

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістра»

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент

**на тему «Удосконалення системи мотивації ремонтного персоналу
гірничо-збагачувального комбінату»**

Керівник роботи

Олена ЛАТИШЕВА

Консультант від
бази практики

Михайло ЦУРКАН

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Віталій СТРЕЛЬЦОВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	гірничо-металургійний
Кафедра	металургії, матеріалознавства та організації виробництва
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
ОПП	Проектне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП



Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Стрельцова Віталія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації ремонтного персоналу гірничо-збагачувального комбінату
керівник роботи Латишева Олена Володимирівна, доцент, канд. екон. наук,

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

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р.
№137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, Положення про оплату праці, преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників ПрАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», Положення про оплату праці, преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників цеху Кар'єр ПрАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», Положення про оплату праці преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників цеху сервісного обслуговування ПрАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Реферат. Зміст. Вступ. 1. Теоретико методологічні засади системи мотивації персоналу (1.1. Поняття та основні принципи системи мотивації персоналу. 1.2 Роль системи мотивації в підвищенні продуктивності праці персоналу та її вплив на операційну ефективність підприємства. 1.3. Аналіз основних підходів до стимулювання

персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві). 2. Аналіз поточного стану системи мотивації на підприємстві (2.1. Аналіз умов функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу 2.2. Аналіз поточного стану діючої системи мотивації персоналу Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату. 2.3. Визначення основних проблем та недоліків існуючої системи мотивації). 3. Удосконалення системи мотивації ремонтного персоналу гірничо-збагачувального комбінату. (3.1. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу 3.2. Аналіз показників результативності системи мотивації досліджуваних груп персоналу. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Розділ 1. Дві таблиці. Розділ 2. Вісім рисунків, п'ятнадцять таблиць. Розділ 3. Десять рисунків, одна таблиця. Результати розрахунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичний розділ	01.12 – 15.12.23
2	Розділ 2. Аналітичний розділ	16.12 – 30.12.23
3	Розділ 3. Аналіз показників результативності системи мотивації персоналу	31.12.23 – 04.01.24
5	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	05.01.24 – 08.01.24
6	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	09.01 – 12.01.24
7	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	13.01 – 17.01.24
8	Рецензування завершеної роботи. Захист	18.01– 24.01.24

Здобувач

Віталій СТРЕЛЬЦОВ

Керівник роботи

Олена ЛАТИШЕВА

РЕФЕРАТ

Стрельцов В.О. Удосконалення системи мотивації ремонтного персоналу гірничо-збагачувального підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Кривий Ріг, 2024.

Мета роботи – обґрунтування напрямків удосконалення існуючої системи мотивації персоналу, зокрема ремонтного персоналу Інгuleцького гірничо-збагачувального комбінату (ПРАТ «ІНГЗк») на підставі визначення основних проблем та недоліків.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства ПРАТ «ІНГЗк».

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів вдосконалення системи мотивації персоналу гірничо-збагачувального підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто поняття та основні принципи системи мотивації персоналу, її роль та вплив на ефективність роботи персоналу, а також основні підходи до стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві.

В другому розділі роботи досліджено умови функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу після повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Викладено результати аналізу функціонування системи мотивації персоналу Інгuleцького гірничо-збагачувального комбінату. Виявлено, що основними недоліками в системі мотивації персоналу є: низький рівень матеріального забезпечення (для двох груп персоналу: геологічного, виробничого персоналу цеху «Кар'єр» та ремонтного персоналу цеху

«Сервісного обслуговування»), неефективний зворотній зв'язок (для тих саме груп персоналу) та прогалини в програмах професійного розвитку (для ремонтного персоналу).

В третьому розділі було розроблено рекомендації щодо вдосконалення стимулювання ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування» та співробітників геологічного й виробничого відділів цеху «Кар'єр». Проведено аналіз показників результативності системи мотивації персоналу Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату.

МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ,
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ
КОМБІНАТ.

Список публікацій здобувача

1. *Стрельцов В.О.* Удосконалення системи мотивації персоналу ремонтної служби Інгулецького гірничозбагачувального комбінату. Міжнародна наукова конференція «MININGMETALTECH 2023 - Гірничо-металургійний сектор: інтеграція бізнесу, технологій та освіти»: матеріали конференції (29-30 листопада 2023 р., м. Рига, Латвійська Республіка). Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2023, С.325-328-287, DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-361-3-186>.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Поняття та основні принципи системи мотивації персоналу	11
1.2. Роль системи мотивації в підвищенні продуктивності праці персоналу та її вплив на операційну ефективність підприємства	16
1.3. Аналіз основних підходів до стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві	18
2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1. Аналіз умов функціонування підприємств гірничо- металургійного комплексу	20
2.2. Аналіз поточного стану діючої системи мотивації персоналу Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату	24
2.3. Визначення основних проблем та недоліків існуючої системи мотивації	46
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РЕМОНТНОГО ПЕРСОНАЛУ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ	55
3.1. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу	55
3.2. Аналіз показників результативності системи мотивації досліджуваних груп персоналу	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	84
Додаток А	84

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність роботи організації. Вона визначає, наскільки працівники зацікавлені в своїй роботі та готові докладати зусиль для досягнення цілей організації.

Управління персоналом є важливим завданням для будь-якого підприємства, незалежно від його форми власності чи галузі діяльності. Для активізації людського фактору необхідно використовувати ефективні методи мотивації. У сучасному світі, коли конкурентне середовище стає все більш складним, ефективна система мотивації персоналу є ще більш важливою. Організації, які мають ефективну систему мотивації, мають конкурентну перевагу, оскільки вони можуть залучати та утримувати найкращих працівників, підвищувати їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Теоретичні питання мотивації персоналу розглянуті у низці наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме в роботах С.Адамса, В.Врума, В.Гончар, В.Діденко, С.Іванова, П.Капустянського, Д.Мак-Клеланда, Д.Мак-Грегора, А.Колота, А.Кредісова, А.Маслоу, М.Мескона, М.Мурашко, В.Оучі, Т.Парсонса, С.Робінса, Б.Скіннера, І.Смирнової, Ф.Тейлора, Е.Шейна та ін. В цих роботах було визначено поняття «мотивація», її роль та вплив на ефективність роботи персоналу, а також покладено фундамент для формування ефективної системи мотивації. Однак, умови ринкових відносин висувають нові вимоги до мотивації персоналу, які вимагають більш глибокого опрацювання теоретичних і практичних питань у цій галузі. Особливо актуальними є питання забезпечення ефективної системи мотивації персоналу гірничо-збагачувальних комбінатів. Таким чином, існує нагальна необхідність пошуків нових напрямків вдосконалення

системи мотивації персоналу, які б сприяли інноваційному розвитку гірничо-збагачувальних підприємств.

Мета роботи – обґрунтування напрямків удосконалення існуючої системи мотивації персоналу, зокрема ремонтного персоналу Інгuleцького гірничо-збагачувального комбінату (ПрАТ «ІНГЗк») на підставі визначення основних проблем та недоліків.

Завдання роботи:

- проаналізувати існуючі підходи до механізму формування ефективної системи мотивації персоналу;
- оцінити сучасний стан системи мотивації гірничо-збагачувального комбінату;
- визначити напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням специфіки їх трудової діяльності;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема ремонтного.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства ПРАТ «ІНГЗк».

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів вдосконалення системи мотивації персоналу гірничо-збагачувального підприємства.

Методи дослідження. У роботі було використано широкий спектр методів наукового дослідження, що дозволило повно і всебічно розглянути поставлені завдання, а саме: історико-логічний – при дослідженні розвитку мотивації персоналу; метод експертних оцінок – при дослідженні фактичного стану мотивації персоналу на гірничо-збагачувальному підприємстві; метод соціологічного аналізу – для з'ясування рівня групової та індивідуальної мотивації; метод факторного аналізу (АВС-аналіз, побудова діаграми Ісікави) – при дослідженні основних факторів впливу на показники ефективності; графічний метод – для візуального представлення матеріалів; метод

наукового узагальнення – при здійсненні науково-теоретичних висновків, підведенні підсумків тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні діючої системи мотивації персоналу вітчизняного підприємства гірничо-збагачувальної галузі, що передбачає при формуванні нової системи мотивації врахувати специфіку підприємства, його можливості та обмеження в умовах воєнного часу для підвищення рівня матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що сприятиме підвищенню його продуктивності праці та задоволеності роботою:

- запропоновано до впровадження авторську методику оцінки ефективності праці робітників ПрАТ «ІнГЗк» для підвищення рівня групової мотивації персоналу;

- розроблено рекомендації щодо введення додаткового преміювання за виконання показників ефективності для певних категорій працівників (геологічного та виробничого персоналу структурного підрозділу «Кар'єр») за для забезпечення підвищення якості готової продукції;

- розроблено два варіанта методики розрахунку додаткового преміювання для працівників геологічного та виробничого відділів на вибір роботодавця, для чого запропоновано відповідну процедуру (алгоритм проведення);

- удосконалено методику додаткового преміювання ремонтного персоналу шляхом зміни (через його невідповідність встановленим умовам праці, поточним викликам та обмеженням) показника «Виконання графіку планових ремонтів обладнання за місяць» на показник «Своєчасність (відповідність графіку) запуску в роботу обладнання після проведення технічного огляду і ремонту (надалі - ТОіР)» за для зниження часу простою обладнання та підвищення його продуктивності;

- рекомендовано до впровадження оновлену методику розрахунку додаткового преміювання за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної ділянки з прив'язкою до обладнання для підвищення мотивації ремонтного персоналу до забезпечення безперебійної роботи обладнання;

- удосконалено дорожню карту розвитку компетенцій та навичок слюсаря-ремонтника для підвищення рівня індивідуальної мотивації працівників.

Структура і об'єм роботи. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, 3 розділів, які включають 18 рисунків і 18 таблиць, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань і додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок.

1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та основні принципи системи мотивації персоналу

Протягом своєї еволюції поняття «мотивація» пройшло різні фази становлення – від класичної теорії «батога та пряника», де мотивація праці розглядалася як процес зовнішнього впливу на працівника з метою досягнення бажаної поведінки до сучасної «концепції людських ресурсів» в якій мотивація розглядається як ключовий фактор успіху організації (персонал є ключовою ланкою в досягненні цілей організації) [6-7]. В таблиці 1.1. наведені деякі визначення поняття «мотивації» різними авторами.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «мотивація» в роботах деяких науковців

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Діденко В.М. [2]	Мотивація – причина, яка спонукає людину до діяльності для досягнення певної мети, наявності інтересу до діяльності та способи її реалізації.
Капустянський П.З. [5]	Мотивація - процес, в якому людина (або група людей) обирає певну поведінку, спрямовану на досягнення певної мети
Колот А.М. [6]	Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [8]	Мотивація - процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації..
Мескон М., Альберт М.,Хедуори Ф. [9]	Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації
Мурашко М.І. [10]	Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитись доцільним або необхідним чином.
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [16]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби

З наведених даних в табл. 1.1 можна зробити висновок, що найчастіше мотивацію розглядають як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до активної трудової діяльності [5-8]. Це визначення підкреслює, що мотивація є складним процесом, який залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх факторів мотивації відносяться: потреби, мотиви, цілі та ін. Потреби – це відчуття нестачі чогось, що змушує людину діяти. Потреби людини можна розділити на фізіологічні, соціальні, психологічні та духовні. Мотиви – це внутрішні сили, які спонукають людину до діяльності. Мотиви можуть бути різноманітними, наприклад, бажання досягти успіху, отримати визнання або самоствердитися. Цілі – це те, чого людина хоче досягти. Цілі можуть бути особистими або професійними. Внутрішні фактори мотивації є важливими, оскільки вони виходять зсередини людини і не залежать від зовнішніх обставин. Вони є основним джерелом мотивації для багатьох людей [6-7].

До зовнішніх факторів мотивації відносяться: умови праці, оплата праці, соціальний статус та ін. Умови праці – це умови, в яких людина працює. До них відносяться такі фактори, як зарплата, соціальний статус, безпечні та комфортні умови праці, сприятливий психологічний клімат в колективі тощо. Оплата праці – це винагорода, яку людина отримує за свою роботу. Оплата праці є важливим зовнішнім фактором мотивації, оскільки вона дозволяє людині задовольнити свої матеріальні потреби. Соціальний статус – це положення людини в суспільстві, що може бути пов'язано з професією, доходом, освітою тощо. Соціальний статус є важливим зовнішнім фактором мотивації, оскільки він дозволяє людині відчувати себе важливою та цінною. Зовнішні фактори мотивації також є важливими як і внутрішні, оскільки виходять з зовнішнього середовища і можуть впливати на мотивацію

людини. Вони можуть бути ефективними для мотивації людей, які не мотивовані внутрішніми факторами. [6-7].

Одним з важливих етапів для розробки ефективної системи мотивації персоналу є вивчення теоретичної складової. Теоретичні моделі мотивації допомагають зрозуміти, як працює мотивація і на основі цього розробити ефективні механізми мотивації, які будуть враховувати індивідуальні потреби кожного працівника. Існує безліч теорій мотивації, які можна об'єднати в групи залежно від того, на що акцентує увагу теорія (табл. 1.2): первинна (вважають, що мотивація людини визначається зовнішніми факторами, такими як винагорода, покарання, умови праці); змістовна (вважають, що мотивація людини визначається її внутрішніми потребами); процесуальна (вважають, що мотивація людини визначається її сприйняттям ситуації, очікуваннями від результатів своєї діяльності і оцінкою винагороди, яку вона отримує за свої досягнення).

Таблиця 1.2.

Об'єднані теорії мотивації за групами

Групи	Теорія мотивації	Визначення теорії мотивації
1	2	3
Процесуальна	Теорія очікувань В. Врума [40]	Людина вірить, що її зусилля призведуть до бажаних результатів.
	Теорія справедливості С. Адамса [22]	Люди постійно порівнюють свої вклади (зусилля, час, навички) і результати (винагороду, просування по службі) з вкладами і результатами інших людей.
	Теорія Портера-Лоулера[36]	Комплексна теорія мотивації, яка об'єднує елементи теорій очікування і справедливості. Модель побудована на підставі взаємодії п'яти перемінних (вкладені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, відчуття задоволення).
	Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера [38]	Працівник швидше буде повторювати поведінку, яка має позитивні наслідки та уникатиме поведінки, яка має негативні наслідки.
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера[25]	Люди постійно порівнюють себе з іншими людьми, щоб зрозуміти і оцінити себе.
	Теорія виклику С.А. Суркова[19]	Люди мотивовані до досягнення успіху, коли вони відчувають виклик, який повинен бути достатньо важким, щоб бути цікавим, але не таким важким, щоб бути нездоланим

1	2	3
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона [23]	Люди будуть мотивовані до діяльності, якщо вони вважають, що їхні вклади в цю діяльність будуть компенсовані відповідними спонуканнями
Змістовна	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса [35]	Людина оцінює свої можливості і вибирає ту поведінку, яка, на її думку, найкраще відповідає її цінностям, мотивам і цілям.
	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [24]	Поведінку людини можна мотивувати за допомогою позитивних і негативних стимулів.
	Теорія потреб А. Маслоу [31]	Люди будуть мотивовані до задоволення потреб нижчих рівнів, перш ніж вони почнуть прагнути до задоволення потреб вищих рівнів.
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [33]	Теорія «Х» - це теорія, яка передбачає, що люди від природи ліниві, не люблять працювати і уникають відповідальності. Мотивування відбувається через погрози та контроль. Теорія «У» - це теорія, яка передбачає, що люди від природи активні, прагнуть до досягнень і люблять працювати.
	Теорія «Z» В. Оучі [34]	Ефективна мотивація працівників досягається шляхом створення організаційної культури, яка заснована на довірі, довгострокових відносинах і командній роботі.
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта [30]	Система управління, яка заснована на принципах довіри, взаємодії і співробітництва (в організації повинна бути атмосфера довіри і поваги між працівниками і керівництвом).
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [20]	Прямо пропорційна залежність між оплатою праці та обсягом виготовленою продукції. Це означає, що працівник повинен отримувати винагороду, яка безпосередньо залежить від кількості продукції, яку він виготовив.
Поведінкова	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [32]	Теорія мотивації, яка стверджує, що потреби людини не є вродженими, а формуються протягом життя на основі досвіду. Виділяють три основні види набутих потреб: потреба в успіху, потреба в приналежності, потреба в владі.
	R-теорія Н.Ю. Подольчака [12]	Змістовна теорія мотивації, яка розглядає мотивацію як функцію потреб людини і її схильності до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [26]	Розглядає мотивацію як функцію індивідуальних цінностей і установок працівника.

1	2	3
	Концепції людини Е. Шейна [37]	Економічними, соціальними та ін. чинниками забезпечується мотивація працівників.
Поведінкова	Теорія поля К. Левіна [29]	Поведінка людини визначається її полем - динамічною системою, яка складається з особистості, середовища і взаємодії між ними.
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера [39]	Відмінності в мотивації людей в різних культурах.

З даних табл. 1.2 видно, що в змістовній групі теорій мотивації науковці розглядають мотивацію як функцію потреб людини. Вони виділяють різні типи потреб і класифікують їх у певну ієрархію. В процесуальній – розглядають мотивацію як процес, який включає в себе такі фактори, як сприйняття, очікування та наслідки, а група теорій поведінкових відносин розглядає мотивацію як функцію зовнішніх факторів, таких як винагорода, стимули та правила.

Аналіз наукових праць [1, 2, 4-10] дозволяє констатувати, що для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно використовувати комбіновані теорії мотивації, які допоможуть сформулювати основні принципи системи мотивації персоналу на підприємстві, тобто головні правила, на яких вона буде базуватись. Ці правила допомагають розробити ефективну систему мотивації, яка буде сприяти досягненню поставлених цілей організації. Так наприклад в багатьох компаніях світу основними принципами системи мотивації персоналу є: міцні переконання, цінності, культура; повага до особистості; довгострокова співпраця; наймання працівників високого класу; можливість кар'єрного зростання; навчання та розвиток; єдиний статус; система перевірки знань (атестації та співбесіди); грейдева система оплати праці; комплексний підхід до працівників; залучення

персоналу до управління; висока відповідальність; плановані обмеження повноважень менеджменту; горизонтальні зв'язки між працівниками; заохочення розбіжностей у поглядах та ін.

Отже, для розробки ефективної системи мотивації персоналу гірничо-збагачувальних комбінатів необхідно провести аналіз потреб та інтересів їх працівників, а також цілей організації. На основі цього аналізу можна розробити комплекс заходів, що будуть стимулювати працівників на досягнення цих цілей.

1.2. Роль системи мотивації в підвищенні продуктивності праці персоналу та її вплив на операційну ефективність підприємства

Важливу роль у підвищенні ефективності роботи персоналу відіграє система мотивації персоналу. Вона є одним з основних інструментів управління персоналом, що дозволяє стимулювати працівників до досягнення цілей організації [1, 2, 4-8].

Система мотивації персоналу, яка ефективно побудована й функціонує в компанії дозволяє організації досягти наступних цілей:

- підвищення продуктивності праці (працівники, які добре мотивовані більш схильні докладати максимум зусиль для вирішення складних задач. При цьому вони вміють ефективно використовувати відведений час та ресурси, що в подальшому призводить до підвищення продуктивності праці);
- зменшення плинності кадрів (працівники більш схильні залишатися в організації, якщо відчують себе цінними і потрібними);
- покращення якості продукції та послуг (мотивовані працівники будуть докладати максимальних зусиль для досягнення високої якості

продукції та послуг. Вони більш уважно ставляться до своєї роботи і прагнуть досягти найкращих результатів);

- підвищення лояльності працівників до організації (мотивовані працівники дотримуються цілей організації і працюють на їх досягнення. Також в такому випадку вони відчують себе частиною команди і прагнуть внести свій вклад у успіх організації) [1, 2, 4-8].

На ефективність системи мотивації персоналу впливає ряд факторів, зокрема [1, 2, 4-8]:

- врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників. Система мотивації повинна бути спрямована на задоволення потреб та інтересів працівників. Тільки в цьому випадку вона буде ефективною;

- комплексність системи мотивації. Система мотивації повинна включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули є важливими, але вони не можуть бути єдиним стимулом для працівників. Нематеріальні стимули, такі як кар'єрний розвиток, навчання, визнання, справедлива оцінка праці, дружня атмосфера в колективі, також є важливими для мотивації працівників;

- об'єктивність і справедливість системи мотивації. Система мотивації повинна бути прозорою та об'єктивною. Працівники повинні розуміти, за що вони отримують винагороду. Система мотивації повинна бути справедливою, щоб працівники відчували, що їхня праця оцінюється по достоїнству;

- позитивність системи мотивації. Система мотивації повинна спрямовуватися на позитивні результати, а не на покарання за невдачі.

Система мотивації є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу. Від того, наскільки якісно вона побудована і як її зміст та принципи відповідають цілям підприємства залежить ефективність роботи персоналу [1, 2, 4-8].

1.3. Аналіз основних підходів до стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві

Гірничо-збагачувальне виробництво є однією з найбільш важких і небезпечних галузей промисловості. Тому для забезпечення високої продуктивності праці та безпеки персоналу в цій галузі необхідно застосовувати ефективні системи стимулювання [1, 6, 7, 17, 21].

В даний період часу головними напрямками стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві є:

- матеріальне стимулювання;
- соціальне стимулювання;
- моральне стимулювання.

Одним з найважливіших факторів мотивації персоналу не тільки в гірничо-збагачувальному виробництві, а й у будь-якому іншому є матеріальне стимулювання. Воно включає в себе:

- оплату праці (повинна бути справедливою і забезпечувати достатній рівень життя для працівників);
- премії (виплачуються за виконання та перевиконання планових показників, а також успішне виконання особливо важливих завдань, тощо);
- надбавки (виплачуються за важкі та шкідливі умови праці, роботу в нічний час, тощо);
- бонуси (виплачуються за досягнення певних результатів, таких як підвищення продуктивності праці, зниження витрат, тощо).

Особливе місце також посідає соціальне стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві. Головними його складовими є:

- медичне страхування (забезпечує працівників безкоштовним медичним обслуговуванням);

- пільгове пенсійне забезпечення (гарантує працівникам ранній вихід на пенсію та гідне життя на пенсії);
- оздоровлення (забезпечує працівникам можливість відпочити та оздоровитись в санаторіях, базах відпочинку тощо);
- безкоштовний проїзд на/з роботи;
- безкоштовне харчування;
- безкоштовне житло та ін.

Моральне стимулювання є важливим фактором підтримки позитивної мотивації персоналу. Включає в себе:

- моральне заохочення (у вигляді подяки, грамоти, нагороди, тощо);
- визнання заслуг (у вигляді підвищення в посаді, надання нових повноважень, тощо);
- підвищення кваліфікації (дозволяє працівникам розвиватися і підвищувати свою професійну майстерність).

Для розробки ефективної системи мотивації персоналу в гірничо-збагачувальному виробництві необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, його цілі, потреби та інтереси працівників.

Ефективна система мотивації персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи гірничо-збагачувальних підприємств, що в свою чергу призводить до підвищення їхньої конкурентоспроможності.

2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз умов функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу

Однією з найважливіших галузей промисловості України є гірничо-металургійний комплекс (ГМК). Він забезпечує значну частину надходжень до бюджету країни, створює робочі місця та є важливим джерелом металопродукції для світових ринків. Однак, після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну ситуація в ГМК значно погіршилася. Внаслідок бойових дій було пошкоджено або повністю зруйновано близько 30% потужностей ГМК України. Найбільше постраждали підприємства, які розташовані на тимчасово окупованих територіях. Більшість цих підприємств повністю зруйновані, а на тих, що вціліли було тимчасово припинено роботу [11].

Війна також призвела до порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції. Зокрема, були закриті морські порти, які є основними маршрутами експорту металопродукції з України. Це призвело до зростання вартості транспортування сировини та готової продукції. Також відбулось зростання вартості енергоносіїв та інших витрат на виробництво готової продукції.

Всі вище згадані фактори негативно вплинули на виробництво та експорт металопродукції. У 2022 році виробництво сталі в Україні скоротилося на 43,2%, до 12,5 млн. тонн. Виробництво прокату скоротилося на 42,4%, до 11,7 млн тонн [11].

Експорт металопродукції з України також суттєво скоротився. У 2022 році експорт сталі становив 7,1 млн тонн, що на 59,2% менше, ніж у 2021 році. Експорт прокату становив 6,8 млн тонн, що на 58,6% менше, ніж у 2021 році [11].

Однак, незважаючи на складну ситуацію, українські гірничо-металургійні підприємства продовжують працювати. Уряд України вжив ряд заходів для підтримки галузі, зокрема, було надано фінансову допомогу підприємствам, запроваджено пільговий режим оподаткування та спрощено митні процедури. Також значного впливу внаслідок війни зазнали працівники даної галузі промисловості, адже зниження виробництва та експорту металопродукції призвело до скорочення робочих місць та зниження середньої заробітної плати. Більшість підприємств, щоб зберегти своє існування, були змушені частково або повністю зупинити свою роботу. Персонал був виведений в простій зі збереженням 2/3 частини посадового окладу. За даними Міністерства економіки України, у жовтні 2023 року кількість штатних працівників найбільших гірничо-металургійних підприємств України становила близько 72 тис. осіб (рис. 2.1), що в середньому на 10-15% менше, ніж у жовтні 2022 року (рис. 2.2).

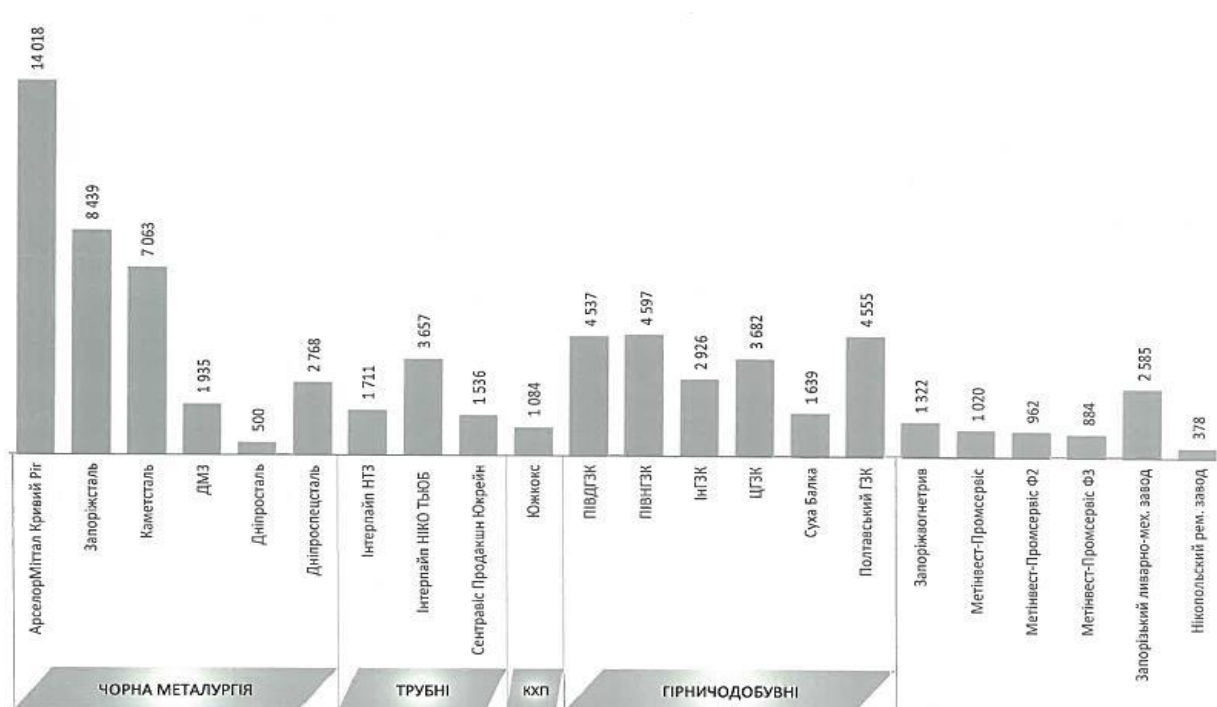


Рисунок 2.1. Кількість штатних працівників найбільших гірничо-металургійних підприємств України станом на жовтень 2023 року.

Джерело: [11]

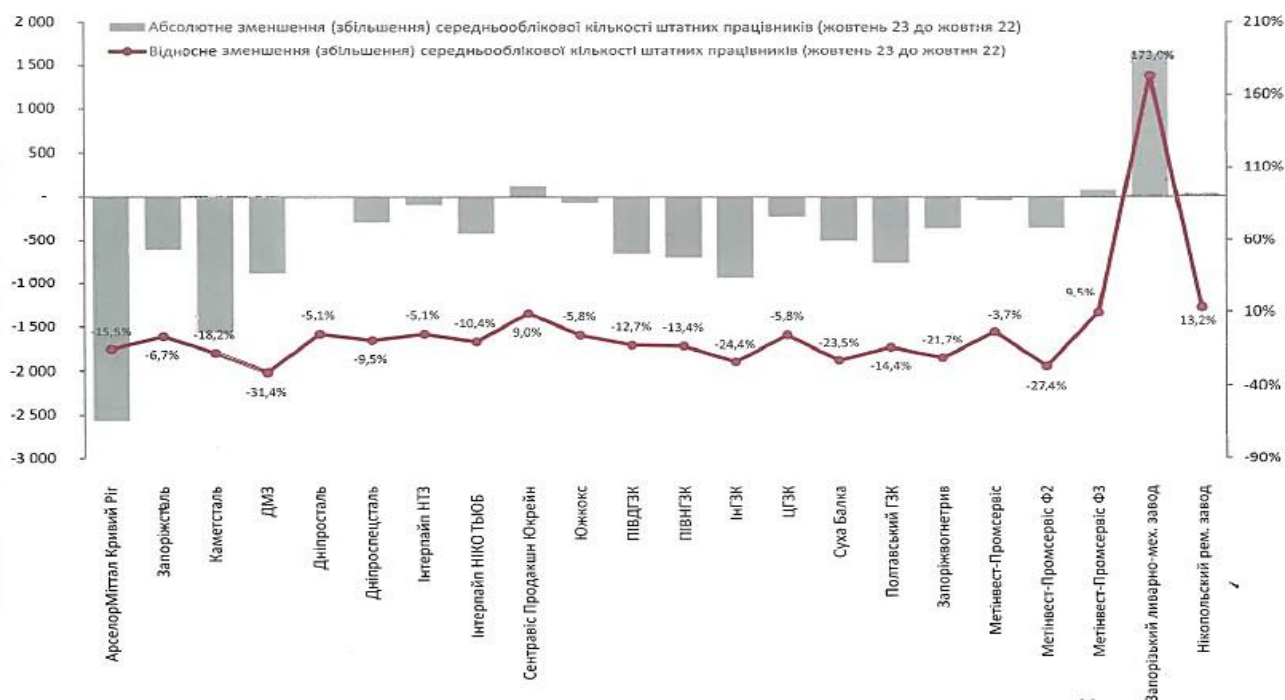


Рисунок 2.2. Зменшення (збільшення) кількості штатних працівників найбільших гірничо-металургійних підприємств України в порівнянні за жовтень 2022 року з аналогічним періодом 2023 року.

Джерело: [11]

Середня заробітна плата на гірничо-металургійних підприємствах України з початку війни знижувалася. Однак, після перебудови підприємств під нові умови ринку вона незначною мірою почала зростати. Так в жовтні 2023 року вона зросла на 22,2% у порівнянні з груднем 2022 року. У жовтні 2023 року вона становила 22 224 гривні (рис.2.3), тоді як у грудні 2022 року вона була близько 18 190 грн. Однак, що цей показник не враховує інфляції. За даними Державної служби статистики України, індекс споживчих цін у грудні 2022 року зріс на 160% порівняно з груднем 2021 року. Це означає, що реальна заробітна плата в Україні знизилася на 37,8% [11].

Тобто, незважаючи на те, що середня заробітна плата в Україні зросла в абсолютному вираженні, вона втратила свою купівельну

спроможність. Це обумовлено високим рівнем інфляції, яка в Україні є однією з найвищих у світі.

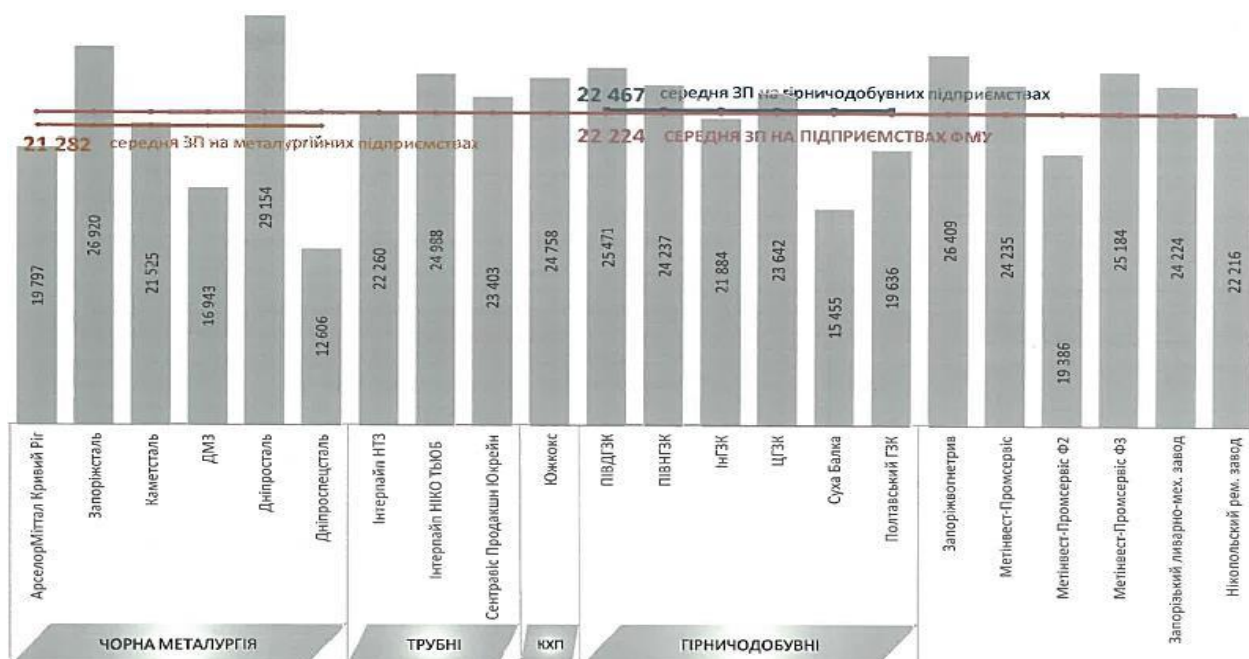


Рисунок 2.3. Середня заробітна плата штатних працівників гірничо-металургійних підприємств України за жовтень 2023 року.

Джерело: [11]

В результаті проведеного аналізу поточного стану на підприємствах гірничо-металургійного комплексу встановлено, що у зв'язку з воєнними діями в Україні та обмеженнями на постачання сировини та обладнання з інших країн, гірничо-металургійні підприємства змушені збільшувати обсяги виробництва, щоб забезпечити потреби країни. Це вимагає від працівників більшої інтенсивності праці.

Однак, слід зазначити, що кількість працівників, що залишилася на підприємствах, суттєво скоротилася. Як зазначено в даному розділі у жовтні 2023 року кількість штатних працівників найбільших гірничо-металургійних підприємств України становила близько 72 тис. осіб, що

в середньому на 10-15% менше, ніж у жовтні 2022 року. Це означає, що на підприємствах працює менше людей, ніж потрібно для забезпечення зростаючих обсягів виробництва. Тому важливо, щоб ці працівники були добре мотивовані, а для цього необхідно запровадити комплексний підхід для побудови нової, або удосконалення вже існуючої моделі системи мотивації персоналу підприємства.

2.2. Аналіз поточного стану діючої системи мотивації персоналу Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату

Інгулецький гірничо збагачувальний комбінат (ПрАТ «ІнГЗк») входить до складу Групи Метінвест. Згідно статуту органами управління є: загальні збори акціонерів (вищий орган), наглядова рада (наглядовий орган, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням загальних зборів), генеральний директор (одноособовий виконавчий орган, що здійснює керівництво підприємством, тобто його поточною діяльністю [3].

Головний напрямок спеціалізації – це видобуток, переробка та збагачення бідних магнетитових руд (магнетитових кварцитів). Згідно прийнятої організаційно-управлінської структури комбінату (рис. 2.4) підприємство очолює генеральний директор, в підпорядкуванні якого діють наступні дирекції: капітального будівництва, з виробництва і планування, з інжинірингу, з технології та якості, з операційних покращень, фінансова, з персоналу та соціальних питань, по закупівлі, з аналізу і управління ризиками безпеки, з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища. Також під керівництвом генерального директора діють: головний спеціаліст з інформаційних технологій, спецвідділ, відділ логістики, головний спеціаліст з землеустрою (див. рис. 2.4)

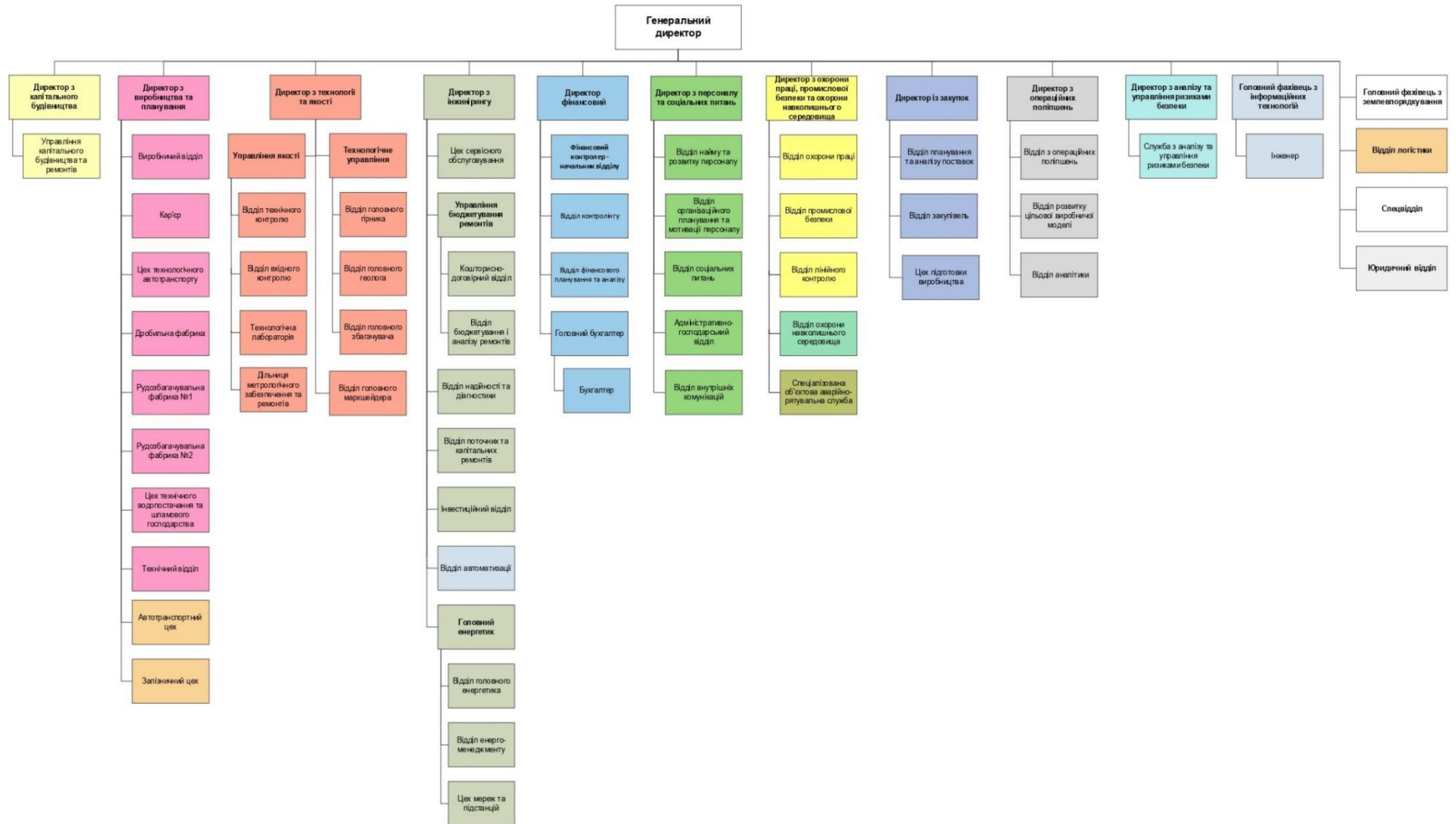


Рисунок 2.4. Схема організаційної структури ПрАТ «ІНГЗк»

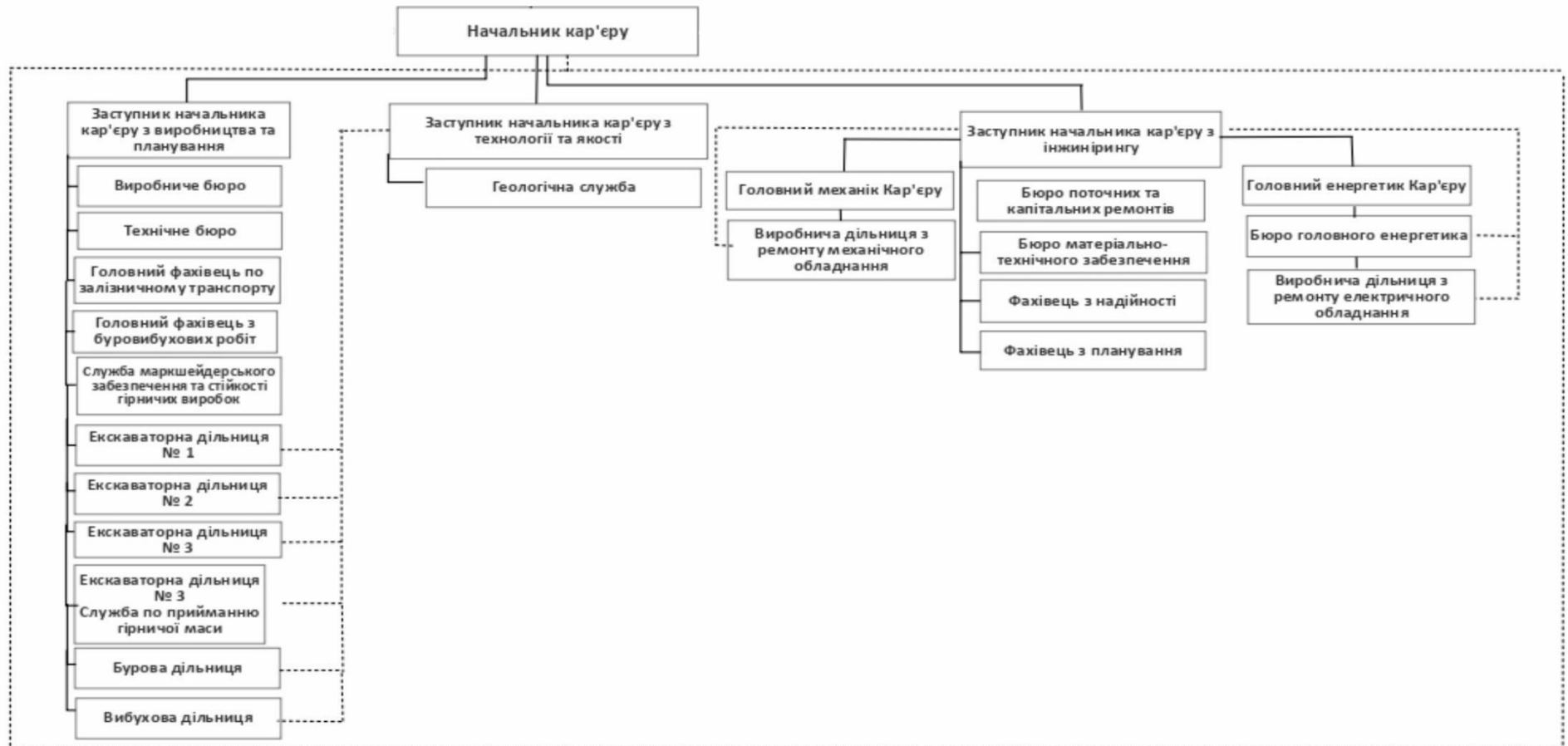
Джерело [3, 13]

ПрАТ «ІНГЗк» являє собою об'єднання гірничотранспортного та дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління. В загальному вигляді це 15 структурних підрозділів, у тому числі шість з яких основні. До основних відносяться: цех «Кар'єр» (забезпечує розробку Інгалецького родовища: буріння, підривання, видобуток рудної та скельної гірничої маси); цех «Технологічного автотранспорту» (забезпечує перевезення гірничої маси у відвал та руди на дробильну фабрику); залізничний цех (забезпечує перевезення розкритих порід у відвал); дробарна фабрика (забезпечує дрібнення та подрібнення руди, а також транспортування її в напрямку рудозбагачувальних фабрик); дві рудозбагачувальні фабрики (забезпечують виробництво та відвантаження готової продукції (концентрату) споживачеві. РЗФ-1 – виробляє концентрат з масовою часткою заліза 64,5%, а РЗФ-2 – виробляє концентрат з масовою часткою заліза понад 67%) [3, 13-15].

Для стабільної роботи всього підприємства слугують допоміжні структурні підрозділи такі як: цех «Технічного водопостачання і шламового господарства», «Автотранспортний» цех, «Відділ технічного контролю», цех «Мереж і підстанцій», цех «Підготовки виробництва», цех «Сервісного обслуговування» та деякі інші [3, 13-15].

Система мотивації персоналу комбінату побудована за одним принципом, – тому автор для дослідження обрав систему мотивації персоналу (в тому, числі ремонтного) цеху «Кар'єр», та ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування». Структура досліджуваних структурних підрозділів наведена на рис. 2.5 та рис. 2.6.

Як було зазначено в підрозділі 1.3 головними напрямками стимулювання персоналу є матеріальне (оплата праці, премії, надбавки, бонуси), соціальне (медичне страхування, пільгове пенсійне забезпечення, оздоровлення та ін) та моральне (моральне заохочення, визнання заслуг, підвищення кваліфікації) стимулювання.



Примітка: Тип ліній зв'язку залежить від виду підпорядкованості

- Безпосереднє
- - - - - Методичне
- Оперативне
- · - · - · - Адміністративне

Рисунок 2.5. Схема організаційної структури цеху «Кар'єр» ПрАТ «ІНГЗк»

Джерело [3, 13-15]

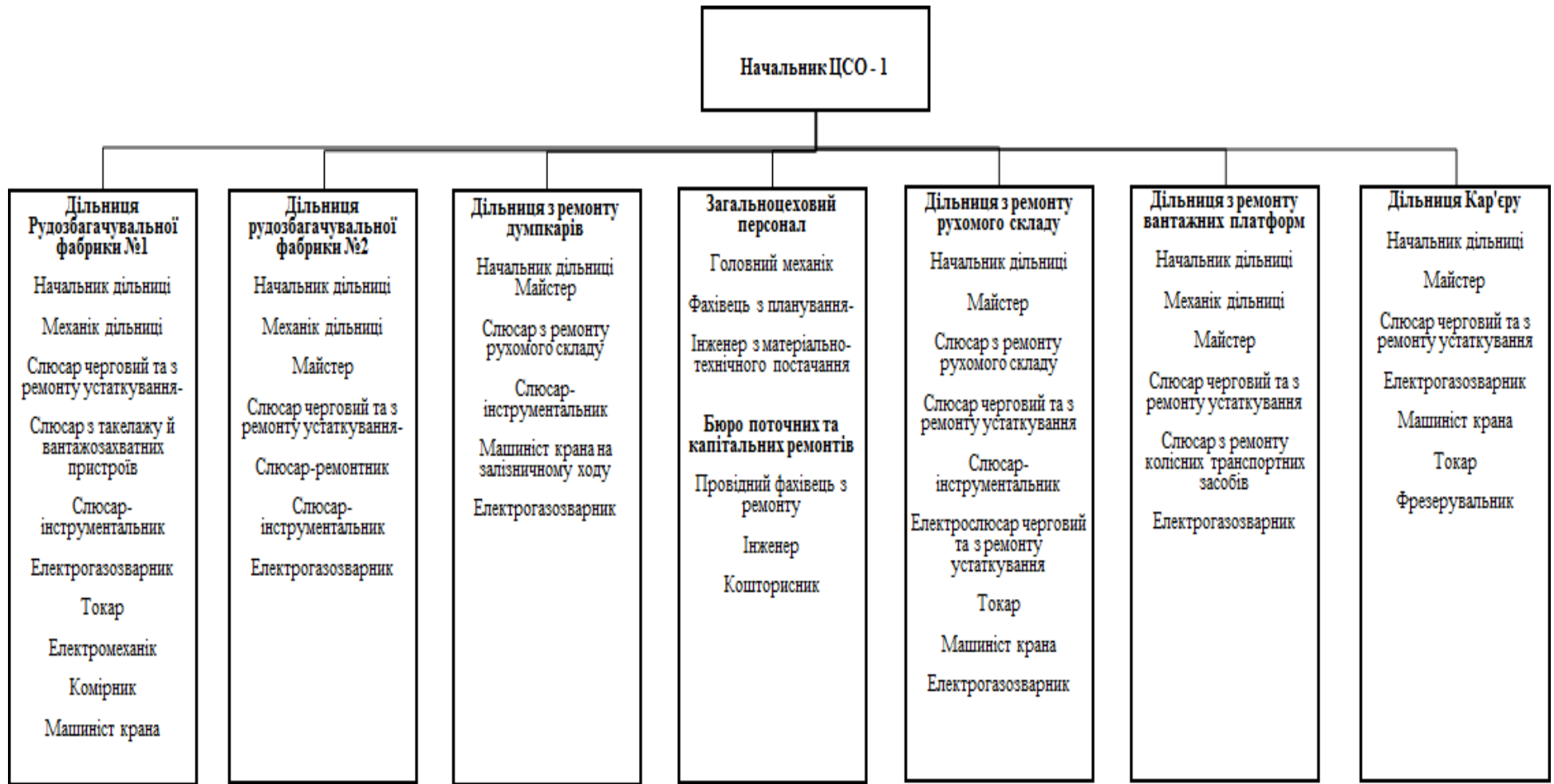


Рисунок 2.6. Схема організаційної структури цеху «Сервісного обслуговування» ПрАТ «ІНГЗк»

Джерело [3, 13-15]

На підставі аналізу діючої організаційно-управлінської системи (рис. 2.4) пропонується візуалізація діючої багаторівневої системи оплати праці ПрАТ «ІнГЗк» (рис. 2.7). Основою організації оплати праці персоналу як форми стимулювання роботи в ПрАТ «ІнГЗк» є багаторівнева система оплати праці, розроблена за методикою компанії Hay Group [27, 28]. Ця система заснована на трьох основних принципах: розподіл посад на групи, оцінка посад за п'ятьма факторами, створення шкали оплати праці (рис. 2.7).

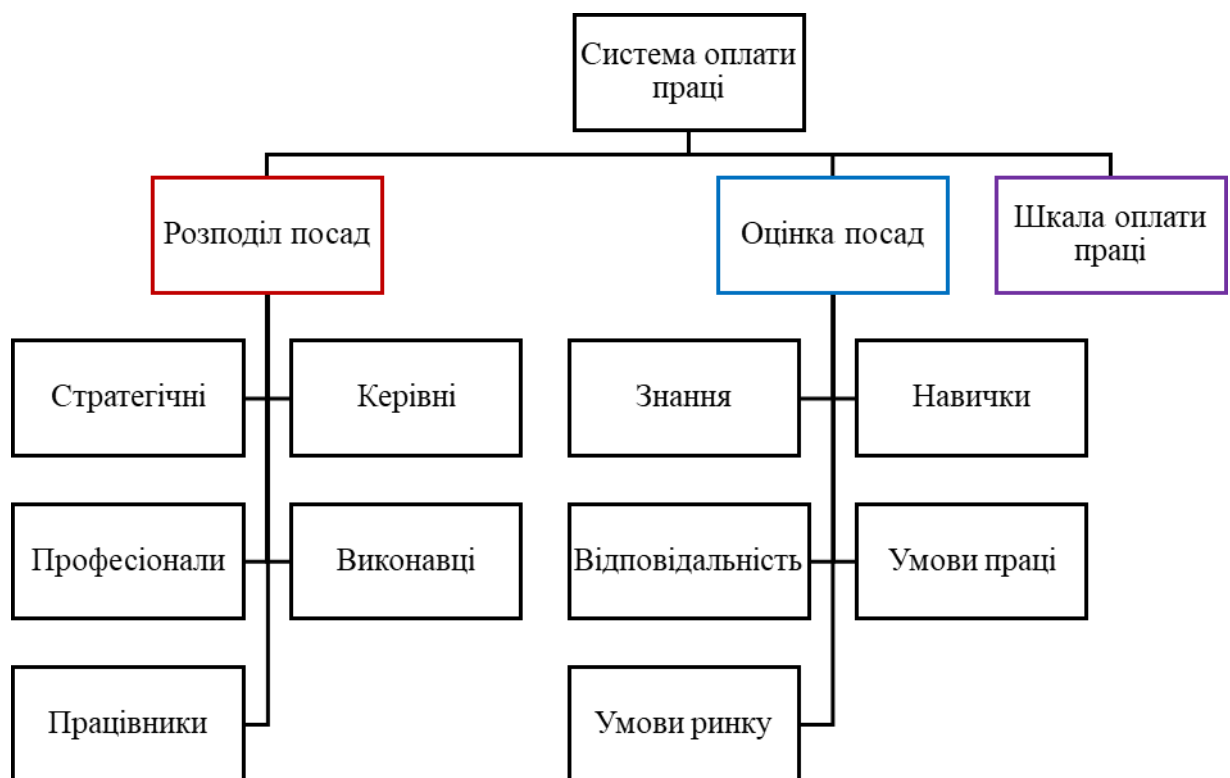


Рисунок 2.7. Багаторівнева система оплати праці ПрАТ «ІнГЗк» (розроблена за методикою компанії Hay Group)

Джерело: побудовано автором (на основі методики компанії Hay Group [13-15, 27, 28]).

Отже, *першою складовою* багаторівневої системи оплати праці ПрАТ «ІнГЗк» є розподіл посад на групи за рівнем впливу на кінцевий результат роботи (див.рис.2.7), яке здійснюється за допомогою методу,

який називається «принцип накладання». Суть цього методу [13-15, 27, 28] полягає в тому, що для кожної посади оцінюється її вплив на такі фактори, як: кількість людей, які безпосередньо залежать від виконання роботи на цій посаді; вплив роботи на прибуток або витрати організації; вплив роботи на стратегічні цілі організації.

На основі оцінок за цими факторами посади розподіляються на п'ять груп:

Група 1: Стратегічні посади. Посади цієї групи мають найбільший вплив на кінцевий результат роботи організації.

Група 2: Керівні посади. Посади цієї групи мають значний вплив на кінцевий результат роботи організації.

Група 3: Професіонали. Посади, які вимагають високих навичок і знань. Посади цієї групи вимагають від працівників високих навичок і знань, але їх вплив на кінцевий результат роботи може бути не таким значним, як у посад груп 1 і 2.

Група 4: Виконавці. Посади, які вимагають середнього рівня навичок і знань. Посади цієї групи вимагають від працівників середнього рівня навичок і знань, і їх вплив на кінцевий результат роботи може бути не таким значним, як у посад груп 3 і 2.

Група 5: Працівники. Посади, які вимагають низького рівня навичок і знань. Посади цієї групи вимагають від працівників низького рівня навичок і знань, і їх вплив на кінцевий результат роботи може бути не таким значним, як у посад груп 4 і 3.

Другою складовою (див. рис. 2.7) є створення багаторівневої системи оплати праці ПрАТ «ІнГЗк» за методикою Hay Group – оцінка посад за п'ятьма факторами: знання, навички, відповідальність, умови праці та умови ринку. *Елементи цієї складової:*

1) Знання – це рівень знань, необхідних для виконання роботи на цій посаді.

2) Навички – це рівень навичок, необхідних для виконання роботи на цій посаді.

3) Відповідальність – це ступінь свободи дій, яку має працівник на цій посаді, а також рівень відповідальності за результати своєї роботи.

4) Умови праці – це складність і важкість умов праці на цій посаді.

5) Умови ринку – це рівень оплати праці на аналогічних посадах в інших організаціях.

Оцінка посад за цими факторами здійснюється за допомогою спеціальної методики, яка розроблена компанією Hay Group. Ця методика дозволяє отримати об'єктивну оцінку посад, яка є основою для визначення їх рівня в багаторівневій системі оплати праці.

Останнім елементом (див. рис. 2.7) є створення багаторівневої системи оплати праці, яка відповідає рівням посад. Ця шкала встановлює діапазон окладів для кожної групи посад, а саме наприклад: для інженерно-технічних робітників геологічної служби цеху «Кар'єр» діапазон окладів коливається від 9 тис.грн. до 16 тис.грн. (у зв'язку з комерційною таємницею дані є наближеними до реальних).

Іншою формою стимулювання персоналу є преміювання. Преміювання працівників ПрАТ «ІнГЗк» здійснюється за результатами виконання виробничої програми місяця з врахуванням рівня завантаженості виробничих потужностей структурних підрозділів (табл. 2.1). Виробнича премія нараховується на оклади за фактично відпрацьований час в звітному місяці. За роботу у святкові, неробочі, вихідні дні, премія нараховується на одинарну годинну оплату праці.

Згідно з розробленим положенням для працівників ПрАТ «ІнГЗк» передбачається наступні види премії [13-15]:

- базова премія за рівнем завантаженості потужностей основного структурного підрозділу;

- розрахункова премія основного структурного підрозділу.

Базова премія за рівнем завантаженості потужностей основного структурного підрозділу визначається в залежності від рівня завантаженості потужностей структурного підрозділу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення рівня базової премії в залежності від потужностей виробництва

Рівень завантаженості потужностей	Показники для визначення рівня завантаженості, % (ОП/БП виробництва)	Базова премія за рівнем завантаженості потужностей
Високий	95% і більше	20%
Стабільний	85-94 %	18%
Низький	71-84 %	14%
Наднизький	65-70%	10%
	60-64%	8%
	55-59%	6%
	50-54%	4%
Мінімальний	менше 50%	0%

Розрахункова премія основного структурного підрозділу складається з кількісних показників та показників якості, питома вага яких становить відповідно по 50% від базової премії за рівнем завантаженості потужностей цеху.

Розмір премії за кількісний показник розраховується як добуток розміру базової премії за рівнем завантаженості потужностей та відсотку виконання кількісного показника з урахуванням відсотка збільшення премії та питомої ваги показника [14]:

$$КП=(П_{босп}+k \times (КПф/КПп \times 100\% - 100\%)) \times m, \% \quad (2.1)$$

де $П_{босп}$ – базова премія за рівнем завантаженості потужностей, %; $КПф$ – фактичне виконання кількісного показника, %; $КПп$ – оперативний план кількісного показника, %; k – відсоток збільшення

премії в залежності від завантаження, %; m – питома вага показника, %.

Головними умовами для розрахунку кількісного показника структурного підрозділу є:

- показник зараховується при умові його фактичного виконання не менше 100%;
- обмеження максимального рівня перевиконання показника в залежності від завантаженості потужностей (табл. 2.2);
- за кожний 1% перевиконання показника, премія збільшується на $1\% \times k$ в залежності від рівня завантаженості потужностей структурного підрозділу та структури премій (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Розмір відсотка збільшення премії в залежності від завантаження

Рівень завантаженості потужностей	Умови для зарахування премії за виконання кількісних показників	Коефіцієнт збільшення премії, (k)		Максимальний рівень перевиконання кількісного показника, %
		премія складається з кількісних показників	премія складається з кількісних та якісних показників	
Високий	не менше 100% ОП	1	2	102%
Стабільний		1	2	102%
Низький		-	-	100%
Наднизький		-	-	100%
Мінімальний	премія не нараховується			

Розмір премії за показник якості розраховується як добуток розміру базової премії за рівнем завантаженості потужностей основного структурного підрозділу та питомої ваги показника:

$$ПЯ = П_{босп} \times m, \% \quad (2.2)$$

де $P_{\text{босп}}$ – базова премія за рівнем завантаженості потужностей, %; m – питома вага показника, %.

Умови розрахунку показника якості СП:

- показник враховується при умові виконання його на рівні не менше 100%;

- відсоток премії не збільшується за перевиконання показника.

При виконанні одного із показників якості менше ніж на 100% виробнича премія за даний показник не нараховується.

Розрахункова премія основного структурного підрозділу дорівнює сумі премій за виконання показників якості та кількісних показників ефективності цеху:

$$P_{\text{росп}} = KP_1 + \dots + KP_n + PJ_1 + \dots + PJ_n, \% \quad (2.3)$$

де KP – премія за виконання кількісного показника, %; PJ – премія за виконання показника якості, %;

Розрахункова премія не виплачується у разі фактичного виконання усіх кількісних показників на рівні меншому, ніж це передбачено рівнем завантаженості структурного підрозділу.

Максимальний розмір розрахункової премії залежить від рівня завантаженості потужностей і становить: високий рівень – 22%; стабільний рівень – 20%; низький рівень – 14 %; наднизький – від 4 до 10%.

При затвердженні техніко-економічних показників роботи структурних підрозділів за звітній місяць генеральним директором може прийматися рішення щодо збільшення (зменшення) розміру виробничої премії по структурному підрозділі.

Для визначення розрахункової премії основних (Кар'єр, ЦТА, ЗЦ, ДФ, РЗФ-1, РЗФ-2) і допоміжних (ТВШГ, ЦМП, АТЦ, ЦСО) структурних підрозділів застосовуються показники ефективності (встановлюються для кожного із цехів індивідуально) з урахуванням питомої ваги кожного з них (табл. 2.3; табл. 2.4).

Працівникам управління якістю, цеху підготовки виробництва та працівникам служби аналізу та управління ризиками безпеки (персонал управління комбінату) встановлюється середньо-арифметичний відсоток виробничої премії по основним структурним підрозділам за підсумками роботи за звітній місяць.

Таблиця 2.3

Відсотковий розподіл показників ефективності, які впливають на розрахунок премії в основному структурному підрозділі

Структурний підрозділ	Показник	Одиниці виміру	Питома вага, %
Кар'єр	виконання плану по видобутку руди (в тис. тон)	тис.т	25%
	виконання плану по виробництву розкривних побіт (в тис. м ³ .);	тис.м ³	25%
	виконання плану по масовій частці заліза магнітного в руді;	%	25%
	виконання плану по збагачуваності руди.	%	25%
ЦТА	виконання плану по вивезенню руди	тис.т	50%
	виконання плану по вивезенню розкривної маси	тис.м ³	50%
ЗЦ	виконання плану вантажообігу по вивезенню гірничої маси з кар'єру	тис.м ³	50%
	виконання плану відвантаження готової продукції	тис.т	50%
ДФ	виконання плану по подрібненню руди	тис.т	50%
	виконання плану по класу подрібненої руди	%	50%
РЗФ-1	виконання плану по виробництві концентрату	тис.т	50%
	виконання плану по масовій частці заліза в концентраті	%	25%
	виконання плану по масовій частці вологи в концентраті	%	25%
РЗФ-2	виконання плану по виробництві концентрату	тис.т	50%
	виконання плану по масовій частці заліза в концентраті	%	25%
	виконання плану по масовій частці вологи в концентраті	%	25%

Для преміювання працівників всіх інших управлінь, відділів і служб управління комбінату виробнича премія встановлюється на рівні 50% від середньо-арифметичного відсотку виробничої премії по основним структурним підрозділам за підсумками роботи за звітній місяць. Працівники управління комбінату, що відносяться до номенклатури генерального директора не отримують премії.

Таблиця 2.4

Відсотковий розподіл показників ефективності, які впливають на розрахунок премії в допоміжному структурному підрозділі

Структурний підрозділ	Показник	Питома вага, %
ТВШГ	виконання плану по питомих витратах електроенергії (технічна вода)	80%
	виконання плану по питомих витратах електроенергії (пульпа)	20%
ЦМП	виконання плану споживання реактивної електроенергії	100%
АТЦ	виконання плану по кількості машино-годин грузового та спецтранспорту	50%
	виконання плану по кількості машино-годин автобусів та вахтового транспорту	50%
ЦСО	виконання графіку Технічного обслуговування і ремонту (ТОіР)	50%
	зниження аварійних простоїв	50%

Як було зазначено вище, автор роботи обрав для більш детального вивчення модель системи мотивації персоналу двох структурних підрозділів «Кар'єру» та цеху «Сервісного обслуговування». Тому нижче розглянемо систему додаткового преміювання персоналу цих структурних підрозділів.

Персонал кар'єру. З метою підвищення ефективності використання обладнання і робочого часу, поліпшення виробничих показників, підвищення продуктивності праці для членів робочих бригад (екіпажу) екскаваторних ділянок і бурової ділянки за професіями машиніст екскаватора в кар'єрі та машиніст бурового

верстату додатково здійснюється преміювання за виконання виробничих показників для бригади (екіпажу): виконання плану з екскавації гірничої маси / виконання плану з буріння вибухових свердловин, визначених маркшейдерським заміром по кожному екскаватору та буровій установці окремо; виконання нормативного об'єму екскавації гірничої маси / виконання нормативного об'єму буріння.

Умови розрахунку показників преміювання по бригаді (екіпажу) за професією машиніст екскаватора в кар'єрі екскаваторних дільниць:

- за кожний % перевиконання виробничого плану по бригаді (екіпажу) нараховується 2 %, але не більше 15%;

- при перевиконанні нормативного об'єму екскавації гірничої маси за кожен наступну 1 тис.м³ нараховується % згідно таблиці 2.5, але не більше 25%.

Таблиця 2.5

Нормативний об'єм екскавації гірничої маси для преміювання машиністів екскаваторів екскаваторних дільниць цеху «Кар'єр»

№	Найменування дільниці	Нормативний об'єм, м ³	% преміювання за кожен наступну 1тис. м ³
1	Екскаваторна дільниця №1	75 000	1,3
2	Екскаваторна дільниця №2	75 000	0,6
3	Екскаваторна дільниця №2, екскаватор Хітачі №14	140 000	0,6
4	Екскаваторна дільниця №2, екскаватор Хітачі №16	160 000	0,6
5	Екскаваторна дільниця №2, екскаватор ЕКГ-12	135 000	0,6
6	Екскаваторна дільниця №3	100 000	0,7
7	Екскаваторна дільниця №3 екскаватор ЕКГ-12	115 000	0,7
8	Екскаваторна дільниця №3, служба з прийому гірничої маси	100 000	0,45

Умови розрахунку показників преміювання по бригаді (екіпажу) за професією машиніст бурових установок:

- за кожний % перевиконання виробничого плану по бригаді (екіпажу) нараховується 2 %, але не більше 15%;

- при перевиконанні нормативного об'єму буріння (нормативний об'єм буріння встановлюється на рівні 2000 погонних метрів вибухових свердловин 17 категорії порід буріння) за кожні наступні 75 погонних метрів нараховується 1,5%, але не більше 25%.

Умови розрахунку показників преміювання по бригаді (екіпажу) бурової установки Atlas Copco за професією машиніст бурових установок:

- при перевиконанні нормативного об'єму буріння (нормативний об'єм буріння встановлюється на рівні 5000 погонних метрів вибухових свердловин 17 категорії порід буріння) за кожні наступні 90 погонних метрів нараховується 1,5%, але не більше 25%.

В залежності від категорії порід по бурінню кількість фактично пробурених погонних метрів приводиться до 17 категорії за наступною шкалою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Коефіцієнт приведення категорій порід буріння

Категорія порід буріння	Коефіцієнт приведення
X	2,48549
XI	2,22031
XII	1,96701
XIII	1,70844
XIV	1,49208
XV	1,31134
XVI	1,1438
XVII	1,0000
XVIII	0,87203
XIX	0,75725
XX	0,66094

Для робітників екскаваторних дільниць та бурової дільниці за професіями машиніст екскаватора в кар'єрі й машиніст бурової установки в кар'єрі додатково здійснюється преміювання за виконання показників:

- в розмірі 5% за: «Контроль за всіма основними агрегатами». Премія нараховується за наступних умов: щозмінний огляд обладнання та заповнення Карти технічного стану (карта світлофорів). По кожному робітнику кількість карт технічного огляду повинна відповідати кількості відпрацьованих змін у місяці.

- в розмірі 5% за: «Кількість позапланових простоїв по цеху на рівні допустимого значення аварійних простоїв». Премія нараховується за наступних умов: кількість позапланових простоїв обладнання по цеху не перевищує допустимого значення аварійних простоїв.

Максимальний відсоток всіх премій для машиністів екскаваторів та бурових верстатів може досягати 60% за умови виконання всіх встановлених показників.

Преміювання по професії «начальник зміни» виробничого бюро цеху «Кар'єр» визначається як середньоарифметичний відсоток виробничої премії по бригаді за професіями «машиніст екскаватора в кар'єрі» екскаваторних дільниць та «машиніст бурової установки в кар'єрі» бурової дільниці за підсумками роботи за звітний місяць, але не більше 42%.

По професії «майстер гірничий в кар'єрі» екскаваторних дільниць та бурової дільниці преміювання нараховується для кожної дільниці окремо в розмірі середньоарифметичного відсотку премії за виконання показників преміювання по бригадам і відповідній технологічній зміні екскаваторних дільниць та бурової дільниці «машиністами екскаватора в кар'єрі» та «машиністами бурової установки в кар'єрі», але не більше 42 %.

Для преміювання начальників дільниці в кар'єрі, старших майстрів гірничих в кар'єрі, майстрів гірничих в кар'єрі з однозмінним режимом роботи визначається середньоарифметичний відсоток виробничої премії по професії «майстер гірничий в кар'єрі» з двозмінним режимом роботи для кожної дільниці окремо за підсумками роботи за звітний місяць, але не більше 42 %.

Преміювання працівників із числа ремонтного персоналу згідно табл. 2.7 цеху Кар'єр здійснюється як підсумок: розмір виробничої премії по кар'єру; розмір премії за показник «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування (екскаватори та бурові верстати)»; розміру премії за зниження позапланових (аварійних) простоїв.

Ремонтному персоналу за показник «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування по робочому парку (екскаватори та бурові верстати)» встановлюється преміювання в розмірі не більше 10%.

Для преміювання ремонтного персоналу за показник «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування по робочому парку (екскаватори та бурові верстати)» (табл.2.8) застосовуються цільові (умовна позначка X) та допустимі (умовна позначка Y) значення показника, які встановлюються наказом генерального директора або розпорядженням директора з інжинірингу.

Значення показника «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування (екскаватори та бурові верстати)» береться середньоарифметичне по всьому устаткуванню кар'єру (екскаватори та бурові верстати).

Інформацію щодо фактичного виконання показника «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування (екскаватори та бурові верстати)» надає служба директора з інжинірингу.

Таблиця 2.7

Додаткове преміювання ремонтного персоналу за професіями

п/п	Професії	Найменування дільниці	Показники преміювання / базовий % премії	
			Виконання планового коефіцієнта технічної готовності	Зниження позапланових (аварійних) простоїв
1	Електролюсар черговий та з ремонту устаткування в кар'єрі, електролюсар черговий та з ремонту устаткування, люсар черговий та з ремонту устаткування в кар'єрі	Екскаваторні дільниці, бурова дільниця, виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування	10	10
2	Електрогазозварник в кар'єрі	Екскаваторна дільниця, виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування	10	10
3	Токар	Бурова дільниця, виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування	10	10
4	Кранівник	Бурова дільниця, виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування	10	10
5	Механік в кар'єрі всіх найменувань	Екскаваторні дільниці, бурова дільниця, виробнича дільниця з ремонту механічного устаткування	10	10
6	Енергетик в кар'єрі всіх найменувань, енергетик всіх найменувань	Екскаваторна дільниця, бурова дільниця, виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування	10	10
7	Начальник дільниці кар'єру	Виробнича дільниця з ремонту електричного устаткування, виробнича дільниця з ремонту механічного устаткування	10	10

Таблиця 2.8

**Відсоток нарахованої премії за виконання показника
планового коефіцієнта технічної готовності основного
технологічного устаткування (екскаватори та бурові верстати)**

Значення показника	% премії
X та більше	10%
від Y до X	5%
менше Y	0%

Примітка: пояснення значень показника наведено далі

Преміювання механіків в кар'єрі та енергетиків в кар'єрі екскаваторних дільниць та бурової дільниці цеху за показник «виконання планового коефіцієнта технічної готовності основного технологічного устаткування по робочому парку (екскаватори та бурові верстати)» встановлюється в розмірі не більше 10%, для кожної дільниці окремо за підсумками роботи за звітний місяць.

Для преміювання ремонтного персоналу за зниження позапланових (аварійних) простоїв (табл. 2.9) застосовуються цільові та допустимі (умовна позначка X) значення показників позапланових (аварійних) простоїв, які поділяються на механічні та електричні і встановлюються наказом генерального директора або розпорядженням директора з інжинірингу.

Таблиця 2.9

**Відсоток зниження допустимого значення показника (X)
позапланових (аварійних) простоїв**

Значення показника X	Відсоток нарахованої премії
від X - 20 % і більше	10 %
від X - 14 % до X -19,9%	7%
від X - 10 % до X -13,9 %	5%
від X до X - 9,9%	3%

Цільові значення показників позапланових (аварійних) простоїв обладнання встановлюються на рівні «допустимих – 20%».

Якщо фактичне значення показника позапланових (аварійних) простоїв за поточний місяць дорівнює або менше встановленого цільового значення показника, нарахування премії для ремонтного персоналу механічної (електричної) служби здійснюється у розмірі не більше 10%.

В тому випадку, якщо фактичне значення показника позапланових (аварійних) простоїв за поточний місяць менше встановленого допустимого значення показника, але більше цільового значення показника, здійснюється перерахунок премії у відповідності з наведеними даними в таблиці 2.9.

Премія за даний показник не нараховується, якщо фактичне значення показника позапланових (аварійних) простоїв за поточний місяць більше допустимого значення.

Інформацію щодо фактичного виконання показника позапланових (аварійних) простоїв за поточний місяць надає служба директора з інжинірингу.

Персонал цеху «Сервісного обслуговування». З метою посилення матеріальної зацікавленості ремонтного персоналу цеху у виконанні графіків ремонту та забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку було введено додаткове преміювання. Цей вид преміювання нараховується для ремонтного персоналу за виконання наступних показників: виконання графіку планових ремонтів обладнання; забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку (табл. 2.10).

Залежність розміру виробничої премії ремонтного персоналу від виконання показників преміювання наведено в таблиці 2.11.

Премія для ремонтного персоналу ЦСО розраховується як сума відсотку премії по цеху та відсотків виконання показників ремонтного персоналу і не може перевищувати 40% окладу працівника.

Таблиця 2.10

Цільове та допустиме значення для показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку»

Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку	Ціль	Допустиме значення
		Встановлюється на рівні «Цільове значення – 20%»

Не виплачується додаткова премія за виконання показників ремонтного персоналу, якщо фактичне значення показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» нижче ніж цільове значення і допустиме значення по забезпеченню показника «Виконання графіку планових ремонтів» менше 50%.

Таблиця 2.11

Відсоток додаткової премії за виконання показників преміювання

Показник	% виконання показника	% премії
Виконання графіку планових ремонтів обладнання за місяць	≥100%	10%
	90-99%	7%
	80-89%	5%
Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку	$X^* \geq 20\%$	10%
	$X^* \geq 14\%$	7%
	$X^* \geq 10\%$	5%
	$X^* \leq$	3%

X^* – допустиме значення гарантійного періоду експлуатації відповідно гарантійному строку по ЦСО

З метою реалізації соціальної політики ПрАТ «ІнГЗк», врегулювання системи немонетарної мотивації персоналу та покращення умов забезпечення колективу соціальними пільгами на підприємстві діє система надання благ соціального пакету «Мій вибір». В додатку А наведений бланк з опціями, які доступні для вибору працівникам.

Отримувачами опцій соцпакету є всі штатні працівники підприємства незалежно від інших умов їх трудового договору та штатні працівники профспілкового комітету. Виключення становлять лише опції, що фінансуються за рахунок профспілкового комітету, оскільки вони надаються лише штатним працівникам – членам первинної профспілкової організації, яка представляє інтереси працівників підприємства.

Працівники щороку здійснюють вибір опцій соцпакету шляхом подачі стандартних заяв, заповнених власноруч, у яких вони позначають обрані опції (кожна опція має свою кількість балів). У кожного працівника є право обрати будь-яку опцію з соцпакету «Мій вибір» наведеному в додатку А, але на загальну суму не більше 100 балів.

Моральне стимулювання персоналу є важливим фактором підвищення продуктивності праці, залучення та утримання кваліфікованих працівників. Воно допомагає мотивувати працівників до досягнення високих результатів, створює позитивний психологічний клімат у колективі.

На підприємстві функціоную даний вид стимулювання персоналу. Кожного місяця підбиваються підсумки роботи кожного екіпажу чи бригади та визначаються кращі. Вони нагороджуються колективними почесними грамотами за високий професіоналізм. Також відбувається відзначення їх в засобах масової інформації (газети, месенджери) або на корпоративному сайті підприємства.

2.3. Визначення основних проблем та недоліків існуючої системи мотивації

Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві є головним інструментом для встановлення основних проблем та недоліків її функціонування. Один з напрямків за яким проводять оцінку – анкетування працівників. Автор роботи розробив дві анкети для визначення рівня групової та індивідуальної мотивації персоналу.

Розглянемо анкету розроблену для визначення рівня групової мотивації персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Анкета для визначення рівня групової мотивації персоналу

№ п/п	Питання	Фактор, що оцінюється
1	На скільки Вам подобається ваша робота?	Задоволеність роботою
2	На скільки Ви відчуваєте підтримку та розуміння з боку своїх колег?	Відносини з колегами
3	На скільки Ви довіряєте керівництву підприємству?	Відносини з керівництвом
4	На скільки Ви відчуваєте, що компанія інвестує у Ваш професійний розвиток?	Можливість для професійного розвитку
5	На скільки Ви задоволені своєю заробітною платою?	Заробітна плата та соціальні гарантії
6	Наскільки Ви відчуваєте себе комфортно в колективі?	Атмосфера в колективі
7	На скільки Ви вважаєте, що Ваша робота має значення для суспільства?	Місія та цінності компанії
8	На скільки Ви відчуваєте, що можете реалізувати свій потенціал у компанії?	Можливість для самореалізації
9	На скільки Ви відчуваєте, що керівництво підтримує ініціативу співробітників?	Стиль керівництва
10	На скільки Ви вважаєте, що компанія є безпечним та комфортним місцем для роботи	Організаційна культура

В анкеті було запропоновано низку питань на які працівники надали свої відповіді.

Аналіз рівня групової мотивації був проведений за десятьма мотиваційними факторами окремо для працівників геологічного,

виробничого відділів цеху «Кар'єр» та ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування». Оцінка рівня групової мотивації проводилась по 10 бальній шкалі оцінювання, де 1 – найменший бал (низький рівень), а 10 – найвищий бал (високий рівень).

В анкетуванні від персоналу геологічного та виробничого відділу прийняло участь 20 працівників, а від ремонтного персоналу – 30.

Після отримання заповнених персоналом анкет було проведено обробку даних методом розрахунку середньоарифметичного значення по кожному із запропонованих факторів оцінки групової мотивації для геологічного, виробничого та ремонтного персоналу.

Отримані результати, наведені в таблиці 2.13 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.13

Рівень групової мотивації персоналу за оцінюваними факторами

№ п/п	Фактор мотивації	Оцінка	
		Геологічний та виробничий персонал	Ремонтний персонал
1	Задоволеність роботою	7,4	7,0
2	Відносини з колегами	8,3	8,2
3	Відносини з керівництвом	8,0	7,9
4	Можливість для професійного розвитку	7,2	6,4
5	Заробітна плата та соціальні гарантії	6,5	6,1
6	Атмосфера в колективі	7,8	7,5
7	Місія та цінності компанії	7,3	7,1
8	Можливість для самореалізації	7,5	6,7
9	Стиль керівництва	7,4	6,9
10	Організаційна культура	8,1	7,8

Аналіз отриманих даних свідчить про високий рівень групової мотивації на підприємстві персоналу як геологічного, виробничого відділів, так і ремонтного персоналу. Однак, як видно з рис. 2.8 працівники геологічного та виробничого відділів все ж мають вищий

рівень групової мотивації. Пояснюється це тим, що персонал геологічного, виробничого відділу в порівнянні з ремонтним:

- працює в більш складних та відповідальних умовах, що може призводити до більш високого рівня задоволення роботою;

- має більш високий рівень освіти та професійних знань, що може сприяти більш високим вимогам до умов праці та професійного розвитку;

- має більш тісні взаємовідносини з керівництвом, що може сприяти більш високому рівню підтримки та довіри.

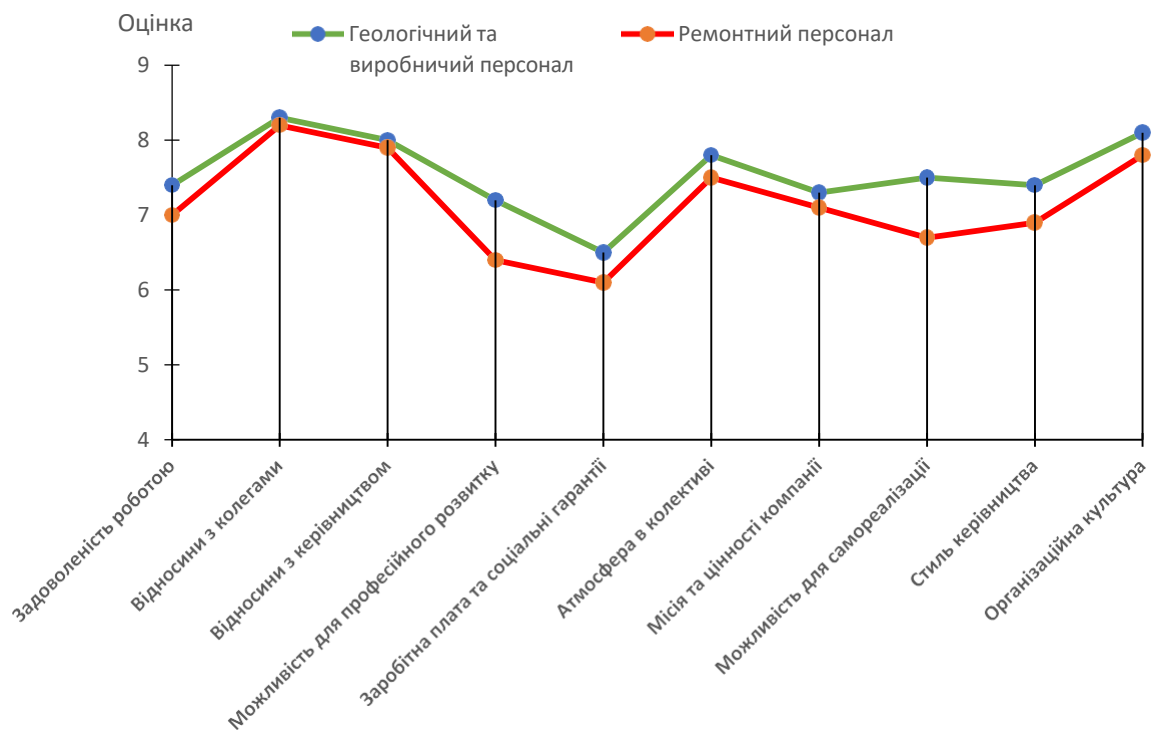


Рисунок 2.8. Рівень групової мотивації персоналу за оцінюваними факторами.

Джерело: розроблено автором.

Якщо переходити до деяких оцінених факторів окремо то на першому місці за рівнем групової мотивації персоналу є відносини з

колегами. Як бачимо для двох досліджуваних груп персоналу важливим критерієм є мікроклімат в колективі.

Провідними антимотивами співробітників підприємства виявилися такі: низька матеріальна збазпеченість (для двох груп персоналу), можливість професійного розвитку (для ремонтного персоналу).

Розглянемо мотиваційний потенціал роботи окремого співробітника геологічного, виробничого відділу і ремонтного. Для оцінювання індивідуального мотиваційного потенціалу було розроблено анкету, в якій містяться запитання, що стосуються роботи працівника (табл. 2.14). В анкетуванні прийняло участь таж сама кількість персоналу: 20 працівників від геологічного та виробничого відділу та 30 від ремонтного.

Таблиця 2.14

Анкета для визначення рівня індивідуальної мотивації персоналу

№ п/п	Питання	Фактор, що оцінюється
1	На скільки Ви відчуваєте, що Ваша робота має значення для компанії?	Значущість роботи
2	На скільки Ви вважаєте, що Ваша робота різноманітна та цікава?	Різноманітність виконуваних операцій
3	На скільки Ви відчуваєте, що Ваші досягнення визнаються та цінуються?	Зворотній зв'язок
4	На скільки Ви маєте можливість самостійно приймати рішення?	Автономність роботи
5	На скільки Ви відчуваєте, що Ваша робота впливає на досягнення кінцевого результату?	Ступінь впливу роботи на кінцевий результат

Оцінювання рівня індивідуальної мотивації працівника проводилося за встановленими факторами мотивації (табл. 2.14). Кожен із факторів оцінювався від 1 до 10 балів. Отримані середньоарифметичні значення для геологічного, виробничого та ремонтного персоналу наведено в табл. 2.15.

З табл. 2.15 видно, що перше місце в мотивації геологічного, виробничого персоналу займає фактор різноманітність виконуваних операцій. Для ремонтного персоналу на першому місці фактор значущість роботи. Не високі показники для всього персоналу має фактор зворотній зв'язок.

Таблиця 2.15

Рівень індивідуальної мотивації персоналу за оцінюваними факторами

№ п/п	Фактор мотивації	Оцінка	
		Геологічний та виробничий персонал	Ремонтний персонал
1	Значущість робіт	7,6	7,3
2	Різнманітність виконуваних операцій	8,2	6,7
3	Зворотній зв'язок	6,8	6,2
4	Автономність роботи	7,4	6,4
5	Ступінь впливу роботи на кінцевий результат	7,5	6,3

Розрахуємо мотиваційний потенціал роботи працівника геологічного, виробничого відділів та ремонтника за формулою:

$$\text{МПР} = (\text{РВО} + \text{СВР} + \text{ЗР})/3 \times \text{АР} \times \text{ЗЗ} \quad (2.4)$$

де МПР – мотиваційний потенціал роботи, РВО – різноманітність виконуваних операцій, СВР – ступінь впливу роботи на кінцевий результат, АР – автономність роботи, ЗЗ – значущість роботи.

$$\text{МПР геол.+вироб.} = (8,2+7,5+7,6)/3 \times 7,4 \times 6,8 = 386$$

$$\text{МПР рем.} = (6,7+6,3+7,3)/3 \times 6,4 \times 6,2 = 269$$

Як бачимо з розрахунків, розмір мотиваційного потенціалу роботи для одного працівника (геологічного, виробничого та ремонтного персоналу) знаходиться на низькому рівні, що не дозволяє говорити про ефективну їх роботу.

Таким чином, у результаті оцінки системи мотивації на підприємстві було з'ясовано основну проблему – це не зовсім ефективне стимулювання персоналу. Насамперед, для співробітників досліджуваних груп персоналу важливими виявилися низький рівень матеріального забезпечення, а також зворотній зв'язок від керівника. Окреме місце для ремонтного персоналу займає можливість професійного розвитку.

Отже, можна зробити висновок про те, що доцільно розглянути можливі напрямки удосконалення існуючої системи мотивації персоналу на гірничо-збагачувальному комбінаті, а саме її матеріальну і не матеріальну складову.

Аналіз існуючої системи мотивації в досліджуваній організації показав, що вона має ряд переваг. По-перше, система є добре структурованою та зрозумілою для працівників. По-друге, вона враховує різні потреби та мотивації працівників. По-третє, система є справедливою та прозорою.

Однак, незважаючи на ці переваги, система має також деякі проблеми та недоліки, які були встановлені при визначенні рівня групової та індивідуальної мотивації працівників і негативно впливають на ефективність їх роботи.

Одним із проблемних питань є низький рівень матеріального забезпечення персоналу. Як було встановлено на підприємстві діє грейдова система оплати праці побудована за методикою Hay Group, тобто розмір окладу однієї посади може відрізнятися не тільки в різних організаціях, але і в одній і тій самій навіть, якщо ці посади мають однаковий грейд. Це може призводити до незадоволеності працівників,

а також до проблем з залученням та утриманням кваліфікованих кадрів. Така проблема пов'язана з тим, що методика Hay Group не враховує такі фактори, як: конкурентоспроможність ринку праці; регіональні фактори; внутрішні фактори організації (стратегія, фінансові можливості, корпоративна культура).

Для того щоб уникнути цієї проблеми, необхідно при формуванні грейдів розміру окладу однієї посади врахувати ці фактори. В майбутньому це допоможе забезпечити більш справедливу та прозору систему оплати праці, яка буде сприяти підвищенню задоволеності працівників. В даній роботі автор не провів більш детальний розбір даного недоліку системи мотивації та не розробив необхідні заходи для вирішення цієї проблеми у зв'язку з конфіденційністю розміру грейдів посадових окладів.

Для вирішення проблемного питання низького рівня матеріального забезпечення автор пропонує частково компенсувати його премією за ефективність роботи персоналу. В результаті проведеного аналізу існуючої на підприємстві системи мотивації в ній було виявлено не 100% покриття премією працівників за виконання встановлених показників ефективності. Як зазначено в підрозділі 2.2 в цеху «Кар'єр» існує два різновиду преміювання: базова премія за рівнем завантаженості потужностей (отримує весь персонал цеху, максимальний розмір 22% від встановленого окладу) і додаткова премія (отримують працівники певних робітничих та інженерно-технічних професій за виконання та виконання встановлених показників ефективності, максимальний розмір коливається в межах 42-64% від встановленого окладу в залежності від посади). Отже, по деяким професіям сумарний розмір преміювання може досягати 64%. Для інженерно-технічних працівників геологічного та виробничого відділів другий вид преміювання відсутній.

Також не завжди ремонтний персонал отримує додаткову премію, що впливає на мотивацію персоналу. При більш детальному аналізі системи мотивації ремонтного персоналу цеха «Сервісного обслуговування» було виявлено, на думку автора роботи, наступні недоліки, які не дозволяють виконувати встановлені показники та отримувати додаткову премію:

- не вдало підібраний один із показників за виконання якого відбувається нарахування додаткової премії, адже ремонтний персонал не в повній мірі може впливати на виконання показника «Виконання графіку планових ремонтів обладнання за місяць». Протягом місяця можливі зміни цього графіку через вплив різноманітних факторів наприклад, таких як: несвоєчасність поставки запасних частин, позапланові аварійні простої, зміна режиму роботи обладнання та ін.;

- недеталізована методика розрахунку додаткової премії за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної дільниці з прив'язкою до обладнання.

Також в якості недоліку системи мотивації ремонтного персоналу можна відзначити відсутність дорожньої карти розвитку працівника. Її розробка в подальшому дасть можливість ремонтному персоналу розуміти свої можливості для майбутнього кар'єрного зростання.

Ще одним недоліком існуючої системи мотивації є відсутність оцінки якості праці. Ця оцінка є важливою складовою системи мотивації, оскільки вона надає зворотний зв'язок працівникам про їхню роботу та допомагає їм зрозуміти, що вони роблять добре, а що можна покращити. Такий зворотний зв'язок є цінним мотиватором, оскільки він дає працівникам відчуття, що їхня робота цінується і вони мають можливість розвиватися та зростати. Також оцінка якості праці сприяє справедливості та прозорості в організації. Коли кожен працівник

розуміє за якими критеріями їх оцінюють це допомагає запобігти конфліктам і непорозумінням. Таким чином, оцінка якості праці є важливим інструментом мотивації персоналу, який може допомогти організації досягти своїх цілей.

Усунення вище встановлених недоліків в системі мотивації персоналу допоможе підвищити ефективність роботи персоналу та сприятиме досягненню цілей організації.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РЕМОНТНОГО ПЕРСОНАЛУ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ

3.1. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу

Персонал «ІнГЗк». Як було зазначено в підрозділі 2.3 серед головних недоліків діючої системи мотивації персоналу є відсутність оцінки якості праці, або іншими словами зворотного зв'язку між керівником та підлеглим. Тому для вдосконалення системи мотивації автор роботи пропонує два варіанта вирішення цієї проблеми: економічним та неекономічним методом мотивації [1, 5-7, 17, 18, 21].

Для використання економічного важеля впливу на мотивацію персоналу пропонується запровадити наступну методику оцінки якості праці, за результатами якої буде нараховуватись або зніматись виробнича премія. Базовою оцінкою якості праці прийняти «5» (відмінно), що передбачає відсутність зауважень по виконуваній роботі; «4» (добре) – наявність одного-двох зауважень у роботі; «3» (задовільно) – наявність трьох-чотирьох зауважень у роботі; «2» (незадовільно) – наявність п'яти-шести зауважень у роботі або серйозні недоліки при виконанні посадових обов'язків.

В залежності від виставленої оцінки якості праці виплачується відповідний їй розмір премії: «5» – розмір премії нараховується 100% встановленої за звітний місяць; «4» – розмір премії зменшується на 25 %; «3» – розмір премії зменшується на 50%; «2» – премія не виплачується.

Також для працівників, які творчо відносяться до роботи, проявляють ініціативу при виконанні своїх посадових обов'язків, вносять вагомий вклад в кінцеві результати роботи підрозділу пропонується підвищити оцінку якості праці до 10 балів. Підвищення виробничої премії у відповідності до запропонованого оцінювання в структурному підрозділі здійснювати у наступних розмірах: «6» –

розмір премії збільшується на 20% від встановленої за звітний місяць; «7» – розмір премії збільшується на 40%; «8» – розмір премії збільшується на 60%; «9» – розмір премії збільшується на 80%; «10» – розмір премії збільшується на 100%. Тобто виробнича премія може збільшитися до 100% від встановленої по структурному підрозділу.

Оцінка якості праці працівнику виставляється безпосереднім його керівником та оформлюється протоколом. Для робітників, що входять до складу виробничих бригад оцінка якості праці встановлюється керівником дільниці. У разі зменшення оцінки якості праці, керівник дільниці повинен роз'яснити працівнику причину зменшення, з обов'язковим зазначенням цієї причини в протоколі та ознайомленням працівника із протоколом під підпис. Всі протоколи оцінки якості праці працівників дільниць повинні затверджуватись начальником Кар'єра та погоджуватись головою профкому. Протоколи про встановлення оцінки якості праці для працівників структурних підрозділів є підставою для збільшення або зменшення розміру виробничої премії. У випадку невиконання планових показників виробництва дільниць, служб, бригад цеху підвищення виробничої премії в залежності від виставленої оцінки якості праці не здійснювати.

В якості неекономічного впливу на мотивацію персоналу (вирішення проблеми зворотного зв'язку) ефективним буде впровадження системи публічного визнання індивідуальних здобутків та високих результатів роботи. Автор пропонує вести програми «Робітник місяця» або «Найкращий працівник». Ця програма допоможе співробітникам відчувати свою значимість для компанії та підвищити їхню мотивацію до подальших досягнень. Критерії оцінювання для програми «Робітник місяця» або «Найкращий працівник» повинні бути прозорими та зрозумілими для всіх співробітників. Вони можуть включати в себе такі показники, як: продуктивність праці; дотримання правил охорони

праці; якість виконання службових обов'язків; ініціатива та творчість; взаємодія з колегами та ін.

В якості нагороди для переможця програми «Робітник місяця» або «Найкращий працівник» можуть бути наступні нематеріальні заохочення: нагородження грамотою або дипломом; публікація на корпоративному сайті підприємства, в газеті або в месенджерах; визнання на загальних зборах співробітників. Головною умовою є регулярне проведення програми, адже це допоможе підтримати високу мотивацію співробітників.

Персонал «Кар'єру». Як недолік також було зазначено відсутність персоналу геологічного та виробничого відділів в додатковому преміюванні за виконання показників ефективності виробництва. Тому автор роботи за результатами аналізу впливу персоналу на показники пропонує включити цей персонал в преміювання та розробив декілька варіантів розрахунку нарахування додаткової премії. При детальному аналізі функціонування системи мотивації персоналу було виявлено, що на сьогоднішній день персонал цеху «Кар'єр» єдиний серед всього персоналу гірничо-збагачувального комбінату, що задіяний у «Системі превентивного управління якістю» та не отримує додаткову премію за виконання цілей у сфері якості. Цей факт негативно позначається на залученості персоналу в систему і зниженні його мотивації.

Головною метою функціонування «Системи превентивного управління якістю» є випуск та передача продукції без «браку» на наступні етапи виробництва. Тому було введено такий контролюючий показник, як «Продукція, прийнята з 1-го пред'явлення», виконання якого залежить від впливу багатьох інших важливих показників. Динаміка виконання показника «Продукція, прийнята з 1-го пред'явлення» структурним підрозділом за 2020 рік наведена на рис. 3.1.

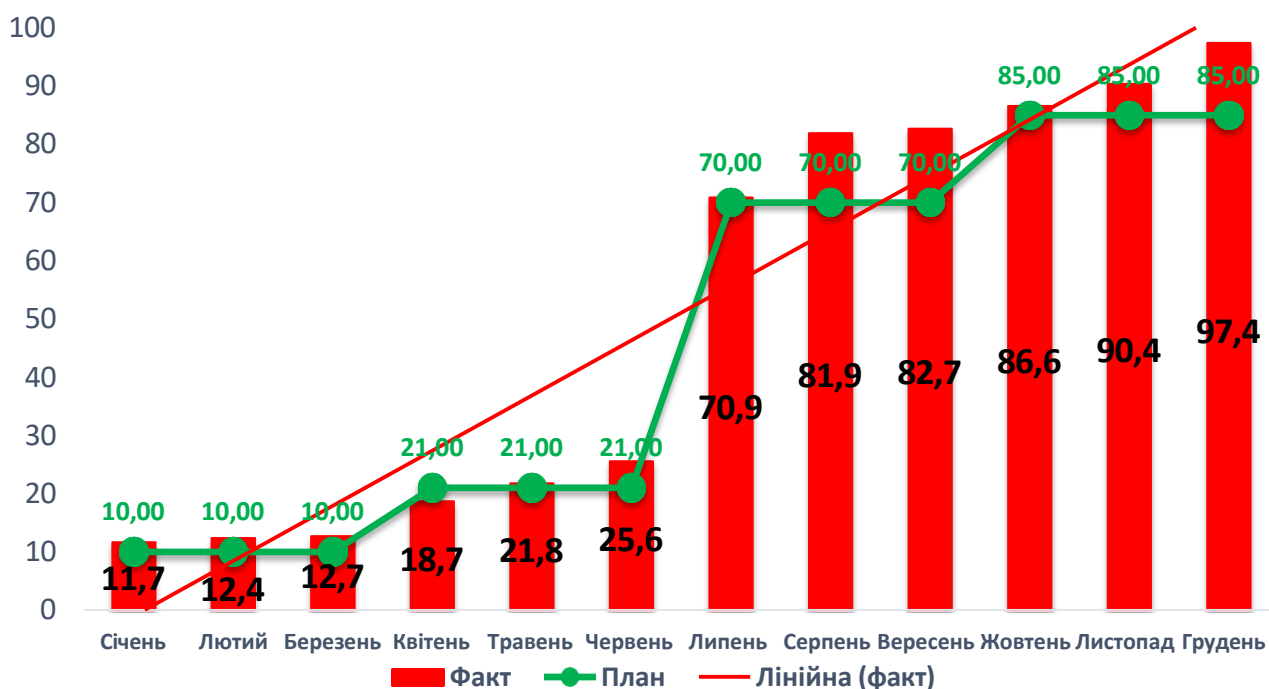


Рисунок 3.1. Динаміка з продукції прийнятої з першого пред'явлення за 2020 рік в структурному підрозділі «Кар'єр»

Джерело: розроблено автором.

Для цеху «Кар'єр» встановлені ключові показники технології і обладнання виконання яких не допускає випуску продукції низької якості. Персонал геологічної служби впливає на виконання показників: збагачуваність руди, що направляється на рудозбагачувальні фабрики; вміст заліза, що входить до складу магнетиту. Персонал виробничого відділу впливає на виконання показників: виконання тижнево-добового графіка планування (руда/скеля) та рівень заповнення бункерів рудозбагачувальних фабрик. Було проведено ABC-аналіз, що показав високий вплив вище зазначених показників на виконання плану з «Продукції прийнятої з 1-го пред'явлення». Вплив інших показників виявився не суттєвим (рис. 3.2).

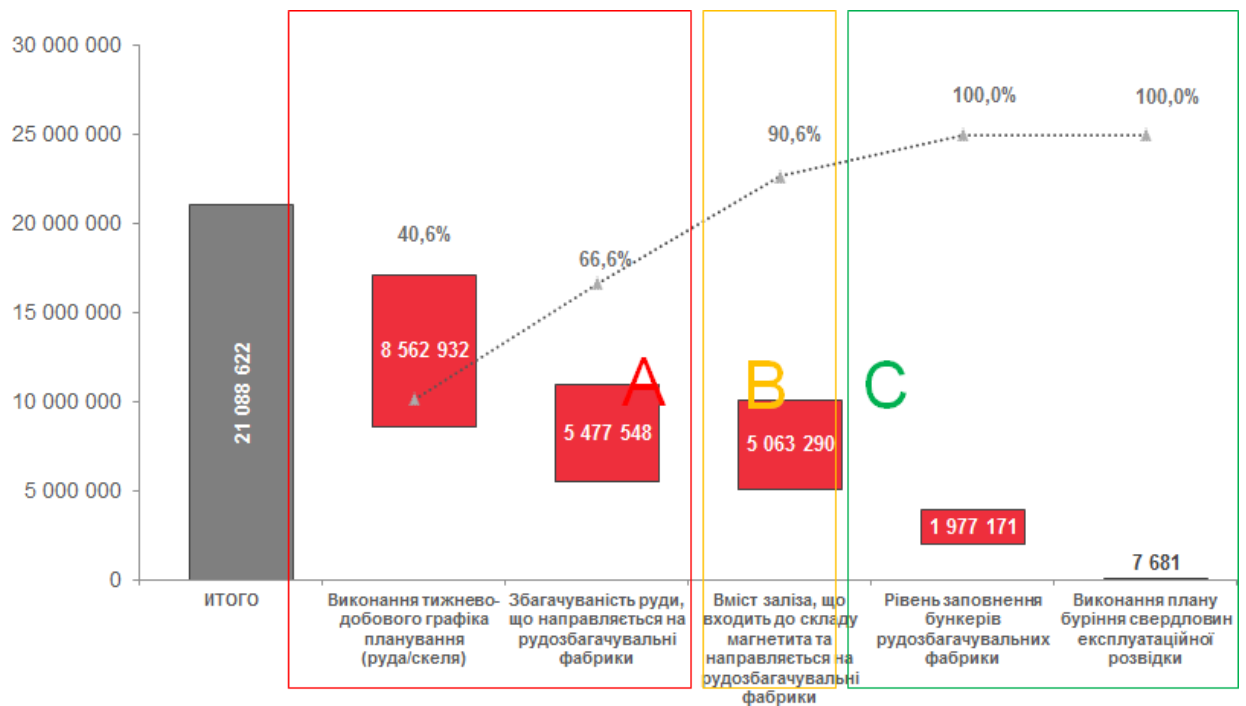


Рисунок 3.2. ABC-аналіз неприйнятої продукції з 1-го пред'явлення за 2020 рік.

Джерело: розроблено автором.

З рисунку 3.2 видно, що за 2020 рік структурним підрозділом «Кар'єр» було відправлено на наступний етап виробництва 21 088 622 тони продукції з «браком». Близько 50% вище згаданої продукції було забраковано через низькі якісні показники руди (відповідальність геологічного відділу) та 49% через невиконання показників за які відповідає персонал виробничого відділу. Це говорить про невмотивованість персоналу, який відповідає за виконання даних показників. Тому для поліпшення ситуації пропонується ввести додаткову премію за виконання показника «Продукція, прийнята з 1-го пред'явлення» у розмірі 20%. Головними умовами преміювання є виконання цільового показника «Продукція, прийнята з 1-го пред'явлення». При затвердженні даного варіанту максимальний розмір премії (сумарно з базовою) може скласти 40%. При невиконанні

цільового показника «Продукція, прийнята з 1-го пред'явлення» розмір додаткової премії - 0%.

Другий варіант розрахунку. Запровадити додаткову премію за якість для геологічного та виробничого відділів у розмірі 20% сумарно по кожному із запропонованих нижче показників. Головною метою буде поліпшення якості планування ведення гірничих робіт з видобутку руди (тижнево-добовий графік) та якісних характеристик руди (збагачуваність та вміст заліза магнетитового).

При більш детальному аналізі методом побудови діаграми Ісікави були визначенні корені причини невиконання встановлених показників персоналом геологічного та виробничого відділу (рис. 3.3, рис. 3.4).



Рисунок 3.3. Основні причини відхилень показника «Виконання тижнево-добового графіка планування (руда/скеля)».

Джерело: розроблено автором.

З наведеного рисунку 3.3 видно, що більшість причин невиконання встановленого показника «Виконання тижнево-добового

графіка планування (руда/скеля)» знаходиться в категорії обладнання. Можливо, після зміни постачальника запасних частин невиконання цього показника суттєво знизиться.

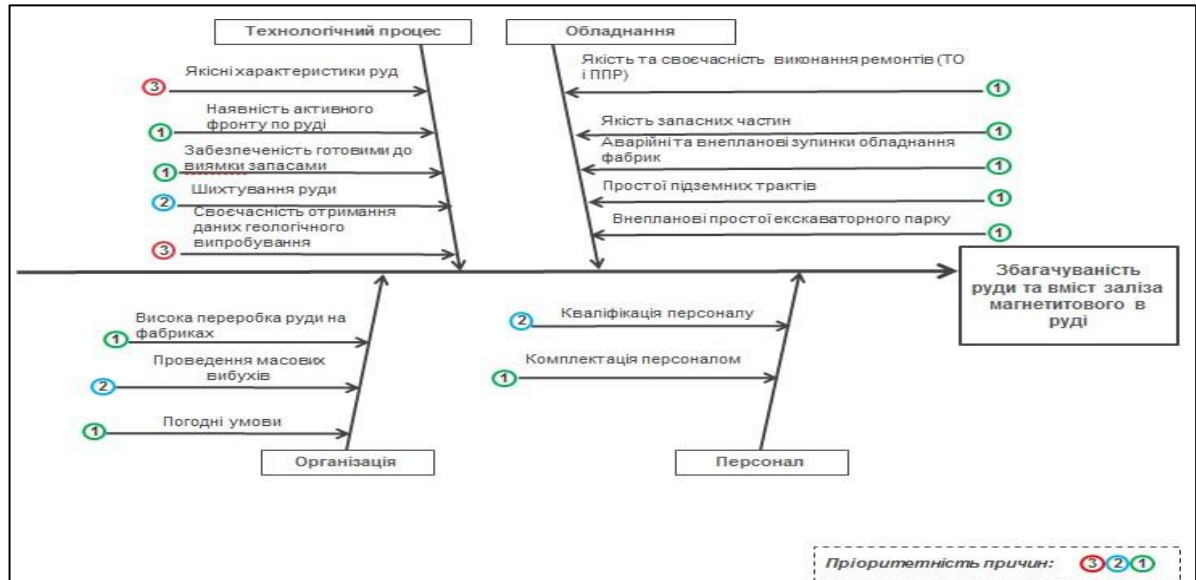


Рисунок 3.4. Основні причини відхилень показників «Збагачуваність руди» та «Вміст заліза, що входить до складу магнетиту».

Джерело: розроблено автором.

Більш складніша ситуація з показниками «Збагачуваність руди» та «Вміст заліза, що входить до складу магнетиту». Побудована діаграма Ісікави (рис. 3.4) дозволила встановити, що корені причини знаходяться в категорії технологічний процес. Основні причини, що викликають відхилення якісних характеристик руди наступні: ведення гірничих робіт з відхиленнями від плану; точність визначення якісних характеристик руди під час проведення геолого-розвідувальних робіт (рис 3.5); похибка в плануванні якісних характеристик руди (1 проба на 12377 тон руди), тобто низький рівень покриття пробами випробувальних блоків (рис. 3.6)).



Рисунок. 3.5. Фактори, що впливають на точність визначення якісних характеристик руди під час проведення геолого-розвідувальних робіт.

Джерело: розроблено автором.

Місяць	Об'єм руди, т	Поточний стан		Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4		Варіант 5	
		Фактично відібрано ГС, шт	Об'єм руди на 1 пробу (факт)	Кількість проб при сітці 12*12-12*18	Об'єм руди на 1 пробу	Кількість проб при сітці 12*18-8-18*24	Об'єм руди на 1 пробу	Кількість проб при сітці 18*18-18*24	Об'єм руди на 1 пробу	Кількість проб при сітці 18*24	Об'єм руди на 1 пробу	Кількість проб при сітці 24*24	Об'єм руди на 1 пробу
Січень	2890000	275	10509	1500	1927	975	2963	675	4282	525	5508	394	7344
Лютий	3318400	282	11767	1591	2085	989	4538	731	4538	602	5508	452	7344
Березень	2737000	200	13685	1269	2158	772	4651	588	4651	497	5508	373	7344
Квітень	1734000	188	9223	827	2096	512	4555	381	4555	315	5508	236	7344
Травень	2992000	235	12732	1531	1954	988	4328	691	4328	543	5508	407	7344
Червень	4477800	263	17026	2233	2005	1420	4410	1015	4410	813	5508	610	7344
Липень	2978400	234	12728	1449	2055	908	4490	663	4490	541	5508	406	7344
Серпень	2155600	190	11345	1069	2016	678	4428	487	4428	391	5508	294	7344
Середнє	2910400	233	12377	1434	2037	905	4295	654	4460	528	5508	396	7344

Рисунок 3.6. Розрахунок кількості проб для визначення якісних характеристик при використанні різної розвідувальної сітки.

Джерело: розроблено автором.

Було проведено розрахунок кількості випробування з урахуванням різної густоти розвідувальної сітки для мінімізації впливу якісних характеристик на продукцію прийняту з 1-го пред'явлення (див. рис. 3.6). Найприйнятнішими варіантами в умовах «ІнГЗк» є варіант 4, 5. Для реалізації цих варіантів необхідно збільшити продуктивність технологічної лабораторії до відповідної кількості перероблюваних проб на місяць. Густота розвідувальної сітки за цих варіантів випробування буде становити 18*24 метри і 24*24 метри, питомий обсяг досліджуваної руди на 1 пробу – 5508 і 7344 тони відповідно.

На основі вище викладеного матеріалу пропонується для персоналу геологічного відділу встановити наступні показники ефективності роботи:

- залізо, що входить до складу магнетиту. Цільове значення буде дорівнювати плановому або вище нього, але не більше 3,0 відсотків від планового показника;

- залізо, що входить до складу магнетиту. Допустиме значення дорівнює або вище планового, відхилення повинне відповідати діапазону більше 3, але не більше 6 відсотків;

- залізо в концентраті (збагачуваність). Цільове значення дорівнює або вище планового, але не вище 3,0 відсотків від планового показника;

- залізо в концентраті (збагачуваність). Допустиме значення дорівнює або вище планового, відхилення повинне відповідати діапазону більше 3, але не більше 6 відсотків.

Для персоналу виробничого відділу встановити показник «Виконання тижнево-добового графіка планування (відсоток виконання)»:

- відповідність виконання графіка – 80% (цільове значення);

- відповідність виконання графіка – 70% (допустиме значення).

Головними умовами преміювання є виконання цільового, або допустимого значення встановленого показника. При виконанні персоналом геологічної служби цільового значення одного показника рівень премії дорівнює 10%, при виконанні допустимого значення одного показника – 5%. Якщо не виконується хоч один із встановлених показників то премія не нараховується. При виконанні цільового значення показника персоналом виробничого відділу рівень премії дорівнює 20%, а при виконанні допустимого значення показника – 10%. При затвердженні даного варіанту максимальний розмір премії для персоналу геологічного та виробничого відділів (сумарно з базовою) може скласти 40%.

Персонал цеху «Сервісного обслуговування». Головними недоліками функціонуючої системи мотивації ремонтного персоналу, на думку автора є некоректно підібрані показники на які впливає персонал та недеталізована методика розрахунку додаткової премії за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної ділянки з прив'язкою до обладнання.

Тому пропонується в діючій системі мотивації замінити показник «Виконання графіку планових ремонтів обладнання за місяць» на показник «Своєчасність (згідно графіку) запуску в роботу обладнання після проведення ТОіР». Виконання встановленого показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; 85% – 5% додаткової премії; виконання менше 85% – премія не нараховується.

Також пропонується деталізувати методику розрахунку «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної ділянки з прив'язкою до обладнання, а саме:

- для ремонтного персоналу ділянок рудозбагачувальних фабрик встановити показник «Забезпечення гарантійного періоду

експлуатації барабанів магнітних сепараторів після ТОіР на рівні 120 годин, а насосного обладнання на рівні 240 годин». Виконання цього показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; виконання на 95% – 7% премії; 90% –5% премії. Виконання показника менше 90% – додаткова премія не нараховується;

- для ремонтного персоналу дільниці з ремонту думпкарів встановити показник «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації думпкарів після ТОіР на рівні 240 годин». Виконання цього показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; виконання на 95% – 7% премії; 90% –5% премії. Виконання показника менше 90% – додаткова премія не нараховується;

- для ремонтного персоналу дільниці з ремонту рухомого складу встановити показник «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації тягових агрегатів після ТОіР на рівні 270 годин». Виконання цього показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; виконання на 95% – 7% премії; 90% –5% премії. Виконання показника менше 90% – додаткова премія не нараховується;

- для ремонтного персоналу дільниці кар'єру встановити показник «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації ковшів екскаваторів, відновлених агрегатів та вузлів на рівні 240 годин». Виконання цього показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; виконання на 95% – 7% премії; 90% –5% премії. Виконання показника менше 90% – додаткова премія не нараховується.

При впровадженні даної методики розрахунку максимальний розмір премії (сумарно базової та додаткової) для ремонтного персоналу буде досягати 40%.

Також при проведенні анкетування ремонтного персоналу та аналізу існуючої системи мотивації було встановлено, що робітничий персонал цеху «Сервісного обслуговування» не в повній мірі розуміє методику свого професійного розвитку. Тому автор пропонує

запровадити дорожню карту розвитку компетенцій та навичок ремонтника, що в подальшому допоможе працівнику підвищити свою кваліфікацію, отримати додаткові суміжні та нові (дефіцитні для підприємства) спеціальності.

В свою чергу після реалізації дорожньої карти розвитку у працівника з'явиться можливість кар'єрного зростання як спеціаліста, а підприємство отримає «ремонтника-універсала», який при необхідності зможе замінити високо дефіцитні професії. Для розробки ефективної дорожньої карти спочатку необхідно провести аналіз всього ремонтного персоналу (їх кількість, вік, стать, освіта) який на даний момент задіяний у процесі.

Як було зазначено вище в структурі цеху «Сервісного обслуговування» знаходиться п'ять ремонтних дільниць, що обслуговують обладнання гірничо-збагачувального комбінату (див. рис. 2.6). Загальна чисельність ремонтного персоналу дільниць (інженерно-технічні працівники, робітники) становить 317 чоловік. Співвідношення робітників та інженерно-технічних працівників наведено на рис. 3.7.

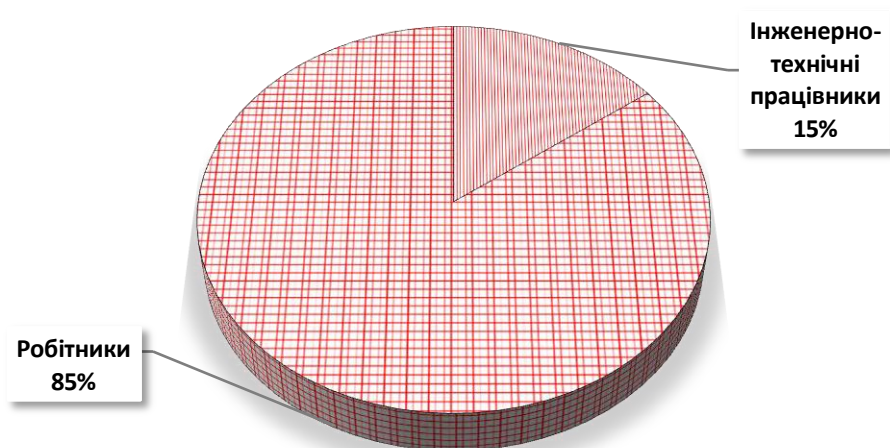


Рис. 3.7. Відсоткове співвідношення персоналу ремонтних дільниць цеху «Сервісного обслуговування».

Джерело: розроблено автором.

Основну кількість працівників становлять чоловіки, які займають 98% інженерно-технічних посад та 85% робітничих. Жінки в свою чергу займають відповідно 2% посад інженерних та 15% робітничих. Розподіл співробітників підприємства за віком наведено на рис. 3.8.

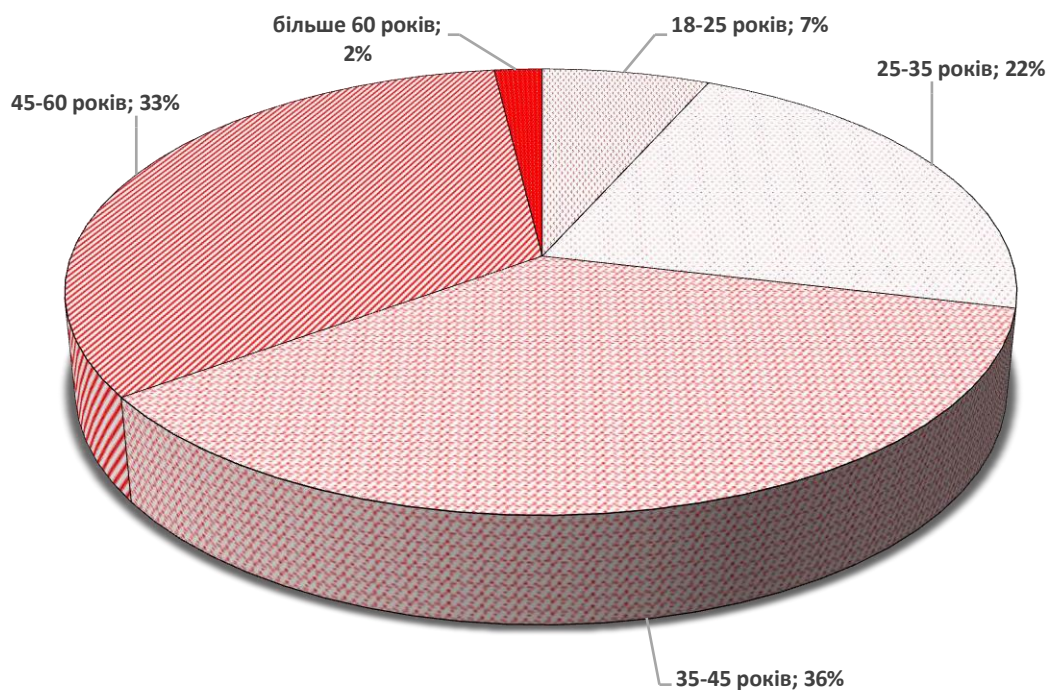


Рисунок 3.8. Відсоткове співвідношення персоналу ремонтних дільниць цеху «Сервісного обслуговування» за віком.

Джерело: розроблено автором.

Як видно з діаграми (рис. 3.8) розподілу ремонтного персоналу за віком від 18 до 25 років на підприємстві 7% від загальної його чисельності; віком від 25 до 35 років – 22%; від 35 до 45 років – 36%; від 45 до 60 років – 33%; старше 60 років – 2%. За рівнем освіти персоналу інформація наведена на рис. 3.9.

Як показано на рис. 3.9 більша кількість персоналу має професійно-технічну освіту: у віці від 18 до 25 років – 48% від загальної кількості; від 25 до 35 років – 50%; від 35 до 45 років – 43%; від 45 до

60 років – 47%; старше 60 років – 67%. Неповну вищу освіту мають, відповідно до вікових груп, наступна кількість персоналу: для першої групи – 43%; для другої – 27%; для третьої – 32%; для четвертої – 28%; для п'ятої – 33%. Повну вищу освіту мають в середньому 23% ремонтного персоналу.

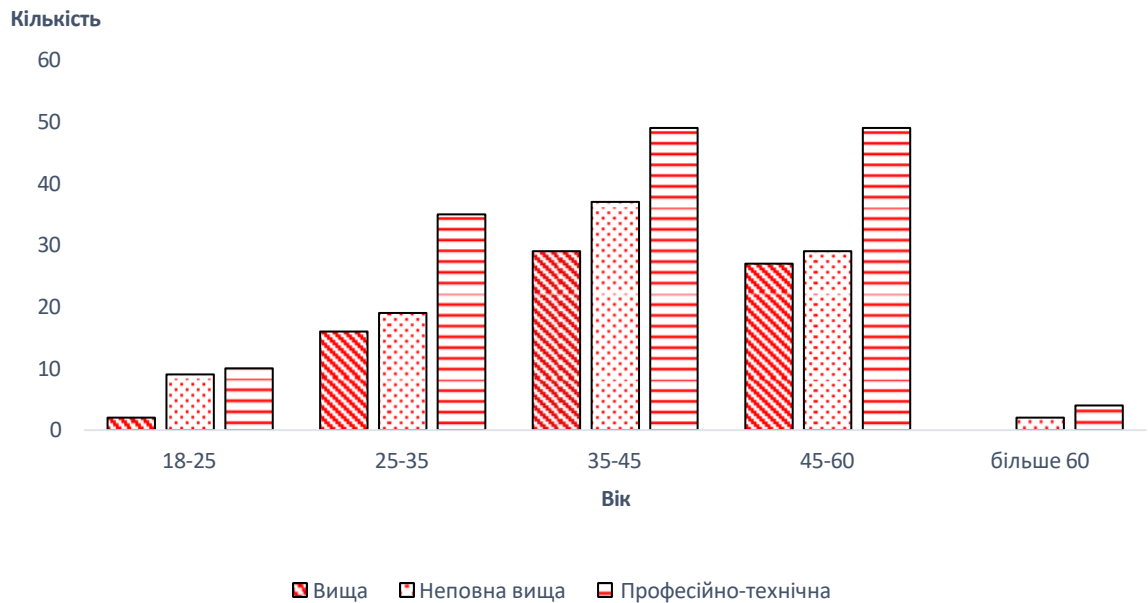


Рисунок 3.9. Аналіз рівня освіти персоналу за віковим показником.

Джерело: розроблено автором.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що оптимальним робітничим персоналом для розвитку та набуття суміжних й нових професій будуть співробітники віком до 35 років. Відомо, що працівники цього віку більш відкриті до нового і схильні до змін, мають більший запас енергії та мотивації для навчання, прагнуть до професійного зростання та кар'єрного розвитку. Молоді люди більш мобільні та живуть у час постійних змін і їм необхідно пристосовуватися до них.

На реалізацію розробленої дорожньої карти розвитку одного працівника робітничої професії необхідно буде в середньому 2-3 роки. Як вказано вище персоналу віком до 35 років в структурному підрозділі – 29% (див. рис. 3.8). З них інженерно технічну посаду займають 3%. Тобто потенційна кількість працівників для навчання 26%. Стимулюванням до отримання суміжних та нових професій буде доплата в 15% від посадового окладу за отримання суміжної професії та 30% для професії, яка є дефіцитною на підприємстві. Ще одним стимулюючим фактором до навчання може бути компенсація підприємством витрат на навчання працівника.

Навчання персоналу необхідно проходити в декілька етапів. Спочатку кандидат повинен отримати суміжну професію до своєї, а вже наступним етапом буде отримання нової. Ускладнює це все те, що навчання повинне проходити без відриву від виробництва. Для цього необхідно буде розробити гнучкі навчальні програми, які дозволять працівникам навчатися в зручний для них час, або, як варіант, можна використати елементи дистанційного навчання, яке дозволить працівникам навчатися в будь-якому місці.

Пропонується наступна дорожня карта розвитку слюсаря - ремонтника цеху «Сервісного обслуговування» дільниці РЗФ (табл. 3.1).

Як видно з дорожньої карти розвитку слюсаря-ремонтника суміжну професію електрослюсаря кандидат отримає після проходження повного курсу навчання, практики та успішної здачі атестації. Термін реалізації – 8 місяців. Для отримання нової професії кандидат повинен також успішно закінчити курс навчання та захистити свою кваліфікацію. Термін реалізації – 16 місяців. Отже, через 24 місяці підприємство отримає ремонтника-універсала, який за необхідності зможе замінити високо дефіцитні професії та виконувати декілька операцій (ремонтні та технологічні).

Таблиця 3.1

Дорожня карта розвитку слюсаря-ремонтника на РЗФ

Етап	Термін	Мета	Завдання
<i>Отримання суміжної професії</i>			
Підготовка	1 міс	Набуття базових знань та навичок	Вивчення нормативно-правової бази, правил охорони праці при виконанні основних обов'язків. Вивчення основ електротехніки, механіки та ін.
Навчання	4 міс	Отримання спеціалізованих знань та навичок	Вивчення основ ремонту електрообладнання, що задіяне у виробничому процесі.
Практика	2 міс	Набуття практичних навичок	Участь у виконанні робіт з обслуговування та ремонту електрообладнання під керівництвом досвідченого електрослюсаря, самостійне виконання робіт з обслуговування та ремонту електрообладнання
Отримання професії електрослюсаря	1 міс	Отримання суміжної професії	Проходження атестації, отримання посвідчення електрослюсаря
<i>Отримання нової (дефіцитної) професії</i>			
Підготовка	3 міс	Набуття базових знань та навичок	Вивчення нормативно-правової бази, правил охорони праці при виконанні основних обов'язків. Вивчення основ технології збагачення корисних копалин та основ роботи машиністом млинів на збагачувальній фабриці
Навчання	9 міс	Отримання спеціалізованих знань та навичок	Вивчення функцій машиніста млинів, режимів роботи млинів та виконання основних технологічних операцій з обслуговування та ремонту.
Практика	3 міс	Набуття практичних навичок	Виконання функцій машиніста млинів під керівництвом досвідченого машиніста, самостійне виконання функцій машиніста млинів
Отримання професії машиніст млинів	1 міс	Отримання нової (дефіцитної) професії	Проходження атестації, отримання посвідчення машиніста млинів

Отже, запропоновані напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу (в тому числі ремонтного) гірничо-збагачувального

комбінату, на думку автора будуть ефективними, адже вони повністю відповідають вимогам персоналу та основним принципам побудови ефективної системи мотивації.

3.2. Аналіз показників результативності системи мотивації досліджуваних груп персоналу

Вище було запропоновано шляхи удосконалення існуючої системи мотивації персоналу. Для персоналу геологічного, виробничого відділів пропонується додаткове преміювання за виконання наступних показників: «Вміст заліза, що входить до складу магнетиту та направляється на рудозбагачувальні фабрики», «Збагачуваність руди, що подається на рудозбагачувальні фабрики», «Виконання тижнево-добового графіку руда/скеля». Також в якості пропозиції пропонується вести процедуру оцінки якості праці. Для реалізації заходу, щодо оцінки якості праці (економічного методу стимулювання) додаткових витрат не потрібно. Рекомендується преміювати персонал в межах установленого фонду преміювання.

Для прикладу представимо процедуру аналізу результативності показника «Вміст заліза, що входить до складу магнетиту та направляється на рудозбагачувальні фабрики». Було встановлено, що за 2020р невиконання даного показника призвело до передачі на наступний етап переробки близько 5 477 548 т продукції з «браком», що не дозволило виконати рудозбагачувальним фабрикам додатково приблизно 500т концентрату за рік. Невиконання даного показника призвело до наступних негативних наслідків:

- втрата прибутку в розмірі 55 000 доларів за рік (середня вартість 1т концентрату в 2020р становила 110 доларів).

- збільшення витрат (електроенергія, реагент та ін.), адже рудозбагачувальні фабрики були змушені використовувати додаткові ресурси для переробки менш якісної сировини.

Для розрахунку витрат необхідно врахувати чисельність персоналу геологічного та виробничого відділів. В 2020р вона складала 33 працівника з середньою заробітною платою близько 12500 грн. Тому за простими розрахунками можна встановити витрати на додаткове преміювання при максимальному виконанню встановлених показників за рік:

$$(12500 \times 20\%) \times 33 \times 12 \text{ місяців} = 990\,200 \text{ грн}$$

Прогнозований чистий прибуток підприємства в 2020р після впровадження та виконання встановлених показників ефективності з урахуванням середнього курсу (28,20 грн за 1 долар):

$$(55\,000 \times 28,20) - 990\,200 = 560\,800 \text{ грн.}$$

Отримані дані підтверджують доцільність запропонованих заходів.

Також в попередніх розділах роботи було проаналізовано систему мотивації ремонтного персоналу та виявлено наступні недоліки: некоректно підібраний один із показників на який впливає ремонтний персонал, недеталізована методика розрахунку додаткової премії за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної дільниці з прив'язкою до обладнання, відсутність оцінки якості праці та відсутність дорожньої карти розвитку ремонтника. Для усунення встановлених недоліків були розроблені напрямки удосконалення системи мотивації ремонтного персоналу.

Як було зазначено вище для реалізації заходу, щодо оцінки якості праці додаткових витрат не потрібно, адже преміювання персоналу буде відбуватись в межах установленого фонду преміювання.

Для прикладу представимо процедуру аналізу результативності показника «Своєчасність (згідно графіку) запуску в роботу обладнання після проведення ТОіР» для ремонтного персоналу дільниці кар'єру. Було виявлено, що після проведення ТОіР відбувалась затримка запуску обладнання згідно графіка на певний період часу (рис. 3.1).

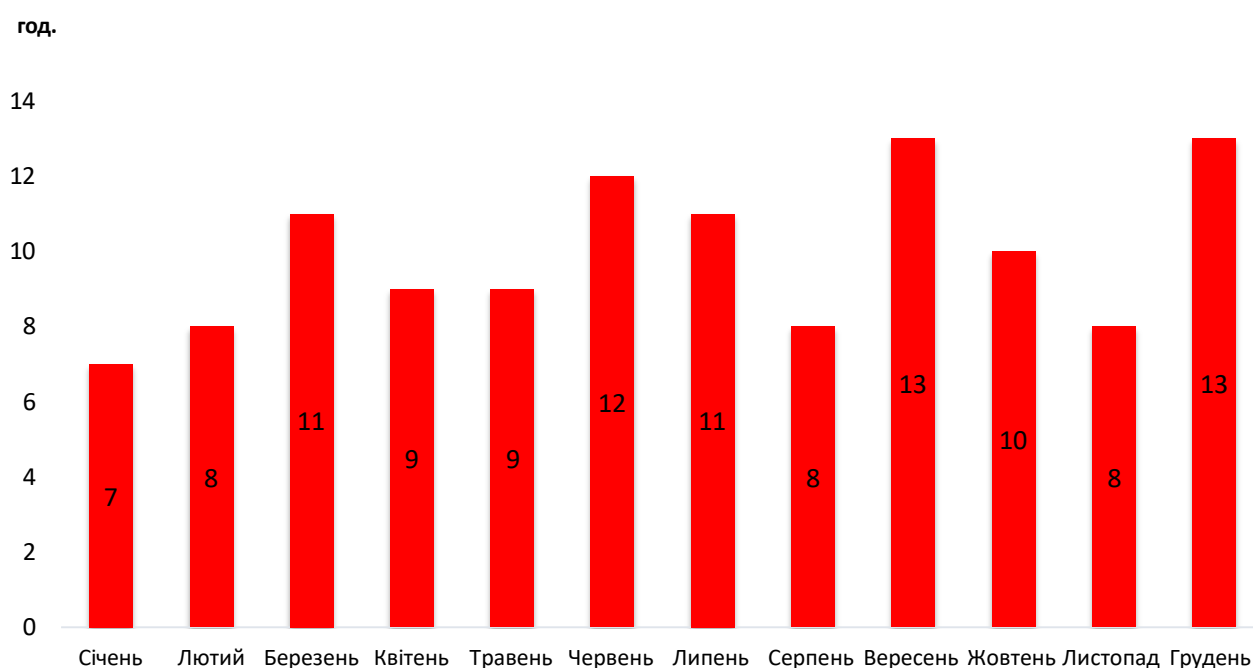


Рисунок 3.10. Динаміка змін затримки запуску обладнання в роботу після проведення ТОіР за 2020р (в годинах) по екскаваторному парку

Джерело: розроблено автором.

В середньому за рік даний показник затримки дорівнює 9,9 год. Для розрахунку можливого ефекту автор розділив цей час на затримку запуску екскаваторного парку на руді та скелі й отримав 3,9 год та 6,0

год відповідно. Відомо, що середня продуктивність екскаваторів на руді складала 152 м³/год, а на скелі 202 м³/год.

Розрахунковий річний об'єм додаткової руди за рахунок максимального виконання показника «Своєчасність (згідно графіку) запуску в роботу обладнання після проведення ТОiP»:

$$(3,9 \times 12) \times 152 = 7113,6 \text{ м}^3,$$

для переводу в тони використовуємо коефіцієнт об'ємної ваги руди 3,4 т/м³ й отримуємо:

$$7113,6 \times 3,4 = 24186 \text{ т руди}$$

Знаходимо об'єм додаткової скелі з перерахунком її через коефіцієнт розкриву в потенційну руду:

$$(6 \times 12) \times 202 \times 0,626 = 9104,5 \text{ м}^3,$$

для переводу в тони використовуємо коефіцієнт об'ємної ваги руди 3,4 т/м³ й отримуємо:

$$9104,5 \times 3,4 = 30955 \text{ т руди}$$

Отже, як бачимо з розрахунків за час затримки запуску в роботу обладнання було потенційно втрачено 55141т руди, що в перерахунку відповідає 3500т готової продукції. Втрата в прибутку склала 385 000 доларів за рік.

Для розрахунку витрат необхідно врахувати чисельність ремонтного персоналу. Вона складає 317 працівника з середньою заробітною платою близько 13 700грн. Тому за простими розрахунками

можна встановити витрати на додаткове преміювання при максимальному виконанню встановлених показників за рік:

$$(13\,700 \times 20\%) \times 317 \times 12 \text{ місяців} = 10\,422\,960 \text{ грн}$$

Прогнозований чистий прибуток підприємства в 2020р після впровадження та виконання встановлених показників ефективності з урахуванням середнього курсу (28,20 грн за 1 долар):

$$(385\,000 \times 28,20) - 10\,422\,960 = 434\,040 \text{ грн.}$$

Отримані дані також підтверджують доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

В роботі виконано наукове дослідження в якому визначені основні недоліки в існуючій системі мотивації персоналу (в тому числі ремонтного) гірничо-збагачувального підприємства та знайдено й запропоновано декілька варіантів її вдосконалення. Результати дослідження були основою для формулювання автором роботи наступних висновків.

1. Проаналізовані існуючі підходи до механізму формування ефективної системи мотивації персоналу дозволяє констатувати, що мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Ефективно побудована система мотивації персоналу дозволяє утримати та залучити до роботи висококваліфікованих співробітників, підвищити їхню продуктивність праці та сприяти досягненню цілей підприємства. Для побудови такої системи необхідно повне розуміння механізму її формування. Було встановлено, що головними елементами для побудови системи є основні теорії мотивації персоналу, які можна розподілити на три групи: первинна, змістовна, процесуальна. Кожна з трьох груп теорій мотивації має свої особливості та переваги. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу необхідно використовувати «мікс» різних теорій. Це дозволить врахувати всі існуючі фактори, які мають безпосередній вплив на мотивацію персоналу.

2. Отримані результати оцінювання сучасного стану системи мотивації гірничо-збагачувального комбінату дозволяють встановити, що головними напрямками стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальній галузі України є матеріальне (оплата праці, премія, надбавки тощо), соціальне (медичне страхування, оздоровлення, безкоштовний проїзд та ін.) та моральне (відзнаки, грамоти, визнання тощо). Крім того аналіз поточного стану системи мотивації персоналу

на підприємстві ПрАТ «ІнГЗк» показав, що основною формою стимулювання роботи є багаторівнева система оплати праці (побудована за методикою Hay Group), а також преміювання, а саме:

- базове, яке отримує весь персонал гірничо-збагачувального комбінату за виконання планових виробничих показників (максимально можливий відсоток премії дорівнює 22,0%);

- додаткове, яке розраховується для кожної професії окремо та нараховується за виконання індивідуально встановлених показників (максимально можливий відсоток премії дорівнює 42,0%).

3. В системі додаткового преміювання ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування» були виявлені наступні недоліки:

- в діючій системі мотивації ремонтного персоналу один із показників, за виконання якого відбувається нарахування додаткової премії, не відповідає існуючим викликам та умовам праці;

- не регламентована методика розрахунку додаткової премії за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної дільниці з прив'язкою до обладнання.

За результатами проведеного соціологічного аналізу (анкетування) було визначено рівень групової та індивідуальної мотивації геологічного, виробничого персоналу цеху «Кар'єр», ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування» та виявлено «вузькі» місця діючої системи мотивації, а саме: низький рівень матеріального забезпечення (для двох груп персоналу), неефективний зворотній зв'язок (для двох груп персоналу) та прогалини в програмах професійного розвитку (для ремонтного персоналу).

4. Визначені напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням специфіки їх трудової діяльності. Запропоновано для вирішення питання низького рівня матеріального забезпечення для персоналу геологічного, виробничого відділів цеху

«Кар'єр» ввести додаткове преміювання за виконання встановлених показників ефективності.

5. В контексті формування нової системи мотивації запропоновано методику оцінювання якості праці персоналу яка допоможе вирішити проблему зворотного зв'язку між керівником та підлеглим (економічний та неекономічний метод стимулювання). Для економічного методу стимулювання необхідно використовувати методику за якою кожен керівник проводить оцінювання своїх підлеглих, базовою оцінкою якості праці приймається «5» (робота виконана без зауважень та нараховується 100% премії за звітний місяць), якщо в роботі є зауваження то оцінка зменшується тим самим зменшується відсоток премії за звітний місяць (при оцінці «4» зменшується на 25%; при оцінці «3» на 50%; при оцінці «2» премія не нараховується). Також для працівників, які проявляють ініціативу та творчо підходять до вирішення поставлених завдань можливе підвищення оцінки якості праці до «10» балів. Кожне збільшення оцінки на 1 бал приносить додаткові 20% премії. Максимально можливо збільшити розмір премії на 100%. Для неекономічного методу стимулювання пропонується вести програму публічного визнання індивідуальних здобутків та високих результатів роботи. Реалізація цієї програми допоможе співробітникам відчувати свою значимість для компанії та підвищити їхню мотивацію до подальших досягнень.

Методом факторного аналізу (АВС-аналіз, діаграма Ісікави) для геологічного та виробничого цеху «Кар'єр» було визначено основні технологічні параметри, які впливають на випуск «якісної» продукції структурного підрозділу. За результатами аналізу розроблено додаткові рекомендації, щодо преміювання даного персоналу на вибір роботодавця:

- ввести додаткове преміювання в розмірі 20% за виконання цільового значення показника «Продукція прийнята з 1-го

пред'явлення» (сумарний відсоток базової та додаткової премії складатиме 40%);

- ввести додаткове преміювання в розмірі 20% за виконання якісних показників. Для геологічного відділу встановити наступні показники: «Залізо, що входить до складу магнетиту» та «Залізо в концентраті», а для виробничого – «Виконання тижнево-добового графіку» (сумарний відсоток базової та додаткової премії складатиме 40%).

Пропонується в діючій системі мотивації ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування» замінити показник «Виконання графіку планових ремонтів обладнання за місяць» на показник «Своєчасність (згідно графіку) запуску в роботу обладнання після проведення ТОіР». Виконання встановленого показника на 100% буде дорівнювати 10% додаткової премії; 85% – 5% додаткової премії; виконання менше 85% – премія не нараховується.

Розроблено пропозиції для деталізації методики розрахунку додаткової премії для ремонтного персоналу цеху «Сервісного обслуговування» за виконання показника «Забезпечення гарантійного періоду експлуатації обладнання відповідно гарантійному строку» для кожної ремонтної ділянки з прив'язкою до обладнання та встановленні допустимий час безперебійної роботи. За виконання показника на 100% ремонтному персоналу ділянки буде нараховано 10% додаткової премії; виконання на 95% – 7% премії; 90% – 5% премії. Виконання показника менше 90% – додаткова премія не буде нараховуватись.

Оновлено дорожню карту розвитку компетенцій та навичок ремонтника для отримання суміжної та нової (дефіцитної) професії. Мотиваційним фактором для навчання буде виплата додаткової премія: 15% від посадового окладу за суміжну професію та 30% – за «дефіцитну» для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(12), том 3. С 133-140.
2. Діденко В.М. Менеджмент. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
3. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат». Кривий Ріг, 2020. 14 с.
4. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ, 2010, №5. С. 34-38
5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник.– Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.
8. Кредісов А.І, Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2008. 556 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. Основи менеджменту [Електронний ресурс] / за ред. Е. Власова, Т. Копачевської. Управління персоналом. 2011, №10.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально практичний посібник. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2012. 311 с.
11. Офіційний сайт Федерації металургів України. URL: <http://fedmet.org>. (Дата звернення 10.12.2023).

12. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 11. С. 134-144.

13. Положення про оплату праці, преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ». Кривий Ріг, 2019. 14 с.

14. Положення про оплату праці, преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників цеху Кар'єр ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ». Кривий Ріг, 2021. 16 с.

15. Положення про оплату праці преміювання та інші виплати за рахунок фонду оплати праці працівників цеху сервісного обслуговування ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ». Кривий Ріг, 2020. 9 с.

16. Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. Основи менеджменту. / Перевод з англійської А.Олійник. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. 671 с.

17. Смирнова І.І. Розвиток мотиваційної системи управління на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Регіональна економіка». Маріуполь, 2008. Приазовський держ. техн. ун-т. 19 с.

18. Стрельцов В.О. Удосконалення системи мотивації персоналу ремонтної служби Інгuleцького гірничозбагачувального комбінату. Міжнародна наукова конференція «MININGMETALTECH 2023 - Гірничо-металургійний сектор: інтеграція бізнесу, технологій та освіти»: матеріали конференції (29-30 листопада 2023 р., м. Рига, Латвійська Республіка). Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2023, С.325-328-287, DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-361-3-186>.

19. Сурков С.А. Соціально психологічні моделі в аналізі трудової мотивації працівників. Питання економіки. 2004, № 8. С. 90-101.

20. Тейлор Ф.В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>.
21. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010, № 9. С. 37-41.
22. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse]. *Advances in experimental social psychology*. 2010, Vol. 2. P. 267-299. Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
23. Barnard C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 2008. 384 p.
24. Bentham J. *The Collected works of Jeremy Bentham: the Correspondence*. Edited by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1: 1752-76. London: The Athlone Press, 2005. 424 p.
25. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 2014, № 7(1). P. 117-140.
26. Goldthorpe J., Lockwood D., Bechhofer F. *The affluent worker: political attitudes and behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 104 p.
27. Korn Ferry Hay Group. Історія. URL: <https://www.haygroup.com/ua/about/index.aspx?id=3008>.
28. Korn Ferry Hay Group. Наші послуги. URL: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3052>.
29. Lewin K. *Group Decision and Social Change*. *Readings in Social Psychology*. (Rev. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston, 2002.
30. Likert R. *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill, 2007. 258 p.
31. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 2003, Vol. 50. № 4. P. 370-396.

32. McClelland D.C. Human Motivation. Cambridge University Press, UK, 2008.
33. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 2006. 256 p.
34. Ouchi W.G. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. Publication: New York Avon Books, 2001. 244 p.
35. Parsons T. The Structure of Social Action. N. Y. L.: McGraw-Hill, 2007.
36. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Richard D. Irwin, 2008. 165 p.
37. Shein E.H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
38. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity. New York: Alfred A. Knopf, 2001. 320 p.
39. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London, 2003. 276 p.
40. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse]. New York: R.E. Krieger Publishing Company, 2004. 331 p.



«МІЙ ВИБІР»
Заява

Додаток А
ПРАТ «ІНГЗК»

Я, _____, таб. № _____

(ПІБ)

№ картки «Мій вибір» _____

(структурний підрозділ)


зразок написання цифр

моб.тел.: + _____

прошу закріпити за мною наступні опції індивідуального соцпакету «Мій вибір»

на загальну суму _____ балів зі 100 можливих на період із «_____» _____ 2023 р. по 31 грудня 2023 р.

№	Код опції	Назва опцій	«Ціна» в балах	Мій вибір
Здоров'я				
1	A-1	Пільгові заняття спортом працівників підприємства у ДЮСШ №2	20	
2	A-5	Програма добровільного медичного страхування (ДМС) (сплачується за рахунок коштів підприємства)	10	
3	A-6	Страхування здоров'я членів сім'ї працівника за програмою ДМС для персоналу (сплачується за рахунок коштів працівника)	5 багаторазовий вибір	
4	A-10	Надання працівнику права проходження медичного огляду (за виключенням працівників, медогляд яких передбачений законодавством)	10	
Відпустки та неяви				
5	Б-1	Додаткова оплачувана відпустка (1 к.д.) для участі батька/матері першокласника у святі «День знань» у робочий день	10	
6	Б-2	Додаткова оплачувана відпустка (1 к.д.) для участі батька/матері випускника у святі «Останній дзвоник» у робочий день (11 клас школи / ліцею / гімназії)	10	
7	Б-3	Додаткова оплачувана відпустка (1 к.д.) батькові/матері випускника у робочий день для участі у випусковому вечорі (11 клас школи / ліцею / гімназії)	10	
8	Б-4	Додаткова оплачувана відпустка при вступі до шлюбу працівника 2 к.д. + 1 к.д. на срібну річницю (25 років) шлюбу працівника	10	
9	Б-7	Включення частини щорічної відпустки (до 7 к. д.) працівником із безперервним стажем роботи на підприємстві/у Компанії понад 20 років, за його бажанням, на будь-яку пору року, до цехового графіку щорічних відпусток під час його складання на 2023 рік	20	
Навчання та розвиток				
10	В-1	Оплачувана практика для дітей працівників по робочих професіях, що були заявлені підприємством, у якості учнів, із навчанням та отриманням свідоцтва/посвідчення за професією після успішної здачі ними кваліфікаційної атестації	10 багаторазовий вибір	
11	В-2	Навчання дітей/онуків працівників на курсах підготовки до ЗНО (у режимі онлайн) для учнів 11-х класів з обов'язкових дисциплін (до 3 місяців, до 20 осіб у групах)	25 багаторазовий вибір	
12	В-3	Навчання/перепідготовка по заявлених підприємством професіях у вільний від роботи час + зміна графіку для практичних занять, необхідних для здачі кваліфікаційних екзаменів зі щойно отриманої професії	10	
13	В-4	Пільгова вартість курсів в автошколі (посвідчення категорії В) для працівників підприємства (50% вартості навчання, але не більше 2 000 грн.)	30	
14	В-5	Онлайн-тренінги розвитку особистості для працівників "Прокачай свої компетенції" (2 навчальних теми протягом року)	10	
15	В-6	Онлайн-тренінги розвитку особистості для дітей/онуків працівників віком від 12 до 16 років "Цьому не навчать у школі" (2 навчальних теми протягом року)	10 багаторазовий вибір	
16	В-7	Пільгова вартість інформаційно-консультаційних послуг (у режимі онлайн) з англійської мови для працівників у вільний від роботи час (50% вартості за рахунок підприємства)	15	
17	В-8	Пільгове навчання дітей працівників віком від 6 до 16 років у онлайн-школі англійської мови	25 багаторазовий вибір	
18	В-9	Навчання працівників у IT-школі (у режимі онлайн) (пакет MS Office) у вільний від роботи час	10	
19	В-10	Пільгове навчання дітей працівників підприємства (50% за рахунок підприємства) на курсах з основ робототехніки (віком від 5 до 9 років) або комп'ютерної грамотності (віком від 9 років)	20 багаторазовий вибір	
20	В-11	Пільгове навчання дітей працівників підприємства віком від 4 до 6 років (50% за рахунок підприємства) на курсах «Хочу все знати»	20 багаторазовий вибір	

№	Код опції	Назва опцій	«Ціна» в балах	Мій вибір
21	В-12	Пільгове навчання дітей працівників підприємства віком від 4 років (50% за рахунок підприємства) на курсах «Арт-студія»	20 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
Поїздки та транспорт				
22	Г-2	Пільгові автобусні перевезення за встановленими маршрутами на роботу і з роботи за проїзними квитками до житломасивів Інгульця, смт. Широкого та м. Кривого Рогу	30	<input type="checkbox"/>
23	Г-3	Пільгові автобусні перевезення для дітей працівників (проїзд до школи та назад у автобусах, що їдуть за маршрутами перевезення працівників)	30 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
24	Г-5	Компенсація вартості 1 проїзду туди і назад (авіа/залізниця/автобус) в період відпустки (згідно із затвердженим графіком відпусток за умови пред'явлення іменного квитка), в загальному розмірі не більше 800 грн.	30	<input type="checkbox"/>
25	Г-6	Пільгові автобусні перевезення за встановленими маршрутами на роботу і з роботи за проїзними квитками до селищ Широківського району	30	<input type="checkbox"/>
Розваги та відпочинок				
26	Д-1	Культурні та спортивні послуги від сторонніх провайдерів, з використанням послуги 1 раз протягом року, для 4 відвідувачів, на вибір із запропонованих варіантів: кінотеатр, квест-кімната, боулінг, льодовий каток, пейнтбол, лазертаг	30 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
27	Д-2	Культурні та спортивні послуги від сторонніх провайдерів для дітей, з використанням послуги 1 раз на рік, на вибір із запропонованих варіантів: «Kids Club», «Ігролайф», «Fly Park», «Jump City», «Disney Club»	10 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
28	Д-7	Групові поїздки вихідного дня на об'єкти туризму, згідно затвердженому графіку: Умань, Одеса, Хортиця, «Зелені хутори Таврії», Асканія-Нова, Петриківка, Чигирин, Харків, Дніпро	30 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
29	Д-10	Надання сертифікату на триденний тур вихідного дня, у вільний від роботи час, згідно затвердженому графіку – сплав по річці Інгулець на рафтах від туроператора «Сандалі-педалі»	30 багаторазовий вибір	<input type="checkbox"/>
30	Д-13	Індивідуальна/сімейна путівка на об'єкти відпочинку соціальних підприємств Компанії, з урахуванням графіка відпусток, на перший чи останній заїзд (один раз на 2 роки)	30	<input type="checkbox"/>
31	Д-15	Індивідуальна/сімейна путівка на об'єкти відпочинку соціальних підприємств Компанії, з урахуванням графіка відпусток, на оздоровчий заїзд "високого сезону" (один раз на 2 роки)	50	<input type="checkbox"/>
Путівка для дитини в дитячий оздоровчий табір на перший або останній заїзд:				
32	Д-25	- для однієї дитини	10	<input type="checkbox"/>
33	Д-26	- для двох дітей	15	<input type="checkbox"/>
34	Д-27	- для трьох та більше дітей	20	<input type="checkbox"/>
Путівка для дитини в дитячий оздоровчий табір на заїзд, який НЕ є першим або останнім:				
35	Д-28	- для однієї дитини	20	<input type="checkbox"/>
36	Д-29	- для двох дітей	30	<input type="checkbox"/>
37	Д-30	- для трьох та більше дітей	40	<input type="checkbox"/>
38	Д-31	Сімейна путівка (для 2 осіб) на зарубіжні об'єкти відпочинку на 7 к. д., у літній період, з урахуванням графіка відпусток (один раз на 3 роки)	70	<input type="checkbox"/>
39	Д-32	Додаткова путівка на зарубіжні об'єкти відпочинку на 7 к. д. для 1 дитини у віці до 12 років (один раз на 3 роки)	20	<input type="checkbox"/>
Для родини				
40	Е-3	Поповнення особистого рахунку мобільного телефону на 100 грн. на місяць (із урахуванням податків та зборів) за номером: 	30	<input type="checkbox"/>
41	Е-2	Страховання цивільної відповідальності власників автотранспорту (ОСАГО) зі знижкою	10	<input type="checkbox"/>
42	Е-8	Приймом на роботу до Компанії дітей/онуків працівників, котрі успішно закінчили ВУЗ, технікум або коледж, по заявлених підприємством професіях, у рік випуску (чи до завершення навчання – на тимчасові вакансії)	10	<input type="checkbox"/>