

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту**  
**імені Олега Балацького**

**Кафедра управління**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувачкафедри

\_\_\_\_\_ Г. О. Швїндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему:**

Мотиваційний фактор в системі управління персоналом на сучасних  
виробничих підприємствах

*Здобувач вищої освіти*

*гр. М-61*

Місечко Олена Вікторівна

*Науковий керівник*

к.е.н.,

Бондар Т.В.

*Нормоконтроль*

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та методичні положення мотивації праці у системі управління виробничими підприємствами, а також основні проблеми і шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу.

Автором проаналізовано організаційно-економічну характеристику та стан мотивації праці персоналу на одному з базових підприємств концерну «Нікмас» ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш».

Розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення мотивації праці у системі управління підприємством.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Дипломна робота містить 53 сторінки, 15 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із них 16 найменувань.

*Мета роботи.* Метою дипломної роботи є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних положень мотивації праці у системі управління виробничого підприємства та обґрунтування шляхів удосконалення системи мотивації праці.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розкрити сутність та роль мотивації праці;
- розібрати основні складові мотивації;
- охарактеризувати основи та методи мотивації праці персоналу;
- проаналізувати систему мотивації на підприємстві;
- оцінити ефективність системи мотивації праці;
- виявити та запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації праці на підприємстві ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів мотивації праці на виробничому підприємстві.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, основні положення загальної теорії систем та системного підходу, фундаментальні положення економічної теорії та теорії управління.

У роботі було використано ретроспективний аналіз, порівняльний і структурний аналіз, анкетування.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ, ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність та роль мотивації.....	7
1.2 Основи та методи мотивації.....	10
1.3 Сутність та основні складові системи мотивації праці на виробничому підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «НВАТ ВНДІКОМПРЕСОМАШ».....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	20
2.2. Аналіз системи мотивації на підприємстві.....	30
2.3. Аналіз ефективності мотивації праці на підприємстві .....	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НВАТ «ВНДІКОМПРЕСОМАШ» .....	42
3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці .....	42
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	47
Висновки .....	52
Список використаних джерел .....	54

## Вступ

Актуальність теми. В сучасних умовах становлення нової економічної системи України перед підприємствами стоять задачі, вирішення яких залежить лише від створення якісної системи мотивації, яка буде спонукати працівників ефективно виконувати свою роботу.

Найголовнішим є оптимізація системи мотивації в сучасних умовах. Людський фактор також має велике значення. Тому орієнтація на це є невід'ємною частиною, яка буде сприяти підвищенню продуктивності праці, а внаслідок цього підвищиться рівень прибутку підприємства.

На практиці виробничі підприємства орієнтуються на традиційні методи матеріального стимулювання, але цього недостатньо для проведення якісної мотивації та організації праці. Інколи це залежить від самого підприємства, керівництва, що там працює, застосовування запозичених закордонних систем мотивації, але не в повній мірі керівники володіють знаннями користування такими методами. Тому виникають проблеми та перешкоди на шляху досягнення стратегічних цілей. Через це актуальність теми, особливо в даний час, тільки набирає обертів.

Метою дипломної роботи є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних положень мотивації праці у системі управління виробничого підприємства та обґрунтування шляхів удосконалення системи мотивації праці.

Завдання:

- Розкриття сутності та ролі мотивації праці;
- Розібрати основні складові мотивації;
- Охарактеризувати основи та методи мотивації праці персоналу;
- Аналізувати систему мотивації на підприємстві;
- Оцінити ефективність системи мотивації праці;
- Виявити та запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації праці.

Об'єкт дослідження. Процес мотивації праці на підприємстві ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш».

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних та практичних аспектів мотивації праці на виробничому підприємстві.

## РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та роль мотивації

Питання стосовно мотивації персоналу є досить глибоким та важливим на даний час в роботі будь-якого підприємства. Адже успішність організації залежить не лише від гарного керівника на чолі. Великий процент успішності залежить від виконаної роботи працюючих, якості цієї роботи.

Мотивація – термін для пояснення причин, пов'язаних з поведінкою людини.

У будь-якому робочому процесі повинні бути створені умови та блага, котрі будуть задовольняти працюючих, їх потреби. Але одних робочих умов недостатньо для задоволення всіх потреб.

Відношення працівника до роботи, поведінка в тій чи іншій ситуації, під час робочого процесу, готовність та відданість ділу завжди має бути чимось змотивована.

Однією з особливостей мотивації в управлінні персоналом є зростання ролі особистості працівника. Звідси може скластися ситуація, котра буде нести великі можливості як для однієї людини, так і для цілого підприємства. І навпаки, – труднощі та невизначеність для обох сторін.

Управління персоналом, а тим паче мотивація – це ціла філософія всередині науки. Безліч науковців-дослідників трактували це по своєму, досліджували і знаходили різні методи, моделі для мотивації робітників різних фірм, котрі були в основі управління.

Перш за все, необхідно надати значення дослідженню А. Маслоу «Піраміда потреб». Всім давно відома піраміда 5-ти категорій, розташована у визначеній ієрархічній послідовності. Це теорія, яка максимально правильно і доцільно визначає потреби, спонукаючи людей працювати таким обумовленим чином, впливає на мотиваційний процес праці. Значущість теорії Маслоу в

тому, що керівники стали враховувати важливість потреб в мотивації своїх підлеглих [1].



Рисунок 1.1 – Ієрархія потреб А. Маслоу

Також найбільш близьким до Маслоу можна назвати теорію потреб К. Альдерфера. Його теорія – одна з найширших змістовних теорій мотивації, де описані і структура потреб, і їх зміст, і зв'язок з мотивацією людини до діяльності. Тільки ця теорія розглядає три групи потреб, які мають «рух» від потреби до потреби, в обидві сторони, від вищих до нижчих, і навпаки. Така модель знаходить переваги для пошуку доцільних форм мотивації [2]

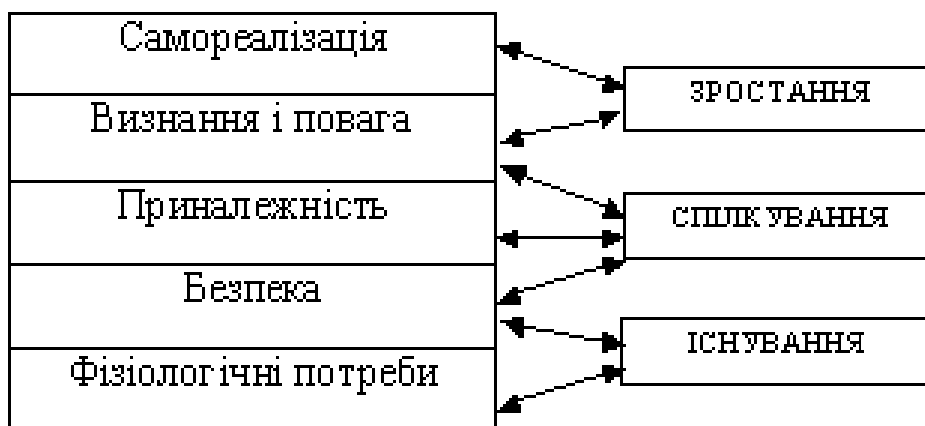


Рисунок 1.2 – Теорія К. Альдерфера

Не лише Маслоу та Альдерфера потрібно розглядати як дослідників мотивації. Це лише два базиси, дві основи від яких беруть початки мотиви [2].



Теоретики про свої підходи стосовно трактування поняття «мотивація» висловлювалися по-різному.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «мотивація»

Трактування	Автор
Мотивація – динамічний процес, який формує мотив, як підґрунтя вчинку.	Бех І. [3, с. 349]
«Готовність людей докласти максимум зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу»	Дикань Н. [4, с. 53]
«Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу»	Кибанова А. [5, с. 503]
«Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби»	Мочерний С. [6, с. 493]
«Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства»	Мушкін І. [7, с.44-45]
«Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини»	Занюк С. [6, с. 284]
«Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»	Колот Л. [8, с. 11]
«Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність»	Немов Р. [9, с. 427]
«З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншого – процес мотивації індивіда, групи, колективу»	Комаров Е. [10, с. 39]
«Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу»	Крушельницька О. [11, с. 117]

Деякі вчені питання мотивації співробітників визначають системним компонентом, в основі якого лежить, безпосередньо, людський фактор. Від цього залежить свідомість вибору та дій. У людини формується певне бачення, оцінюється ситуація, вона робить певні висновки, звідси йде та чи інша лінія поведінки.

Вся суть мотивації полягає не тільки в спрямуванні працівника на якісну роботу, але й всього підприємства, як комплексної системи. Добра мотивація – гарант успішного підприємства: якщо працівники зацікавлені в виконанні своєї роботи, а головне, в якісному виконанні, прагнуть досягати свої та загальні цілі.

## 1.2 Основи та методи мотивації

Роль мотивації є досить великою та значущою для побудови корпоративної культури, формування системи цінностей всередині компанії. Методи управління та мотивації визначають характер взаємовідносин керівництва та працюючого персоналу, ймовірність виникнення непорозумінь та конфліктів, ступінь довіри між співробітниками. Проте в реалізації мотивації через потреби є деякі складнощі, через різницю в оцінці індивідуальних потреб.

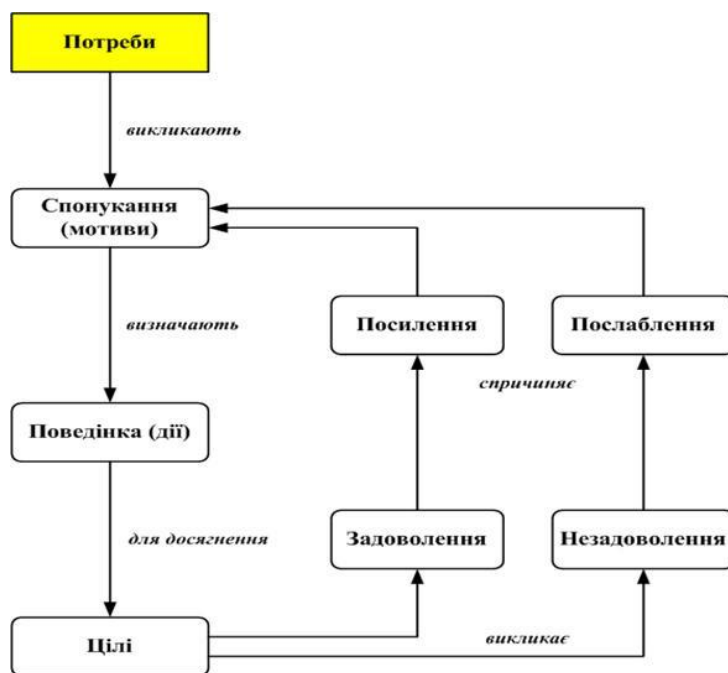


Рисунок 1.3 – Модель мотиваційного процесу

Якщо розглядати мотивацію, як теорію, можна дійти висновків, що обираючи методи мотивації, ті чи інші способи, необхідно враховувати: відмінності людського фактору, пропонувати їм відповідну роботу, ставити цілі так, аби вони сприймалися, як цілком досяжні, задавати власний приклад, надавати відповідну нагороду, узгоджувати винагороду з показниками діяльності, виносити та дотримувати принципи справедливості.

Ефективною буде та мотивація праці, яка буде відповідати всім стратегічним цілям підприємства, і ситуації, яка відбувається на ринку праці. Керівництву необхідно пристосуватися до зовнішніх умов, уявляти недоліки цієї системи і бути готовим до їх нейтралізації.

Методи мотивації:

1. Нормативні – спонукають працівника до певних дій, завдяки ідейно-психологічним важелям: переконання, навіювання, донесення інформації, психологічного зараження і т.п.
2. Примусові – базуються на використанні влади, психологічного тиску, погроз, погіршення задоволення потреб працюючого, якщо той не підвладний.
3. Стимулювання – безпосередній вплив на людину, через певні обставини, за допомогою різних благ – стимулів, які будуть спонукати до праці та очікуваної поведінки [12].

Мотивація прямо пропорційно зв'язна з методами дисципліни на роботі, в собі може передбачати такі заходи, які виступатимуть заохоченням, так і покаранням.

Звідси можна дійти висновку, що перший та другий методи є прямими способами мотивації, які припускають безпосередньо прямий вплив на особистість, щодо третього методу, то стимулювання – непрямий спосіб, бо він працює на основі зовнішніх чинників – стимулів.

Інакше кажучи, мотивацію праці можна визначати, як комплексну систему факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть

спонукати людей до показового задоволення праці через активну та якісну діяльність, задля задоволення власних потреб, так і цілей підприємства.

Таблиця 1.2 – Система мотивації

Мотивація	
За основними групами потреб:	- Матеріальна - Трудова - Статусна
За використаними методами:	- Нормативна - Примусова - Стимулююча
За джерелами виникнення:	- Внутрішня - Зовнішня
За напрямом досягнення цілі:	- Позитивна - Негативна

Загалом, методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і пропрацьованими залежно від системи стимулювання на підприємстві, вони будуть залежати від системи управління і самого напрямку діяльності підприємства.

Можна виділити ще одну класифікацію методів стимулювання персоналу, хоча щодо спільне з вищеперерахованими методами все одно є:

1. Економічні – обумовлені економічними стимулами. Вони пропонують матеріальну мотивацію, тобто орієнтують на виконання певних робіт, внаслідок чого здійснюються економічна винагорода за результат. Застосування таких методів пов'язані зі створенням плану роботи, контролю за його виконання, та раціональною системою оплати праці, яка передбачає заохочення за кількість та якість та застосування відповідних санкцій за невідповідність.

2. Організаційно-адміністративні – засновані на директивних вказівках. Вони базуються на владній мотивації, заснованій на законі та правопорядку, підпорядкуванні старшому за посадою. «Методи охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядження, контроль. Владна мотивація відіграє велику та значущу роль, припускає не лише підпорядкування законам, а й чітке визначення прав та обов'язків керівника і працівника». Складаються необхідні умови для організації взаємодії, які покликані забезпечити ефективну діяльність управління на будь-якому рівні.
3. Соціально-психологічні – застосовуються з ціллю підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою саме цих методів впливають переважно на свідомість людини, на соціальні, естетичні, психологічні, релігійні та інші інтереси. За рахунок цього здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Така група методів включає в себе різноманітний арсенал способів і прийомів розроблених наукою (психологія, соціологія,), науками, які вивчають людину. «В список таких методів відносять анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо».

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що значимість мотивації робітників полягає в тому, що вона визначає майбутнє цілого підприємства. Керівник компанії має розуміти, що мотивує працівників до праці, аби й надалі мотивувати. Цей процес безперервний. Таким чином, мотивуючи себе, кожен працівник, насамперед, повинен розуміти чого він хоче та очікує від роботи: заробітну платню, кар'єру чи спілкування. Таке розуміння своїх потреб, вподобання та мотивів, а також орієнтирів, на які може спиратися керівництво підприємства, полегшуючи інтереси обох сторін.

### **1.3 Сутність та основні складові системи мотивації праці на виробничому підприємстві**

Складовою стратегічного планування та підвищення ефективності виробничого підприємства є мотивація працюючого персоналу. Людський ресурс – головна та невід’ємна частина виробництва, тому пошук правильного підходу до заохочення – основне завдання керівництва виробничого підприємства.

Ефективним механізмом мотивації праці є індивідуальний підхід до кожного з працівників, це призведе до підвищення продуктивності праці, результатом якої буде – досягнення поставлених цілей, досягнення місії та отримання максимального прибутку.

Однак, на сучасних виробничих підприємствах потрібно розуміти, що створення досконалої мотиваційної системи – це лише частина успішної роботи. Успішна реалізація в комплексі з розумінням стратегії розвитку підприємства, яку будуть розуміти всі працівники – матиме справжній успіх.

Сучасне виробниче підприємство намагається відходити від радянської системи мотивації, від тих загальноприйнятих давнішніх норм, намагаючись відповідати сучасності, відповідати ситуації на ринку. Хоча залишаються ті три кити на яких « стоїть світ», роками незмінні діючі методи (рис. 1.4).

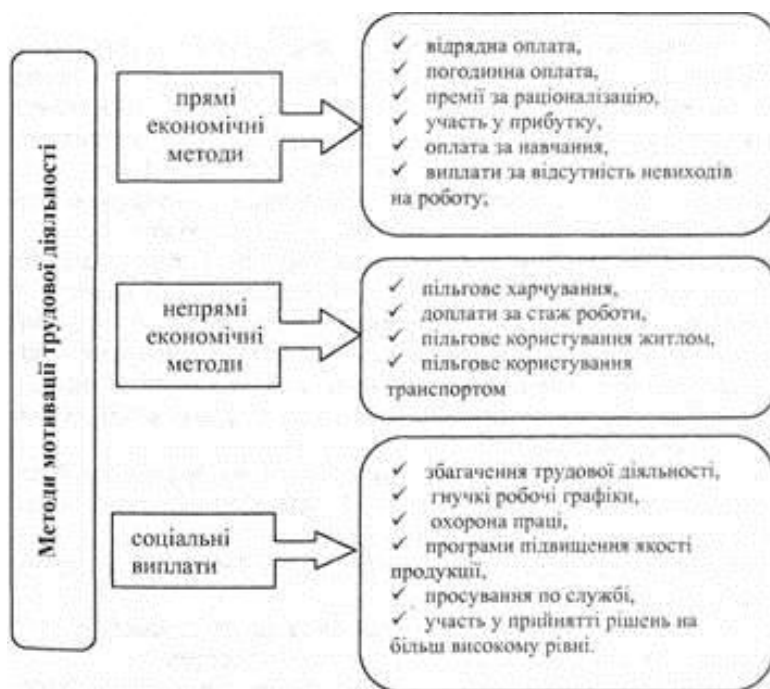


Рисунок 1.4 – Система мотивації на виробничому підприємстві

Доцільним також розглядати такий інструмент, як мотиваційний профіль, він визначає ставлення працівника до факторів мотивації. Це допомагає виявити ставлення працівника до мотиваційних факторів.

Таблиця 1.3 – Фактори мотивації працівників виробничого підприємства

Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба у високій заробітній платі, матеріальні винагороди, пільги та надбавки
Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
Структурування роботи	«Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання»
Соціальні контакти	Потреба у соціальному середовищі з комфортними умовами, взаємовідносинами з колегами

Продовження таблиця 1.3

Стійкі взаємовідносини	Потреба у стійких стосунках з невеликим колом людей
Визнання заслуг	Потреба в оцінці власних досягненнях та успіхів
Прагнення до досягнень	Потреба в цілях та досягнення їх
Влада і впливовість	«Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості»
Різноманітність і зміни	«Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій»
Креативність	Бажання бути цікавим та ідейним
Самовдосконалення	«Потреба в самовдосконаленні та розвитку»
Цікава та корисна робота	«Потреба мати суспільно корисну роботу»

Джерело: складено на основі [13]

«Можна зробити висновок, що серед перелічених факторів, фактор матеріального характеру є лише одним із».

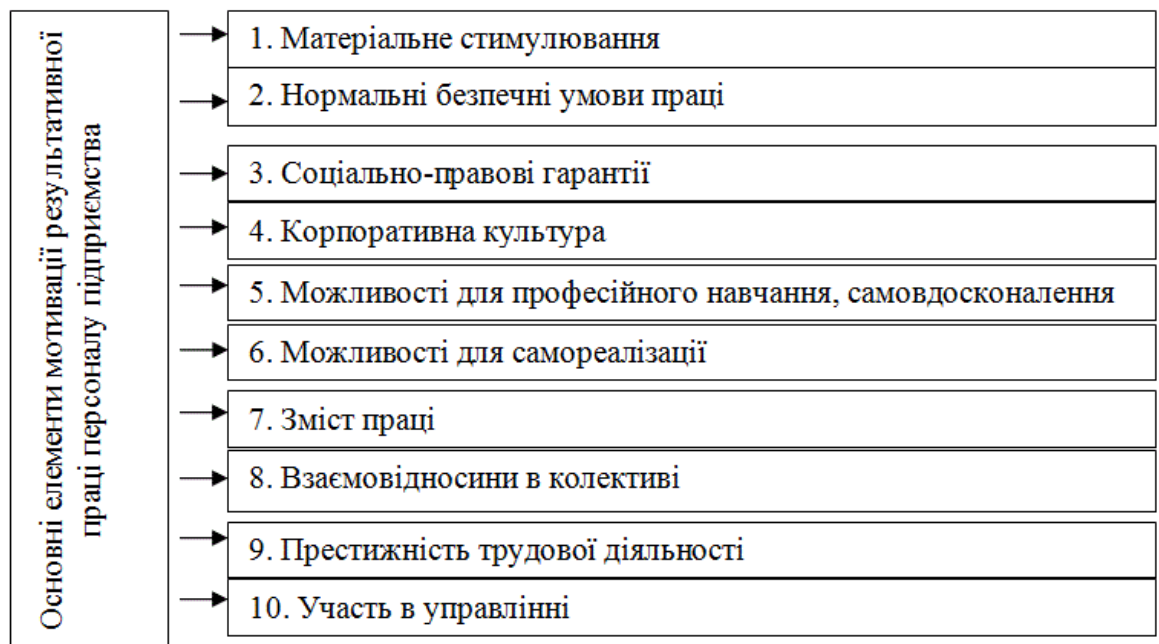


Рисунок 1.5 – Мотиваційні фактори на виробництві



Досить непоганим правилом стало застосування систем міжнародних стандартів ISO. Їх можна вважати достатньо значним та переконливим підтвердженням результативності системи мотиваційного управління на виробничому підприємстві. Можна сказати, що система міжнародної організації за стандартизацією ISO дуже близько підійшла до індивідуального підходу до кожного з працівників, бо була покладена в основу стандартів з управління та цільових підходів, що стосуються управління підприємством.

- ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» [14].
- системи управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [14].
- системи управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [14].

Такі підходи на сьогоднішній день є достатньо перспективними, оскільки системи будуються згідно з вимогами стандартів, тим паче, якщо система мотивації розроблена професійно, з дотриманням всіх правил, то вона обов'язково буде діючою.

Технологія виявлення факторів впливу на конкретного працівника на виробничому підприємстві пов'язується із спеціальними тестуваннями та опитуваннями.

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на працівника

Фактор	Стимули
Високий заробіток	Працівник виявляє потребу в матеріальній винагороді – потрібно надавати. Але відповідно до заслуг: виконана робота, досягнення – за прямий результат зусиль. Чи навпаки, демотивація у разі необхідності – за неякісну роботу. Найголовніше, має бути чітко сформована, обґрунтована заробітна плата – кількість, доплати та надбавки.

## Продовження таблиці 1.4

Різноманітність та зміни	Постійні зміни також повинні бути передбачені. Працівник повинен бути готовий та спрямований на зміни та покращення, потрібно давати йому можливість приймати в цьому участь. При цьому такі дії також тягнуть за собою ряд змін.
Креативність	Дуже тісно пов'язано зі змінами та участю працівника в розвитку підприємства. Поле діяльності креативного працівника, із різними пропозиціями, якщо пропозиції невдалі – відхилення дуже обережне, аби не придушити бажання та ентузіазм. В разі вдалої пропозиції – винагороди.
Самовдосконалення	Необхідність в навчанні та розвитку. Використовувати це з користю для підприємства та для особистості. Задоволення одразу двох потреб – цілі підприємства, професійне зростання.

## Висновки до розділу 1

Результатами проведеного дослідження на теоретичному рівні щодо мотивації праці на підприємстві стали наступні:

1. Мотивація – один із найважливіших факторів діяльності підприємства. Сучасний ринковий стан та економічна структура постійно передбачає зміни, тому гнучкість та пристосування у цій справі є необхідною складовою. Мотивація працюючих – система внутрішніх та зовнішніх факторів, які покликані спонукати працівника до дій задля досягнення цілей особистості та цілей всього підприємства.
2. Методи мотивації – способи завдяки яким керівник направляє працівника в бажаному напрямку, людина свідомо обирає певний тип

поведінки, при цьому задовольняючи власні потреби. Кожен працівник потребує змістовну, цікаву та корисну роботу при гідних умовах праці, хоча на перший план виходять матеріальні мотиви. Прагнення визначати перспективу своєї діяльності та зростання.

3. Основною складовою системи мотивації на виробничому підприємстві виступає – ефективний механізм мотивації працівників, чіткий план та система дій, стратегія. Це є пріоритетним напрямком формування конкурентоспроможного, високопрофесійного та висококваліфікованого трудового колективу.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «НВАТ ВНДІКОМПРЕСОМАШ»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в роботі було обрано ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш». Повне найменування – Публічне акціонерне товариство «ВНДІкомпресормаш».

Таблиця 2.1 – Інформація про емітента

Скорочена назва:	ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»
ЄДРПОУ:	0220434
Юридична назва:	40020, м. Суми, проспект Курський, 6
Зареєстрований:	Виконавчий комітет Сумської міської Ради, 18.11.2004
КОАТУУ:	5910136600 (КОВПАКІВСЬКИЙ р-н)
Галузева належність (1):	28.13
Галузева належність (2):	85.32
Галузева належність (3):	46.90
Керівник:	Сорока Валерій Іванович, Директор, тел.: (0542)674-165
Контактна особа:	Кисіль Артем Віталійович, тел.: (0542)674-165
Електронна поштова адреса	a.kisil@nikmas.com

Концерн, до якого входить ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш», включає до себе ще декілька підприємств, серед яких ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш», ВАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ВАТ «Глухівський завод «Електропанель», СНПП «Технокомпресормаш», ЗАО АТП «Укрространс», ЗАО «Укррос-Центр інформаційних технологій», ДП «Укрросбуд», ВАТ «Орелкомпресормаш», ЗАО «Київська книжкова фабрика», ТЦ Універмаг «Київ», Студія «Стиль Тіффані» [15].

Основою в промисловій базі концерна є ПАТ «Науково-виробниче акціонерне товариство ВНДІкомпресормаш» (м. Суми), ВАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ВАТ «Глухівський завод «Електропанель» (м. Глухів Сумської області) [15].

Розглянемо структурну характеристику підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Науково-виробниче акціонерне товариство ВНДІкомпресормаш» являє собою технологічно відокремлене виробництво, самостійно виробляє продукцію, яка відповідає профілю діяльності, що передбачена статутом підприємства [16].

ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» має в наявності основні види технологічної переробки: заготівельну базу, механо-зборні підрозділи, зварювальні, складальні дільниці, випробувальне устаткування, гальванічну дільницю [16].

ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» виконує функції головної наукової організації за напрямком «Компресорне обладнання», а також:

- є головною організацією по стандартизації та виконує функції технічного комітету по стандартизації ТК 28 «Компресори» в Україні;
- є органом з сертифікації компресорної техніки та акредитованим на технічну компетентність у Системі УкрСЕПРО випробувальним центром з галуззю акредитації – компресори, вакуумні насоси і запасні частини до них. [16].

Основна спеціалізація підприємства:

ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» спеціалізується на випуску компресорного обладнання та кульової арматури.

Номенклатура компресорного обладнання:

- компресори гвинтові продуктивністю до 50 м<sup>3</sup> /хв.;
- «компресори пересувні загального та спеціального призначення»;
- «компресори стаціонарні поршневі повітряні та газові продуктивністю до 20 м<sup>3</sup> /хв., кінцевим тиском до 320 кгс/см<sup>2</sup>»;
- компресори мембранні;

- компресори відцентрові;
- компресори і вакуумні насоси рідинно-кільцеві.

Номенклатура запірної та регулюючої кульової арматури:

- кульова арматура для повітря ДН 50...100, РН до 40 кгс/см<sup>2</sup> ;
- кульова арматура для природного газу ДН 50...100, РН до 80 кгс/см<sup>2</sup> ;
- кульова арматура для нафтопродуктів ДН 15...150, РН до 25 кгс/см<sup>2</sup> ;
- кульова арматура для кислотно-лужних розчинів ДН 25...150, РН до 25 кгс/см<sup>2</sup> ;
- спеціальна кульова арматура ДН 20...150, РН до 100 кгс/см<sup>2</sup> .

Тип виробництва:

Існуюче виробництво ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» відноситься до мало серійного та індивідуального відповідно від обсягів замовлень.

Таке обладнання, як компресорні установки з гвинтовими компресорами, виготовляються в Україні тільки в ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш». До такого ж обладнання відноситься компресори для електричних станцій та підстанцій.

Склад основних фондів:

- цеха - 2 одиниці;
- складські приміщення - 3 одиниці;
- адміністративно-побутові будівлі - 4 одиниці;
- інше - 6 одиниць.

Склад устаткування за групами:

- металорізальне устаткування - 187 одиниць, в тому числі з ЧПУ 15 одиниць;
- ковально-пресове - 2 одиниці;
- пресове - 10 одиниць;
- гальванічне - 3 лінії;
- інше - 69 одиниць.

Завантаження виробничих потужностей - 95%.

Незавершене будівництво - відсутнє.

Стан основних фондів і устаткування - задовільний.

Наявність базових технологій:

«ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» має у розпорядженні практично всі базові технології»:

- заготівельні технології (різка листового та профільного прокату);
- ливарні технології (чавунне та кольорове литво);
- зварювальні технології, у тому числі: зварювання нержавіючої сталі, зварювання алюмінію;
- технології вакуумної пайки сталевих та кольорових сплавів;
- «технології мехобработки, в тому числі на верстатах з програмним управлінням»;
- «технології збирання, випробування, фарбування»;
- «технології гальванічних одно - та багат шарових покриттів», інше [16].

«Більшість технологічних процесів відповідають рівню сьогодення.

Ряд процесів можна віднести до надсучасних, це такі як:

- вакуумна пайка сталевих конструкцій з широкими паяльними зазорами;
- наплавка у вакуумі стійкого до зносу та корозії поверхневого шару із сплаву “Стелліт” на деталях кульової арматури»;
- авто вакуумна пайка великогабаритних сталевих деталей;
- нанесення товстошарових стійких до зносу покриттів розміром до 1000 мкм. [16].

Наявність науково-технічної бази на підприємстві:

ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» являє собою науково-технічну організацію, яка має достатню кількість технічних та дослідних підрозділів:

- конструкторські підрозділи по поршнеvim, гвинтовим, відцентровим компресорам та рідинно-кільцевим вакуумним насосам;
- технологічні підрозділи по вакуумній пайці, гальванічним покриттям, переробці пластинчастих мас та гуми, механічній обробці деталей та складання виробів;
- дослідні лабораторії: вакуумної пайки, дослідження матеріалів, діагностики компресорного обладнання; тертя, зносу та мастильних матеріалів, дослідження та випробування компресорного обладнання тощо.
- відділ теплообмінної апаратури,
- відділ маркетингу;
- відділ сервісного обслуговування.

Рівень науково-технічної бази підприємства:

Науково-технічний рівень конструкторських, технологічних та дослідних підрозділів дозволяє ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» самостійно створювати технічну документацію на нові конструкції компресорного обладнання, кульової арматури, технологічні процеси та методики дослідження. Наявність дослідних лабораторій дозволяє виконувати роботи по підвищенню технічного рівня продукції та її конкурентоспроможності [16].

Ступінь впливу науково-технічної бази підприємства та перспективи його розвитку.

Науково-технічна база ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» дозволяє постійно впливати на розвиток підприємства, створювати нові конструкції компресорного обладнання та кульової арматури, сучасні технологічні процеси. Але вона не є достатньою і потребує подальшого оновлення та розвитку.

Географія поставок сировини, матеріалів і комплектуючих:

- країни СНД – 10%;
- Україна - 90%.



Залежності від постачальників не існує.

Якість сировини, матеріалів, комплектуючих та поставок в цілому – задовільна.

Номенклатура продукції і обсяги її виробництва (питома вага у % в загальному обсязі виробленої):

- компресори поршневі – 12 %;
- компресори гвинтові – 77%;
- пересувні і напівстаціонарні компресорні станції – 4%;
- насоси водокольцеві вакуумні – 2%;
- кульова запорно-регулююча арматура – 4%.
- охолоджувачі – 1%

Відсоток реалізації продукції до обсягу виробленої складає – 87%.

Основні галузі народного господарства – споживачі продукції:

- енергетична;
- вугільна;
- гірничодобувна;
- харчова;
- нафто -, газодобувна;
- хімічна;
- коксохімічна;
- машинобудування;
- агропромисловий комплекс.

Основні споживачі продукції – підприємства України.

Збут в країні СНД складає 7 % від загальної реалізації, в Україні – 93 %.

Вироблена продукція відповідає сучасному науково-технічному рівню.

Необхідність випуску продукції обумовлена постійним стійким попитом у споживача.

Розробляються інвестиційні проекти щодо впровадження у виробництво високотехнологічної наукомісткої продукції. Подальші плани пов'язані з

виробництвом та удосконаленням конкурентоспроможної енергозберігаючої компресорної техніки, кульової запірної та регулюючої апаратури, теплообмінників, інших видів продукції та послуг, які матимуть попит на внутрішньому та зовнішньому ринках [16].

«За рівнем глибини ринкового продукту «Компресормаш» є лідером компресорного машинобудування, зберігає свої позиції в розробці прогресивного обладнання нового покоління».

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації товарів, машин, механізмів та виконання робіт і послуг.

Задачі і цілі:

- Збільшення частки на ринку шляхом поставок своєї продукції, виходячи на рівень світового стандарту, задовольнити замовника продукцією високої якості;
- Переважати в бізнесі;
- Бути лідером на українському та зарубіжних ринках;
- Забезпечувати капітальні потреби виробництва;
- Задовольнити інвесторів прибутками від продажу;
- Зменшити частку кредитних засобів;
- Імпорт тільки високоякісного комплектуючого товару;
- Користуватися тільки сучасними технологіями та методами планування виробництва і управління.

Стратегія:

- Збільшення та розширення статутного фонду;
- Збільшення частки на ринку постачання компресорів;
- Розробити та застосувати інновації в компресоробудуванні;
- Збалансована структура постачання;
- Сформована клієнтська сітка.

Статутний капітал товариства утворюється з суми номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства та становить 362 574,30 грн. Статутний капітал Товариства поділений на 3 625 743 простих іменних акцій, номінантною вартістю 0,10 грн. кожна. Товариство має право зманювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу. Рішення про збільшення або зменшення розміру Статутного капіталу Товариства приймаються Загальними зборами акціонерів (надалі - Загальні збори) [15].

Органи управління товариством:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства.
- Наглядова рада – орган, що здійснює захист прав акціонерів і контролює та регулює діяльність директора.
- Директор – одноосібний виконавчий орган, здійснює управління поточною діяльністю Товариства.
- Ревізійна комісія – для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства. Обирається Загальними зборами.

В організаційну структуру управління ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» вкладено такий сенс:

- Відображення цілі і стратегії розвитку підприємства;
- Сприяння оптимальному розподілу праці між вищим керівництвом і працівниками;
- Існування достатнього обсягу повноважень у спеціалістів.

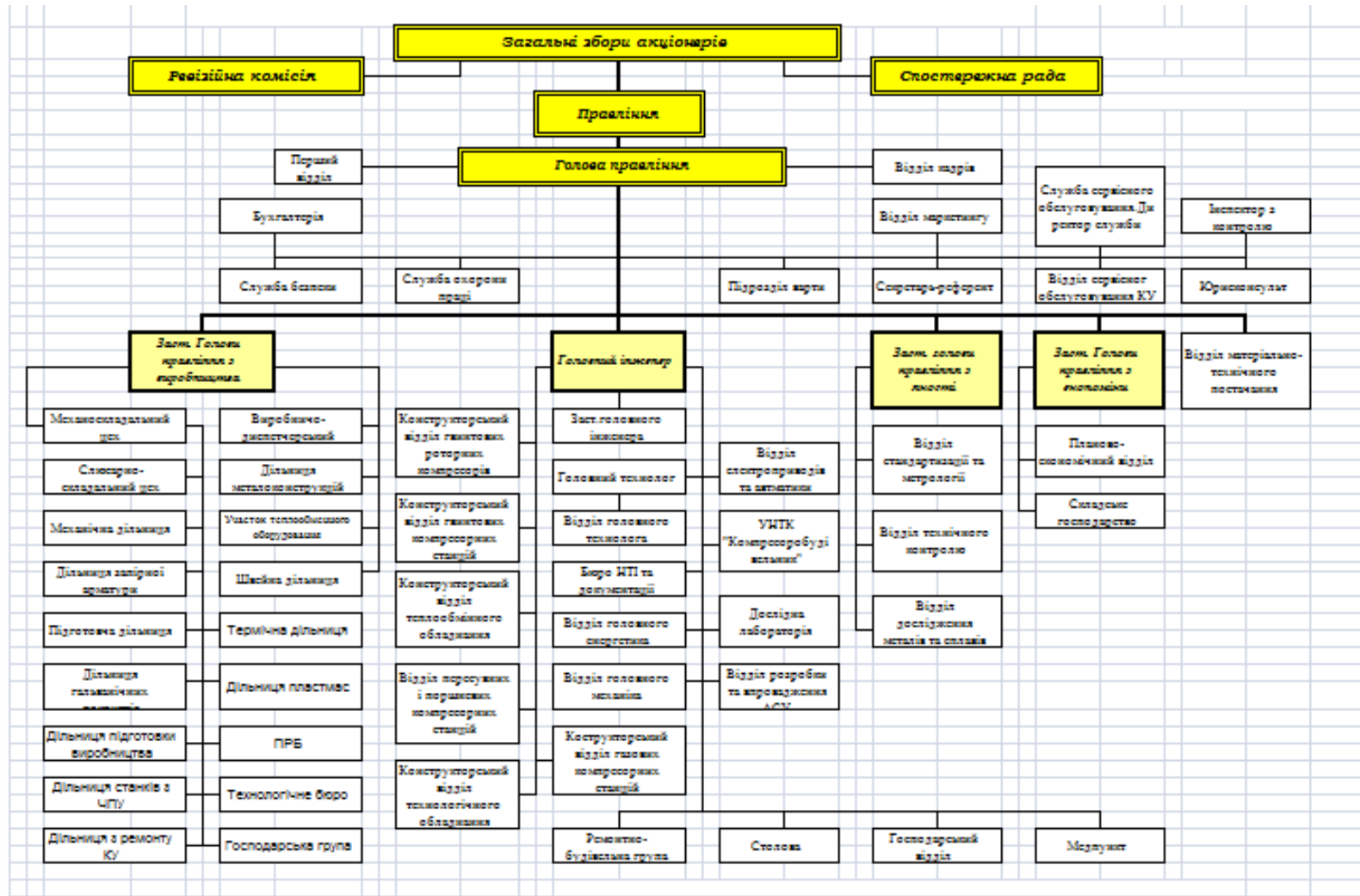


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємства ПАТ «НВАТ ВВДКомпресормаш»

Таблиця 2.2 – Дані станом на 1 квітня 2020 р.

Депозитарій		Власник		Цінні папери			Вид загальної кількості (%)
ЕДРПОУ	Назва	Вид особи	Найменування, код ЄДРОПУ, країна	Вид, форма випуску та форма існування	Номінальна вартість	Кількість	
30370711	Публічне акціонерне товариство «Національний депозитарій України»	Юридична особа – резидент (за винятком категорій юридичних осіб)	Товариство з обмеженою відповідальністю «НІКМАС ІНЖИНІРІНГ» 40720879УКРАЇНА	Акція проста без документальна імена	0.10	3248589	89.5979

## 2.2. Аналіз системи мотивації на підприємстві

Як і на більшості виробничих підприємств, об'єктом управління в ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш» є працюючий персонал даного підприємства. Тому слід провести характеристику основних елементів мотивації працівників. Одним основним із яких є оплата праці.

Таблиця 2.3 – Склад працівників за групами

Кадровий склад за групами:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівники – 90 чол.</li> <li>- Інженерно-технічних працівників (ІТП) – 161 чол.</li> <li>- Робітники – 285 чол.</li> </ul>
Віковий склад за групами:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівники:               <ul style="list-style-type: none"> <li>до 40 років -15 чол.</li> <li>40-50 років – 29 чол.</li> <li>50-60 років – 32 чол.</li> <li>Понад 60 років – 14 чол.</li> </ul> </li> <li>- ІТП :               <ul style="list-style-type: none"> <li>20-40 років – 58 чол.</li> <li>40-55 років – 89 чол.</li> <li>Понад 55 років – 14 чол.</li> </ul> </li> <li>- Робітники:               <ul style="list-style-type: none"> <li>20-40 років – 121 чол.</li> <li>40-55 років – 132 чол.</li> <li>Понад 55 років – 141 чол.</li> </ul> </li> </ul>
Рівень кваліфікації керівників, ІТР, робітників – високий.	

На підприємстві переважає система договірної оплати праці. Це положення вводилося для посилення матеріальної зацікавленості робочих для підвищення продуктивності праці, покращуючи якість продукції, що випускається і досягнення високих кінцевих результатів.

Договірна оплата праці застосовується для робітників основного виробництва. При таких умовах заробітна плата визначається, виходячи з норм часу на деталь чи операцію, часової тарифної ставки.

При договірній системі оплати праці первинним документом з обліку виконаної роботи є наряд.

Деяким робочим наряди виписуються індивідуально, ще заробіток може залежати від кваліфікації, індивідуальної продуктивності та якісного відношення до праці.

Робітникам працюючим в бригадах – наряд виписується на бригаду. Заробіток кожного залежатиме від кваліфікації, індивідуальної продуктивності та якісного відношення до праці, а також від коефіцієнта трудової участі (КТУ).

КТУ – це узагальнена кількісна оцінка трудового внеску кожного члену бригади в загальний результат роботи колективу залежно від індивідуальної продуктивності та якості роботи.

За рішенням бригади розподіляють загальнобригадну заробітну плату між її членами з урахуванням трудового внеску кожного, виявляють базовий (розрахунковий) КТУ кожного члена бригади. У разі незгоди робітника з величиною встановленого КТУ питання вирішується на загальних зборах бригади.

Рекомендації для підвищення КТУ:

- Подача та впровадження раціоналізаторських пропозицій – до 0,1;
- Пропозиції щодо поліпшення організації роботи бригади – до 0,1;
- Збільшення продуктивності праці, виконання особливо важких та відповідальних робіт – до 0,15.

До загальної заробітної плати бригади не входять наступні виплати:

- Доплата за керівництво бригадою;
- Доплата за умови праці;
- Доплата за особисте клеймо;
- Разові премії;
- Премії за виконання виробничих завдань.

Розрахунок розподілу основної заробітної плати між членами бригади здійснюється бухгалтерією на підставі зроблених нарядів, основного табелю і табелю бригади.

Відпрацьований працівником час, відмічений в бригадному табелі, повинен відповідати відпрацьованому часу в основному табелі використанні робочого часу.

Доплата за керівництво бригадою встановлюється бригадирові в наступному розмірі:

- За керівництво бригадою от 5 до 10 чоловік – 15% від часової тарифної ставки;
- За керівництво бригадою більше 10 чоловік – 20% від часової тарифної ставки.

В цілях матеріальної зацікавленості основних робітників необхідно робити преміювання із фонду заробітної плати за виконання виробничих завдань за умовою виконання плану.

З часом виникає потреба в поступовому реформуванні традиційних кадрових служб, котрі виконують виключно адміністративні функції, в служби по персоналу з розширеною компетентністю. Це підготовка, відбір, навчання, ротація кадрів, розвиток кар'єри тощо.

З врахуванням вищеперахованого підприємство вдається до комбінування елементів новітніх HR-технологій й застарілих методів управління персоналом з застосуванням їх найкращих досягнень.

Також підприємство робить ставку на молодь, найбільш енергійних та готових до навчання та розвитку. Тут сприяє такий аспект, як початок роботи з потенційними робітниками задовго до закінчення ними навчання. Показова практика взаємодії з потенційними кадрами, вигідних самому підприємству, маючи можливість ще в ході навчання проводити на конкурсній основі відбір, адаптацію під свої задачі кваліфікованих спеціалістів. Для студента, який бачить свої перспективи на місці роботи і в подальшому майбутньому, до того ж маючи додатковий дохід на даний час, це є суттєвою перевагою.



Департамент кадрової політики підтримує нові принципи формування більш тісних зв'язків між роботодавцем та навчальними закладами (університети, коледжі, професійні ліцеї). Це дає можливість не лише оцінювати діяльність молодих стажерів, а й сприяє відродженню духу наставництва старших керівників по відношенню до молоді. Таким чином, зменшується період адаптації нових робітників до корпоративних умов.

До пріоритетних способів стимулювання внутрішньої мотивації відноситься чітке відстеження соціального росту прийнятого на роботу спеціаліста протягом всієї його професійної діяльності. Кінцевою метою підприємства є створення сприятливих виробничих, соціальних та психологічних умов праці для кожного робітника.

У той же час, підприємство постійно думає про майбутнє, залучає молоді кадри. Роботу з молоддю будує на загальних засадах кадрової політики.

З 2001 року на підприємстві ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш» діє програма «Молодь», метою якої є задоволення та захисту законних соціальних, економічних, творчих та інших інтересів своїх членів, в тому числі:

- Підтримка при вступі до вищих навчальних закладів, коледжів, професійних ліцеїв;
- Підготовка та прийом на роботу іногородніх молодих спеціалістів, забезпечення їх житлом;
- Забезпечення та надання співробітництва з банком – спеціальних кредитів для покупки житла для молодих спеціалістів підприємства;
- Розширення можливостей продовження навчання у закладах вищої освіти, за рахунок підприємства;
- Стимулювання спортивної активності працівників;
- Проведення заходів для дозвілля [18].

Ця програма дала департаменту кадрової політики можливість лобювати інтереси молодих співробітників на рівні вищого керівництва, таким чином, формуючи ще один ефективний спосіб мотивації працюючих.

Цих прикладів достатньо для підтвердження значимості грамотно побудованої внутрішньої PR в формуванні корпоративної структури управління кадрами.

Прикладом цілеспрямованої багаторічної, спільної роботи підприємства та вищого навчального закладу може слугувати досвід багаторічного співробітництва підприємства з Сумським державним університетом (СумДУ), початок якого було покладено ще декілька десятиріч тому назад.

Було створено виконавчу дирекцію комплексу, секції з відповідними напрямками науково-технічного співробітництва й навчальної діяльності, що забезпечує потенційну можливість для об'єднання науково-технічного потенціалу партнерів.

СумДУ, котрий щорічно забезпечує майже до 85% кадрового поповнення спеціалістами з вищою освітою за широким спектром спеціальностей, («Компесори, пневмоагрегати та вакуумна техніка», «Гідравлічні і пневматичні машини», «Технологія машинобудування», «Металоріжучі верстати», «Інструментальне виробництво», «Динаміка та міцність», «Прикладне матеріалознавство», «Енергетичний менеджмент», «Електронні системи», «Системи управління і автоматики», «Інформаційні технології проектування», «Інформатика», «Прикладна математика», «Екологія», «Переклад», «Менеджмент» та багато інших).

При цьому забезпечується широкомасштабна підготовка.

Не лише кваліфіковані кадри, а й прогресивне обладнання – шлях до успіху. Досягнення цілей підприємства, й одночасно мотивація працівників за рахунок задовільних умов роботи – сучасного й прогресивного високоточного обладнання.

Незважаючи на складні економічні умови, керівництво підприємства турбується про придбання такого обладнання. В 2004 році надходили новітні токарно-гвинторізні верстати (Білорусь), фрезерні верстати (Німеччина).

ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш» турбується, щоб люди і на робочих місцях почувалися комфортно. Організують під'їзд працівників до роботи та відправку додому після роботи.

Також працює їдальня та медпункт. Комплексний обід коштує дешево – частину вартості сплачує підприємство. Досвідчений фельдшер у будь-який час надасть необхідну медичну допомогу.

Працює профспілковий комітет (добровільна неприбуткова організація, яка об'єднує працюючих спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання)).

Чим допомагає профспілка працівнику? Після вступу працюючий отримує такі права:

- На соціально-економічні пільги та всі ті норми, котрі прописані в його договорі;
- На отримання безкоштовної консультації та допомоги юриста з низки питань стосовно його роботи (перехід на іншу посаду, звільнення, режим роботи й відпочинку, охорони праці, отримання компенсації, гарантій);
- На підтримку профспілки й спеціалістів при з'ясуванні особливостей оплати праці, встановлення розміру заробітної плати, графіку її виплат;
- На допомогу при бажанні співробітника підвищувати кваліфікацію й оплату праці після закінчення додаткового навчання;
- На роз'яснення при несправедливому звільненні чи інших протиправних дій з боку роботодавця в досудовому та судовому порядку;

- На безкоштовну юридичну допомогу;
- На грамотний та сучасний захист інтересів працюючого, що стосуються покращення умов його праці;
- На роз'яснення прав робітника та захист при нещасному випадку;
- На фінансову підтримку під час важких життєвих ситуацій;
- На забезпечення додаткового страхування для себе та членів сім'ї;
- На підтримку працівника при необхідності покращення житлових умов, надання безпроцентних займів;
- На допомогу при виділенні путівок, на пільгове лікування на курортах та санаторіях, на відпочинок для членів сім'ї та їх оздоровлення;
- На пільгове використання спортивних та культурних об'єктів профспілки.

Постійна взаємодія роботодавця з профспілкою дозволяє безконфліктно вирішувати проблеми зайнятості, оплати праці, відпочинку, охорони, соціальних гарантій.

На підприємницькій базі відпочинку відпочили всі бажаючі працівники та члени їх сімей по пільговим путівкам з мінімальними виплатами, у тому числі діти. Також діти працівників, котрі потребують оздоровчого відпочинку, в свою чергу, були забезпечені пільговими путівками до літнього табору відпочинку.

На рисунку 2.2 систематизовані фактори внутрішньої та зовнішньої мотивації праці відповідно до функцій управління.

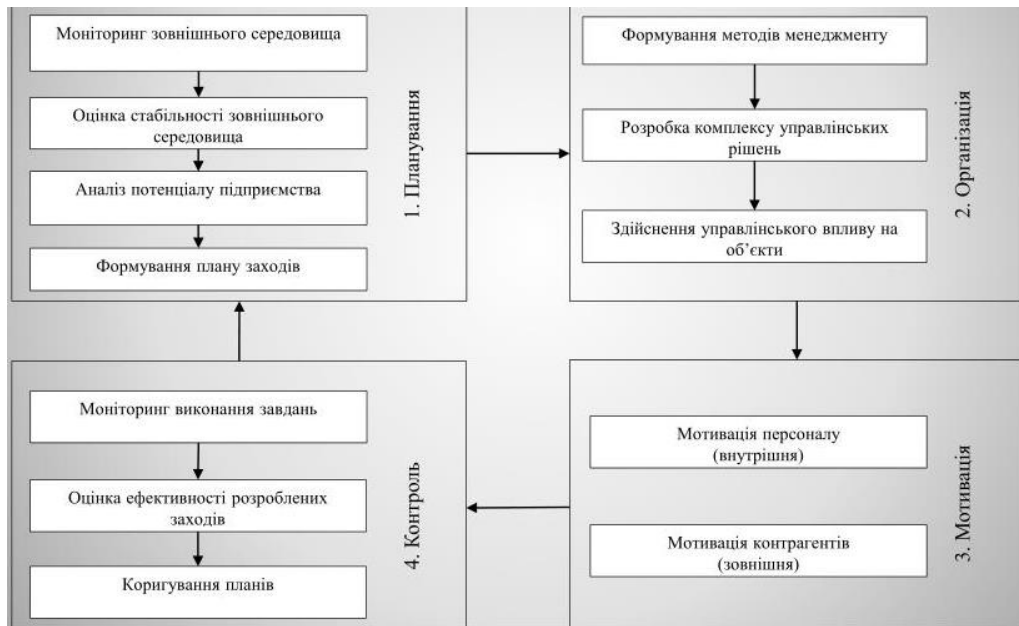


Рисунок 2.2 – Аналіз системи мотивації на підприємстві

### 2.3. Аналіз ефективності мотивації праці на підприємстві

В сучасній системі управління персоналом основним є те, що люди – це найважливіший економічний ресурс для підприємства. Він є джерелом прибутку, конкурентоспроможності, розвитку та великих можливостей.

ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» – потужне підприємство, потужність якого залежить не лише від людини, а й від можливостей використовуваного обладнання. В комбінації людина та машина і працює само підприємство.

Мотивація працівника безпосередньо залежить не лише від фінансових чинників, як це вже було сказано у попередніх розділах. Як нематеріальний чинник виступає внутрішнє робоче середовище, робоче місце, в тому числі обладнання, за яким працює робітник.

Також важливо враховувати матеріальні витрати на використання обладнання, виробіток, швидкість, якість тощо. Можливо навіть, за той рахунок надавати додаткові матеріальні кошти працівникам, у вигляді премії та різних заохочень.

Тому було проведено характеристику-порівняння використання обладнання в базовому та звітному роках ( Таблиці 2.4 – 2.5).

Таблиця 2.4 – Використання обладнання (коефіцієнт інтенсивного використання) в базовому році

Тип технологічного обладнання	Середньо-годинний плановий виробіток	Середньо-годинний фактичний виробіток	Коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання	Інтегральний коефіцієнт
Токарні верстати (універсальні)	256	148.43	0.58	0.3364
Верстати з ЧПУ	192	117.79	0.61	0.3721
Свердлувальні верстати	48	25.69	0.54	0.2916
Фрезерні верстати	120	52.48	0.44	0.1936
Токарно-карусельні верстати	24	9.67	0.4	0.16
Універсально-розташувальні	16	3.25	0.2	0.04
Шліфувальні верстати	40	6.55	0.16	0.0256
Стругальні верстати	32	4.24	0.13	0.0169
Хонінгувальні верстати	8	1.14	0.14	0.0196
Пилки	32	31.1	0.97	0.9409
Гільйотинні ножиці	32	30.08	0.94	0.8836
Вальці, молот, прес	48	30.14	0.63	0.3969
Балансувальні верстати	8	4.8	0.6	0.36
Координатно-пробивний верстат	24	24	1	1
Машинна тармічної різки	16	9.52	0.6	0.36
Всього	896	498.88	0.556785714	0.3118

Таблиця 2.5 – Використання обладнання (коефіцієнт інтенсивного використання) в звітному році

Тип технологічного обладнання	Середньо-годинний плановий виробіток	Середньо-годинний фактичний виробіток	Коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання	Інтегральний коефіцієнт
Токарні верстати (універсальні)	256	148.43	0.58	0.3364
Верстати ЧПУ	192	187.79	0.98	0.9604
Свердлувальні верстати	48	35.69	0.74	0.5476
Фрезерні верстати	120	52.48	0.44	0.1936
Токарно-карусельні верстати	24	9.67	0.4	0.16
Універсально - розташувальні	16	3.25	0.2	0.04
Шліфувальні верстати	40	26.55	0.66	0.4356
Стругальні верстати	32	4.24	0.13	0.0169
Хонінгувальні верстати	8	1.14	0.14	0.0196
Пилки	32	31.1	0.97	0.9409
Гільйотинні ножиці	32	31.08	0.97	0.9409
Вальці, молот, прес	48	30.14	0.63	0.3969
Балансувальні верстати	8	7.8	0.98	0.9604
Координатно-пробивний верстат	24	24	1	1
Машинна тармічної різки	16	11.52	0.72	0.5184
Всього	896	604.88	0.675089286	0.37805

Таким чином, з проведених розрахунків використання обладнання, ми можемо бачити коефіцієнти інтенсивного завантаження протягом 3-х років збільшується, що свідчить про ефективність впроваджених організаційно-технічних заходів на підприємстві та ефективність організації виробництва.

На підприємстві ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» у рамках всієї трудової системи та трудового процесу існують такі підсистеми:

1. Технічна – складається з взаємозалежних комплексних механізмів, обладнання, пристрої, які забезпечують вирішення завдання системи.
2. Технологічна – ґрунтується з розподілу виробничого процесу на різні стадії та різні етапи.
3. Система організації виробництва та управління – до неї входить комплекс підрозділів та ланок, що організовують та управляють виробництвом на підприємстві;
4. Економічна система – сполучення економічних процесів та зв'язків.
5. Соціальна – працівники підприємства, з яких складається робочий колектив та об'єднані спільною працею, мають певні взаємозв'язки.

## Висновки до розділу 2

Провівши дослідження стосовно загальної характеристики підприємства ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш», аналізу системи мотивації на підприємстві та оцінки ефективності мотивації зробимо такі висновки:

1. Підприємство ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» успішно працює на українському та міжнародних ринках з 1994 року. Встановило тісні партнерські стосунки з багатьма країнами. Підприємство займається розробкою й впровадження нових технологій, схем роботи, передових ідей та досягнень. «Підприємство є лідером компресорного машинобудування країн



СНД та зберігає лідируючі позиції в створенні прогресивного обладнання нового покоління».

2. Як і на більшості виробничих підприємств, об'єктом управління в ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш» є працюючий персонал даного підприємства. Тому слід провести характеристику основних елементів мотивації працівників. Одним основним із яких є оплата праці. Також керівництво підприємства намагається застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й нематеріальну – цілий комплекс методів мотивації працівника.
3. Оцінка ефективності мотивації на підприємстві - з проведених розрахунків використання обладнання, ми можемо бачити коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного завантаження протягом 3-х років збільшується, що свідчить про ефективність впроваджених організаційно-технічних заходів на підприємстві та ефективність організації виробництва.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НВАТ «ВНДІКОМПРЕСОМАШ»**

### **3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці**

«Одним з ефективних методів вдосконалення системи мотивації праці є створення відділу розвитку персоналу.

Такий відділ професіонального розвитку персоналу є структурним підрозділом служби персоналу, яку очолює керівник відділу, котрий назначається та відсторонюється від посади генеральним директором за поданням заступника генерального директора по персоналу, безпосередньо підпорядковується заступнику генерального директора по персоналу».

«До функцій відділу відносяться: організація професіонального розвитку персоналу, суспільства на основі єдиної персонал-технології, включно з підбором кадрів, проводить професіональну адаптацію прийнятих працівників, організацію виробничого навчання, підвищення кваліфікації й перекваліфікації персоналу, внутрішнього навчання, стажування, атестацію та ротацію кадрів, формування кадрового резерву (резерву на висування), відстеження кадрової кар'єри персоналу, науково-інформаційне забезпечення працівників, профорієнтаційна робота в регіоні».

Мотиваційна політика підприємства має стосуватися окремого працівника, навіть якщо на підприємстві переважає бригадно-групова робота. Мають визначатися та контролюватися індивідуальні показники роботи кожного працівника. А виходить так, що премія може бути знята навіть з усього відділу за невиконання планових показників.

Це впровадження закордонної практики – планувати та ставити індивідуальні цілі та показники робітникам, визначати його індивідуальний внесок у реалізацію загальної стратегії.

Також підприємство має велику плинність кадрів. Можливо, це пов'язано з тим, що відбувається постійна ротація кадрів. Можливо, через те,

що на підприємстві дуже складно просунути по кар'єрним сходам. Можливо, але важко.

Також, на підприємстві є можливість проходження різних навчальних та розвиваючих семінарів та заходів щодо зміцнення корпоративної культури. Але все це не має ніякої системності. Тому виникає необхідність в створенні такого відділу.

«Структура та штати відділу затверджуються генеральним директором за поданням заступника генерального директора по персоналу».

Структура відділу з розвитку персоналу показана на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура відділу з розвитку персоналу

«Функції відділу:

1. Розробка щорічної програми розвитку персоналу на основі заявок структурних підрозділів, суспільства й реалізації заходів, програм в рамках своїх повноважень;

2. Професійний розвиток виробничого персоналу, навчання, перенавчання, виробнича атестація й переатестація персоналу, підвищення кваліфікації робітників виробничих підрозділів;

3. Професіональний розвиток адміністративно-управлінського персоналу, перенавчання, підвищення кваліфікації, організація стажування,

грамотної ротації, атестація керівництва й спеціалістів, внутрішнє навчання цільового значення;

4. Підбір і професіональна адаптація прийнятих робітників. Ведення бази даних про спеціалістів регіону, пошук кадрів за заявками керівників структурних підрозділів (контакти з регіональними службами зайнятості населення, організація та проведення конкурсних процедур, професіональний підбір кадрів), посилення співробітництва з профільними професіональними навчальними закладами за підбором молодих спеціалістів. Складання та реалізація програми професіональної адаптації прийнятих працівників, супровід працевлаштованих керівників та спеціалістів в адаптаційний період;

5. Організація виробничої та переддипломної практики для студентів вищих та середніх професійних навчальних закладів, організація виробничої практики учнів навчальних закладів початкової професіональної освіти;

6. Професіональна орієнтація старшокласників та молоді регіону, перспективний кадровий підбір молоді (кадрового резерву) для наступного працевлаштування.

7. Участь у розробці й контролі за виконанням колективного договору в частині покладених на відділ функцій;

8. Організація опитувань суспільної думки про ефективність діяльності окремих робітників й структурних підрозділів, аналіз результатів опитувань, підготовка висновків на атестаційну комісію, керівнику, а також для самооцінки окремого робітника;

9. Науково-інформаційне забезпечення робітників підприємства: організація підписки на періодичне видання, пошук та замовлення науково-технічної літератури по замовленням спеціалістів (в тому числі міжбібліотечний абонемент), ведення справочно-інформаційного фонду науково-технічної бібліотеки;

10. Складання розділу «Підготовка й підвищення кваліфікації кадрів» щоквартального аналітичного звіту служби персоналу;

11. Здійснення управлінського обліку, первинного бухгалтерського обліку та ведення статистичної звітності за запитаннями підготовки кадрів».

Застосування ефективних способів мотивації на виробничому підприємстві може забезпечити інтерес працівників та підвищити ефективність їх праці та повністю розкрити їх творчий потенціал.

Аби вдосконалити систему мотивації на підприємстві впровадження лише одного відділу з розвитку персоналу недостатньо. Це цілий ряд етапів:

1. Встановлення найбільш вдалої форми та системи оплати праці – початковий етап формування системи мотивації. Нехай на підприємстві буде існувати декілька систем оплати праці, такий варіант також буде доцільним. Найпоширеніші види оплати праці: тарифна, погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, непрямі відрядна. «На думку О. Берга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення» [17].
2. Створення додаткової мотивації – необхідність для деяких працівників, для деяких аспектів трудової діяльності. Можна використовувати безліч різних форм мотивації – створення та проведення конкурсу на звання «Кращого робітника підприємства», преміювання за поточні результати різних видів діяльності, доплат, разові заохочення, надбавки все це за результати роботи, а за підсумками робіт – преміальні виплати.

Також необхідно представити єдину програму навчання, вдосконалення використання персоналу з внутрішньою системою навчання та підвищення кваліфікації кадрів ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш».

Програма навчання представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Програма вдосконалення мотивації персоналу за допомогою методів внутрішнього навчання й підвищення кваліфікації кадрів

Аналізуючи діяльність підприємства ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» та накопичений досвід, було б доцільно запропонувати ще деякі шляхи покращення мотивації працівників:

- Пам'ятати не лише про матеріальне стимулювання, а й про нематеріальне;
- Зміцнювати корпоративну культуру;
- Запроваджувати подарунки на честь свят;
- Підштовхувати працівників до спілкування, як на горизонтальному рівні (між собою), так і на вертикальному (з керівництвом);
- Заручитися підтримкою, створити таку атмосферу, яка б трималася на взаємозв'язках та сприяла розкриттю індивідуальності;

- Розширити повноваження працівнику, дати більше свободи та дозволити приймати участь у прийнятті рішень;
- Покращувати умови праці, давати соціальні послуги, соціальні пакети;
- Не забувати про особливу винагороду – вільний час;
- Навчання – допомагає розкрити свій потенціал в результатах роботи. Надалі – фінансова винагорода.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

«Оцінюючи економічну ефективність впровадження відділу з розвитку персоналу та розробленої системи підвищення кадрового потенціалу, слід відмітити, що основний показник, на який впливає нова система мотивації праці – це продуктивність персоналу на протязі всієї трудової діяльності». Приріст продуктивності праці, додаткової зайнятості робітників в період збільшення ємності попиту при існуючому технологічному процесі дозволяє збільшувати об'єми виробництва та збуту.

Розрахунки умовні.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження в діяльність відділу з розвитку персоналу

Найменування витрат	Сума, грн
Введення посади начальника відділу з розвитку персоналу	$9\ 000 * 12 = 108\ 000$
Інженери відділу з управління якістю	$3 * 7\ 000 * 12 = 252\ 000$
Виплата премій й соціальних надбавок	55 000
Відрахування в небюджетні фонди	78 000
Меблі, обладнання	117 000
Канцелярські витрати	$600 * 12 = 7\ 200$
Разом	617 200

Таким чином, витрати на впровадження відділу з розвитку персоналу складають 617 200 грн. в рік.

Таблиця 3.2 – Витрат на впровадження системи навчання

Найменування витрат	Сума, грн
Витрати на навчання	850
Заробітна плата внутрішніх тренерів	320 000
Вартість харчування працівників в період навчання	25 000
Вартість канцелярських товарів	600
Разом	346 450

Таблиця 3.3 – Загальні витрати на покращення кадрового потенціалу

Найменування витрат	Сума, грн.
Витрати на впровадження в діяльність відділу з розвитку персоналу	617 200
Витрат на впровадження системи навчання	346 450
Разом	963 650

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності ведення відділу з розвитку персоналу та системи навчання

Показники	Прогноз з урахуванням запропонованих напрямлень	Відхилення %
Плановий приріст об'ємів збитку (70% від приросту виручки), тис.грн.	$2292234 * 70\% = 1604563,8$	-
Виручка від продажу продукції з урахуванням розроблених заходів, тис.грн.	$2292234 + 1604563,8 = 3896797,8$	170,0
Собівартість товарів, тис.грн	$896420,5 + 963650 = 1860070,5$	100,2
Валовий прибуток, тис.грн	2100887,4	420,7



## Продовження таблиці 3.4

Приріст фонду оплати праці за рахунок сформованого преміального фонду, тис.грн	779359,5	-
Загальний фонд оплати праці, тис.грн	343 835+779359,5 = 1123194,5	213,3
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	1241,0	170,0

Реалізація запропонованої програми дозволить збільшити виручку підприємства на 70% та загальний фонд оплати праці на 113,3% , при цьому продуктивність праці складе 1241,0 тис. грн, що на 70% вище до введення даних заходів. Такі заходи не є витратними, в результаті їх впровадження собівартість товарів, робіт та послуг підвищиться на 1860070,5 грн. або 0,2%.

«Таким чином, реалізація вищеперерахованих заходів значно полегшує виконання поставлених задач підприємства в досягненні максимального прибутку та задовольняє потреби робітників».

Припустимо, що буде проведене опитування, щодо виявлення величини довіри в колективі.

Таблиця 3.5 – Виявлення величини довіри в колективі

Довіра керівника до підлеглих підтверджують:	Від 1 до 3	Довіра підлеглих до керівництва підтверджують:	Від 1 до 3
Доступ до інформації	3	Виконання завдань	3
Границі делегування	3	Відсутність жалоб	3
Непідвладність	2	Націленість на успіх	3
Загальний бал	8	Загальний бал	9

Загальна величина довіри зі сторін підлеглих до керівництва та з боку керівництва до підлеглих виявляється за допомогою наступного вираження:

$$n_{cpi} = \frac{\sum_i^n ni}{N} \quad (3.1)$$

Де:  $n_{cpi}$  – середнє значення важливості індикатора;  $ni$  – оцінка, яку дають (керівникам, підлеглим);  $N$  – число опитаних співробітників.

Це каже про те, що довіра до керівництва з боку персоналу в результаті розроблених заходів підвищиться.

### Висновки до розділу 3.

В результаті проведених досліджень вдосконалення мотивації праці та заходів щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш» можна зробити такі висновки:

1. На практиці застосовують традиційні стимули мотивації персоналу. Загалом це матеріальні та застарілі нематеріальні стимули.
2. Одним з ефективних методів вдосконалення системи мотивації праці є створення відділу розвитку персоналу.
3. Мотиваційна політика підприємства має стосуватися окремого працівника, навіть якщо на підприємстві переважає бригадно-групова робота.
4. Відбувається неправильна ротація кадрів, через що на підприємстві велика плінність кадрів.
5. Мотиваційна політика підприємства має стосуватися окремого працівника, навіть якщо на підприємстві переважає бригадно-групова робота.
6. Слід застосовувати впровадження закордонної практики - планувати та ставити індивідуальні цілі та показники робітників, визначати його індивідуальний внесок у реалізацію загальної стратегії.

7. Застосування ефективних способів мотивації на виробничому підприємстві може забезпечити інтерес працівників та підвищити ефективність їх праці та повністю проявити їх творчий потенціал.
8. Також необхідно представити єдину програму навчання, вдосконалення використання персоналу з внутрішньою системою навчання та підвищення кваліфікації кадрів.
9. Реалізація вищеперерахованих заходів значно полегшує виконання поставлених задач підприємства в досягненні максимального прибутку та задовольняє потреби робітників.
10. Загальна величина довіри зі сторін підлеглих до керівництва та з боку керівництва до підлеглих. Це каже про те, що довіра до керівництва з боку персоналу в результаті розроблених заходів підвищиться.

## Висновки

Під час виконання бакалаврської дипломної роботи було проведене дослідження щодо стану системи мотивації праці та шляхів вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Через що можна зробити наступні висновки:

1. Питання стосовно мотивації персоналу є досить глибоким та важливим на даний час в роботі будь-якого підприємства. Адже успішність організації залежить не лише від гарного керівника на чолі. Великий процент успішності залежить від виконаної роботи працюючих, якості цієї роботи.
2. Відношення працівника до роботи, поведінка в тій чи іншій ситуації, під час робочого процесу, готовність та відданість ділу завжди має бути чимось замотивована.
3. Вся суть мотивації полягає не тільки в спрямуванні працівника на якісну роботу, але й всього підприємства, як комплексної системи. Добра мотивація – гарант успішного підприємства : якщо працівники зацікавлені в виконанні своєї роботи, а головне, в якісному виконанні, прагнуть досягати свої та загальні цілі.
4. Якщо, оглядати мотивацію, як теорію, можна дійти висновків, що обираючи методи мотивації, ті чи інші способи, необхідно враховувати: відмінності людського фактору, пропонувати їм відповідну роботу, ставити цілі так, аби вони сприймалися, як цілком досяжні, задавати власний приклад, надавати відповідну нагороду, узгоджувати винагороду з показниками діяльності, виносити та дотримувати принципи справедливості.
5. Оцінка ефективності мотивації на підприємстві - з проведених розрахунків використання обладнання, ми можемо бачити коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного завантаження протягом 3-х років збільшується, що свідчить про ефективність

впроваджених організаційно-технічних заходів на підприємстві та ефективність організації виробництва.

6. Мотиваційна політика підприємства має стосуватися окремого працівника, навіть якщо на підприємстві переважає бригадно-групова робота. Мають визначатися та контролюватися індивідуальні показники роботи кожного працівника.
7. Застосування ефективних способів мотивації на виробничому підприємстві може забезпечити інтерес працівників та підвищити ефективність їх праці та повністю проявити їх творчий потенціал.
8. Об'єкт дослідження - Приватне акціонерне товариство «Науково-виробниче акціонерне товариство ВНДІкомпресормаш» являє собою технологічно відокремлене виробництво, самостійно виробляє продукцію, яка відповідає профілю діяльності, що передбачена статутом підприємства.

### Список використаних джерел

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Волнухина Е. Модель "Мотивация - стимул" [Текст]. // Служба кадров и персонал. - 2007. - № 11. - С.61-64.
3. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех. – Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. – 146 с.
4. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с
5. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2009. – 450 с
6. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
7. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с
9. Немов Р. С. Психологія: учебник: в 3 кн. / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М.: Гуманитарный издательский центр Владос, 2003. – Кн.1: Общие основы психологии. – 688 с
10. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
11. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с
12. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
13. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.

14..ISO 19011. International standard. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и /илиокружающей среды / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 230 с.

15. Статут Публічного акціонерного товариства «Науково-виробничого акціонерного товариства «ВНДІКОМПРЕСОМАШ» (нова редакція).

16. Виробничий потенціал підприємства ПАТ «НВАТ ВНДІкомпресормаш»

17. Берг О. Мотивация на ура / О. Берг. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.

18. Газета «Вісті Укрросметалу».