

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
Мотиваційний фактор в системі управління персоналом на сучасних
виробничих підприємствах
(на прикладі АТ «Насосенергомаш»)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. Мз-71с
Рудік Анастасія Ігорівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

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

Науковий керівник

К.е.н
Кубатко В.В

Суми – 2021

Анотація

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи щодо формування мотиваційного фактору в системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах.

Завдяки використанню системного аналізу щодо вивчення основ формування мотиваційного фактору на підприємстві, було виявлено, що рівень мотивації на сучасних підприємствах на прикладі АТ «Насосенергомаш» є досить низьким, виявлено основні пункти, котрі необхідно впровадити в дійсну систему мотивації персоналу.

Розглянуто та обґрунтовано основні шляхи вдосконалення системи мотивації на підприємстві та запропоновані інструменти мотивації для формування мотиваційної системи на підприємстві.

Виявлено можливість створити нову структурну одиницю, що займалась би пошуком мотиваційних рішень та впровадженням нових мотиваційних систем в кожен структурний підрозділ.

Реферат

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 30 найменувань. Загальний об'єм бакалаврської роботи становить 42 сторінок, у тому числі 3 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи. Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві АТ «Насосенергомаш».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити певні *завдання*:

- розкрити теоретичні питання мотивації працівників;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на АТ «Насосенергомаш»;
- виявити способи покращення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві АТ «Насосенергомаш».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві АТ «Насосенергомаш».

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

В основі роботи лежить *метод* наукового пізнання та системного підходу, порівняння а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Детермінація поняття мотивація	7
1.2 Сучасні методи мотивації персоналу	13
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В АТ «НАСОСЕНЕРГОМАШ».....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	18
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу	21
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ «НАСОСЕНЕРГОМАШ»	24
3.1 Шляхи формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві АТ «Насосенергомаш».....	24
3.2 Удосконалення системи управління персоналом АТ «Насосенергомаш» з урахуванням мотиваційного фактору	32
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Основною характеристикою або обов'язковою умовою ведення бізнесу, на сьогоднішній день, є управління персоналом та мотивація до висококваліфікованої роботи. Завданням підприємства, в особі менеджерів, є розробка та впровадження інноваційних мотивацій для працівників.

Саме мотивація є першочерговою причиною працювати, адже заробітна плата - основна того причина.

Для того, щоб підприємство розвивалось та займало перші рядки ТОП-найкращих підприємств, в ньому повинна бути розроблена гнучка система мотивацій, що в свою чергу не відносилась лише до професійної компетенції, а і охоплювала психологічний фактор.

Кожен працівник, завдяки мотивації, зацікавлений виконувати свою роботу якісно, щоб отримати матеріальні або не матеріальні блага. Тим самим підвищується потрібність в мотивації для систематичного покращення результативності працівників. Процес мотивації, на сьогоднішній день, є на досить низькому рівні, порівнюючи з іноземними підприємствами, це в свою чергу знижує конкурентоспроможність підприємства.

Розробка методів та пошук нових способів підвищення мотивації персоналу підприємства АТ “Насосенергомаш” є першочерговим завданням, що і визначає актуальність теми дослідження.

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві АТ “Насосенергомаш”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити певні *завдання*:

- розкрити теоретичні питання мотивації працівників;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на АТ “Насосенергомаш”;
- виявити способи покращення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві АТ “Насосенергомаш”.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві АТ “Насосенергомаш”.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

В основі роботи лежить *метод* наукового пізнання та системного підходу, порівняння а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних менеджерів, матеріали періодичних видань, українські статистичні матеріали, законодавчі акти а також мережі Інтернет.

Метод дослідження, що використовується в роботі — це метод наукового пізнання, порівняння та положення підприємства, а також узагальнення результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Детермінація поняття мотивація

Мотивація - це сукупність управлінських дій, метою яких є мотивація себе та інших працівників для досягнення особистих чи групових цілей. В основі успіху організації лежить система мотивації працівників. Досягнення результатів вимагає бажання до спільної роботи на всіх рівнях управління організацією для забезпечення взаємодії. Основною метою стимулюючого процесу є максимізація використання наявних людських ресурсів, що підвищує загальну ефективність та прибутковість підприємства [1].

Поняття “мотивація” охоплює обговорення багатьох його значень та проявів в системі менеджменту . Спершу почати необхідно з розгляду самого поняття про мотивації. Мотивація може розглядатися насамперед як стан людини і процес, спрямований на зміну цього стану. У розширеному вигляді мотивація (у першому розумінні) - це психічний стан людини, що виражає потреби, інтереси, замовлення протягом певного періоду часу і характеризує масштаби його професійної діяльності. Цей стан є результатом взаємодії внутрішніх факторів (мотиви, очікування, цінності тощо) та зовнішніх впливів (стимулів) [2].

Водночас правильно вважати мотивацію працівників (її друге значення) процесом, що визначає мотиваційне керівництво та динаміку роботи.

Мотивація – це процес комплексного впливу на працівника, тому включає в себе певну формулу, розшифрувавши яку маємо, що мотивація включає в себе : потребу, мотиви, стимул, інтерес [1].

Посилення мотивації, ефективності праці, формування позитивного ставлення до праці - одне з головних завдань менеджерів та фахівців з управління персоналом. Складний зовнішній вплив на працівників з метою

розвитку стійкої мотивації до роботи в них можна охарактеризувати як процес мотивації [3].

Структура мотивації працівників виділяє п'ять сфер: умови праці, ресурси, визнання, відносини, обов'язки. Якщо розглядати мотивацію з точки зору переваг, можна виділити два типи: матеріальну та нематеріальну. Останнє також включає статус та мотивацію до роботи, якщо з боку спрямованості на досягнення успіху то на позитивну та негативну мотивації. Якщо за джерелами виникнення, то на зовнішню та внутрішню. Якщо за формою задоволення потреб, то на трудову та статусну (таб. 1.1) [4].

Таблиця 1.1 - Структура мотивації

Види мотивації персоналу						
За джерелами виникнення мотивів		За спрямованістю на досягнення цілей підприємства			За формою задоволення потреб	
Внутрішня	Зовнішня	Позитивна мотивація	Негативна де-мотивація	Матеріальна	Нематеріальна	Трудова
Самостійна оцінка результатів праці	Позитивна оцінка роботи керівництвом	Підвищення авторитету, доручення особливої роботи, матеріальне заохочення	Матеріальні стягнення, зниження в посаді, психологічна ізоляція	Девіденти, участь у капіталі, преміювання, оплата навчання.	Гнучкий графік роботи, можливість само-реалізуватись.	Інтелектуальність праці, можливість впливу на інших

Система матеріального заохочення включає: розмір винагороди, заробітної плати, премії, відсотків та інших форм виплат, найчастіше у формі готівки. Нематеріальна мотивація включає навчання, дипломи (грамоти), конкурси, особисті подарунки, різноманітні конкурси тощо. [5]

Питання про взаємозв'язок між “внутрішньою” та “зовнішньою” мотивацією - важливе з теоретичної та практичної точки зору. Значення проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалося, залежить від мотивів замкнутої взаємодії людини з ціллю (завданням) та мотивів, що виникають в результаті такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт навколишнього середовища породжує мотиваційні мотиви за певні вчинки. Характерні зовнішні різновиди мотивації - це мотивація відповідно до правил праці на підприємстві, розпорядження керівництва, правила поведінки тощо. Однак на практиці практично неможливо розрізнити вплив лише внутрішніх або лише зовнішніх мотивів. В одних випадках людські дії можуть бути мотивовані головним чином внутрішньою мотивацією, тоді як в інших - зовні. Не виключено, що мотиваційні дії будуть відбуватися одночасно через обидві системи мотивації і немає чіткого розмежування між внутрішнім та зовнішнім. Це не знижує мотивацію, навпаки, підвищує важливість їх аналізу, моніторингу в практиці управління персоналом. Адже мотивація має можливість змінити поведінку людини, активізувати її дії, насамперед, воно ґрунтується на зовнішньому типі мотивації, який в свою чергу може породжувати певну внутрішню мотивацію [6].

Істотними матеріальними проблемами мотивації персоналу підприємства на новітньому етапі розвитку української економіки є досить низька заробітна плата, зміни стандартів та норм відповідно до європейського законодавства, а також розробка та впровадження нових та дієвих методів економічного стимулювання працівників підприємств на ринку праці.

Перший етап - це розробка та впровадження методу матеріального та нематеріального заохочення. Такі зміна залежать від можливостей підприємств,

для впровадження необхідні досить високі рівні надбавок та премій, щоб продемонструвати шире зацікавлення керівника у збереженні готовності працівників робити якісну роботу. Для оплати слід використовувати такі залежності:

- Між фондами заробітної плати та результатами економічних цілей підприємства.
- Між якістю, ефективністю та зарплатою кожного працівника.
- Між рівнем заробітної плати та можливістю задовольнити основні потреби працівників (так званий прожитковий мінімум);
- Між результатами праці робітників та їх економічним та моральним соціальним визнанням.

На другому етапі слід покращити систему мотивації працівників, що підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап має на меті створення загальної системи мотивації на основі соціології та психології, підготовки до якісного впливу на підсвідомість працівників та керівників підприємствами, зміни у розумінні якості роботи [7].

Перед початком модернізації системи мотивації співробітників бажано провести аналіз дійсної системи стимулювання, аналізувати якість роботи працівників, сферу мотивації персоналу та оцінювати необхідність зміни системи стимулювання. Система мотивації персоналу підприємства має ряд вимог, а саме:

1. об'єктивність: об'єм винагороди працівника має бути визначений на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;
2. передбачуваність: працівник повинен бути освідомленим в розмірі винагороди, що він отримає за результатами своєї праці;
3. адекватність: нагорода має відповідати внеску кожного працівника у весь колектив, його досвіду та рівню кваліфікації;
4. своєчасність: виплата винагороди має слідувати відразу за результатами роботи, якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі розрахунку подальшої винагороди);

5. Вартість: заробітна плата має бути значущою для працівника;
Чесність: Принципи винагороди повинні бути зрозумілими кожному працівникові організації та чесно, особливо з їхньої посади [8].

Нечіткість взаємозв'язку між мотивацією та результатами діяльності є суттєвою проблемою управління: як оцінити роботу окремого працівника і як вона повинна отримувати винагороду [9]. Якщо об'єм зарплати пов'язаний лише з рівнем виконанням повного об'єму роботи, це де-мотивує працівника, який брав участь у досягненні виконання завдання, але виявлена старанність, з іншого боку, винагородження працівника лише за «добрі сподівання» без повного врахування фактичного виконання його роботи може бути несправедливим по відношенню до інших високопродуктивних працівників. Шлях вирішення такої проблеми є ситуативним. Менеджери повинні брати за увагу те, що подібні ситуації на практиці трапляються досить часто, і для їх вирішення вимагається використання комплексного підходу [6, С. 38-42].

1.2 Сучасні методи мотивації персоналу

Об'єктивна сторона мотиваційного процесу складається з методів і способів дії. Тому можна виділити таку класифікацію методів мотивації:

- спосіб впливу на об'єкт мотивації,
- місце походження,
- функціональне призначення,
- економічний зміст [10].

Метод впливу на об'єкт мотивації - пропонується розмежувати прямий і непрямий методи. Прямі методи означають безпосередній вплив на об'єкт мотивації. Сюди входить нормативна мотивація (мотивування певної поведінки людини ідеологічними та психологічними діями: переконання, навіювання, інформація тощо) та вимушена мотивація (застосування сили та загроз для погіршення потреб працівника, якщо він не відповідає відповідним вимогам). зовнішні фактори Вплив на об'єкт - подразники (діючі на об'єкт з різними перевагами як подразники, що штовхають його до конкретної поведінки) [11].

Місце походження - внутрішні та зовнішні методи мотивації. В результаті внутрішніх мотиваційних методів людина отримує винагороду за працю, відчуває важливість своєї роботи, відчуває задоволення від стосунків з колегами, дружніх стосунків у колективі. До зовнішніх методів мотивації належать заробітна плата, просування по службі, символи офіційного статусу та престижу.

З економічної точки зору погляд - фінансовий (фінансовий, матеріальний) та нефінансовий (негрошовий,) методи мотивації. До грошових методів належать: заробітна плата, бонус, різні податки, частка в доходах підприємства (прибуток), плата за навчання та ін. Негрошові методи стимулювання включають підвищення роботи, просування по службі, участь у прийнятті рішень вищого рівня, навчання, гнучкий графік роботи, працевлаштування, захист зайнятості та інше [14].

Існують різноманітні методи мотивації працівників, часто вони залежать від системи мотивації на підприємстві, системи управління організації та особливостей самого підприємства.

Виходячи із спрямованості впливу на конкретні потреби, методи мотивації за функціональним призначенням поділяються на:

- 1) економічні методи відповідно до економічної мотивації. Сюди входить матеріальна мотивація, тобто фокусування на конкретних показниках або завданнях та отримання грошової винагороди після завершення роботи. Користування економічними методами пов'язане зі створенням робочого плану, контролем за його виконанням, а також економічним стимулюванням або раціональною системою оплати праці, що забезпечує конкретний обсяг і якість роботи за підрозділами.
- 2) Організаційно-адміністративні методи. Ці методи базуються на мотивації влади, яка ґрунтується на основі закону, правопорядку, начальству і ґрунтується на можливості примусу. Ці методи включають організаційне планування, організаційні положення, інструкції, контроль. Мотивація відіграє безперечно є важливою частиною, бо вона означає не лише беззаперечне дотримання положень і правил (законів), прийнятих на державному рівні, але і прийняття прав та обов'язків керівників та підлеглих, при яких накази вище-стоячих органів є обов'язковим для виконання підлеглими. Умови, що створюються завдяки владній мотивації, мають на меті забезпечити ефективне управління на кожному рівні [12];
- 3) Соціально-психологічні методи, що застосовуються для покращення соціальної активності працівників. Їх використовують зазвичай для впливання на підсвідомість людей, впливають на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і цей процес призводить до соціального стимулювання професійної діяльності. Методи цієї групи забезпечуються різноманітними методами та засобами для вивчення соціології, психології

та інших наук. Ці методи включають анкетування, тести, співбесіди тощо [13].

З економічної точки зору погляд - фінансовий (фінансовий, матеріальний) та нефінансовий (негрошовий,) методи мотивації. До грошових методів належать: заробітна плата, бонус, різні податки, частка в доходах підприємства (прибуток), плата за навчання та ін. Негрошові методи стимулювання включають підвищення роботи, просування по службі, участь у прийнятті рішень вищого рівня, навчання, гнучкий графік роботи, працевлаштування, захист зайнятості та ін [14].

Однак конкретна підприємство може не мати стандартного пакету заохочень. Стимул у цьому випадку повинен бути цільовим, специфічним для працівника. Найефективніші методи стимулювання можна класифікувати за ставленням до працівників (табл. 2.1) [15].

Таблиця 2.1 - Найбільш ефективні методи адресної мотивації

Методи мотивації	Зміст методу
Стягнення — як мотивація.	Розмір штрафу насамперед залежить від мети впливу, а основною метою покарання є запобігання діям, які можуть завдати шкоди компанії.
Економічні виплати за досягнуті результати.	Такі виплати здійснюються за певними критеріями, що повідомляються заздалегідь працівникові, включаючи економічні показники, показники терміну виконання чи якості праці або оцінка працівника незацікавленими працівниками.

Продовження таблиці 2.1

Премії для підтримки здорового способу життя.	Це доплати до основної заробітної плати, у вигляді грошових доплат або інших нематеріальних стимулів, працівникам, які не відлучались від праці через хворобу протягом довгого часу, працівники, які відвідують спортивний зал або спортивні гуртки та відмовляються від паління.
Особистісні виплати.	Це бонуси, які надаються протягом певного періоду працівнику, за навички, які необхідні підприємству на певному етапі його існування.
Модернізація системи управління	Покращення взаємозв'язку та співіснування в колективі між працівниками різного рангу, правильний та справедливий розподіл обов'язків між всіма працівниками, прозорі системи підвищення, посилення духу, поліпшення відносин між керівниками та підлеглими.

Продовження таблиці 2.1

Соціальна політика	Організація реалізує пільги соціального захисту службовців (соціальне страхування по досягненню пенсійного віку, під-час тимчасової непрацездатність працівника, тощо), коштами, що виділені на ці цілі з фондів соціального розвитку організації.
Нематеріальні стимули, які не спливають на витрати підприємства.	Винагороди-нагородження, різноманітні подяки, дипломи, грамоти (Найкращий керівник, працівник, людина року і т.д) [18].

Теорія управління також розрізняє методи мотивації, такі як примус, винагорода (економічна та неекономічна) та солідарність [19]. Примус ґрунтується на почутті страху перед покаранням, таким як звільнення, низькооплачувана посада, штраф тощо. Заробітна плата - заснована на системі економічних (заробітна плата, премії, розподіл прибутку тощо) та неекономічних (винагороди, подяки тощо) стимулів до високопродуктивної праці. Солідарність - розвиток власних цінностей та цілей співробітників, близьких до цінностей та цілей організації, що досягається шляхом довіри, освіти, навчання та створення сприятливого організаційного клімату в організації. Ці методи стосуються слабого впливу об'єкта управління та не відображають інших аспектів стимулюючого процесу [15].

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В АТ «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш» входить в структуру вертикально-інтегрованого холдингу АТ «Група ГМС». Це одне з найбільших в СНД насособудівельних підприємств, що спеціалізується на розробці і виробництві насосного обладнання для нафтогазової галузі, енергетики, агропромислового комплексу та водного господарства [20].

Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш» створений у 1949 році. З часом він став провідним центром атомного та енергетичного машинобудування. Продукцією Сумського заводу «Насосенергомаш» оснащені майже всі об'єкти атомної та теплових енергетики країн СЕВ. Крім того насосне обладнання експортувалось в Аргентину, Австралію, Алжир, Бенін, Болівію, Грецію, Єгипет, Ірак, Іран, Китай, Кубу, Лівію, Нігерію, Мароко, Турцію, Фінляндію та інші країни світу.

У 1970 році на базі Сумського заводу «Насосенергомаш» та ВНДІАЕН створено НВО «Насосенергомаш». З 1991 року Сумський завод «Насосенергомаш» - самостійна юридична особа. 29 травня 1997 року Загальні збори акціонерів Закритого акціонерного товариства Сумський завод «Насосенергомаш» прийняли рішення про реорганізацію Закритого акціонерного товариства у відкрите. - Відкрите акціонерне товариство «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш» [21].

Основним видом діяльності компанії є виробництво та продаж насосів, компресорів та гідравлічних систем, зокрема - виробництво повітряних або

вакуумних насосів, повітряних компресорів та інших газів, гідравлічних насосів, з вимірювальними приладами, компонентами та їх частинами або без них. Насоси, компресори та гідравлічні системи. Підприємство проводить сертифікацію насосів та інші випробування, сервісне обслуговування та поставку запасних частин.

Насосні станції використовуються для ядерної та теплової енергетики, основних нафтопроводів, меліорації земель, водопостачання, сільського господарства та комунального господарства, електротехніки, електроніки, целюлозно-паперової, легкої та харчової промисловості [22].

«Сумський завод Насосенергомаш» - найпривабливіші риси продукції «Насосенергомашу» - якість обладнання, надійність, ефективність, довговічність.

Було прийнято рішення по створення структурного відділення компанії - представництва насосів та електростанцій Суми «Насосенергомаш» в Києві. Метою створення та управління представництвом - є представництво інтересів компанії відповідно до покладених на неї завдань. Основні завдання представництва включають:

- 1) представлення інтересів компанії на українському та інших ринках за погодженням з компанією;
- 2) проведення маркетингових досліджень, співпраця з іноземними посольствами та економічними місіями, співпраця з партнерами компанії з метою сприяння укладанню контрактів та угод в інтересах компанії та її дочірніх підприємств, а також придбання нових партнерів;
- 3) участь від імені громадськості у конференціях, симпозіумах, виставках, зустрічах та інших заходах (у тому числі міжнародних).

Представництво здійснює інтереси представництва компанії перед державними та місцевими органами влади, включаючи українські суди, податкові та митні органи, інші установи, організації та підприємства, а також здійснює інші види діяльності, в тому числі юридично чинні, включаючи номери: Проводить маркетингові дослідження компанії на українському та

інших ринках з метою просування товарів та послуг компанії за погодженням з компанією; Співпрацює з іноземними посольствами та торговими місіями; Спілкується з партнерами компанії з метою сприяння укладенню контрактів та угод в інтересах компанії, а також у пошуку нових партнерів; Виконує представницькі функції для партнерів та гостей компанії; Готує документи, необхідні для закордонних відряджень працівників компанії, легалізує документи в уповноважених державних органах [23].

Місією підприємства «Насосенергомаш» є розробка та виробництво насосного обладнання для нафтогазової галузі, енергетики, агропромислового комплексу та водного господарства.

Підприємства «Насосенергомаш» слідує наміченим завданням та оперативно намагається виконати всі намічені пункти впродовж найближчих років.

Виробнича структура підприємства «Насосенергомаш» перебуває у процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів та інших чинників [21].

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

Підприємство прагне впровадити найкращі практики в галузі корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, послідовно впроваджуючи принцип конструктивної співпраці з усіма зацікавленими сторонами, її працівниками, їхніми сім'ями, населенням компанії, державою та широкою громадськістю. .

Підприємство АТ «Насосенергомаш» враховує ділові інтереси, нерозривно пов'язані з його соціальними та етичними аспектами, з самого першого дня своєї діяльності і усвідомлює, що працівники компанії є головним джерелом та запорукою її успіху [20].

Наявність соціального пакету та можливості розвитку відіграє важливу роль. Всі ці заохочення в компанії реалізуються через створення системи стимулювання, яка визначається це як засіб стимулювання бажаної поведінки працівників [26].

У компанії діє система мотивації працівників:

Першим кроком є розробка та впровадження методології, матеріальної та морального стимулу. Завдяки можливостям компанії потрібно необхідно забезпечити досить високий рівень допомоги та премій, демонструючи справжню зацікавленість керівника у підтримці прагнення до якісної роботи.

Виплачуючи заробітню плату бажано використовувати такі установки:

1. між засобами оплати праці та результатами економічних цілей підприємства.
2. Між якістю, ефективністю та заробітною платою кожного працівника.
3. Між рівнем оплати праці та можливістю задовольнити основні потреби працівників (так званий прожитковий мінімум);
4. Між результатами праці робітників та їх економічним та моральним соціальним визнанням [24].

Система заохочення АТ «Насосенергомаш» характеризується взаємопов'язаною діяльністю, яка стимулює працівників до досягнення

корпоративних цілей. Враховуються фактори, що визначають поведінку та вплив працівників:

- 1) фізична особистість працівника (вік, стать тощо),
- 2) рівень самосвідомості та освіти,
- 3) професійна підготовка,
- 4) психологічний клімат у колективі,
- 5) вплив зовнішнє середовище тощо.

Кожному керівникові для великих досягнень своїх підлеглих необхідно мотивувати кожного співробітника до якісного виконання своїх обов'язків. Бажано знати особливі якості та можливості окремих підлеглих, і то, як вони спів-існують у середовищі та як їх поєднати для вирішення успішних завдань.

На підприємстві значима кількість осіб чоловічої статі та немала частина жінок. Більшість з них мають сім'ї та діточок, для таких працівників на підприємстві створюють додаткові умови та пільги. Наприклад: додаткові можливості заробітку, гнучкий графік, соціальні програми (вистави в театрі, поїздки на море, Карпати, дитячі лагера).

Якщо подивитись по статистичним даним та середньою заробітною платою то маємо , що за 2020 рік середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу складає 2 190 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 62 особи, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 0. Фонд оплати праці за 2020 рік склав 312 484,9 тис. грн., що на 1 664,6 тис. грн. або на 0,5% більше, ніж у попередньому році. Підвищення тарифних ставок і посадових окладів у 2020 році не проводилось. Середня заробітна плата порівняно з попереднім роком збільшилась на 3,2% і становить 11 731,5 грн [25]. Створення на підприємстві ефективної системи мотивації включає самоаналіз та вдосконалення відносин: між працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими.

Система мотивації на підприємстві АТ «Насосенергомаш» базується на певних умовах:

- 1) у всіх є рівні умови займання різних посад за умови потрібних навичок, освіти чи розряду.
- 2) Відповідність заробітної плати з урахуванням підсумків виконаної роботи, виконання плану. Це є передумовою для чесного розподілу заробітної плати.
- 3) Створення на підприємстві умови для професіонального росту працівників, для зміни кваліфікації, для її підвищення, для їх саморозвитку та більш глибокого пізнання речей.
- 4) Сприяння комфортної атмосфери в колективі, та головне це спілкування між керівником та підлеглими [26].

Менеджери на підприємстві АТ «Насосенергомаш» використовують такі методи мотивації:

- 1) Економічні (прямі) – відрядна та почасова оплата праці, оплата за навчання чи підвищення кваліфікації.
- 2) Економічні (нематеріальні) – пільгове користування транспортом, відпочинок.

Варто підкреслити, що на АТ «Насосенергомаш» заробітна плата – є головним мотиватором до роботи. Мотивація праці є результативною лише за умови, що є двохсторонній зв'язок між керівництвом та підлеглими, які є чітко прописаними нормативами, та відбувається суворий контроль за ними.

Ці правила є основою для організації оплати праці АТ «Насосенергомаш», що здійснюється відповідно до положень про оцінку особистого внеску в загальні результати управління та обчислення винагороди на цій основі. Оцінка проводиться групами працівників, тимчасовими чи постійними, для виконання завдання. Зарплата, нарахована групі, розподіляється між її членами на основі особистих внесків кожного працівника.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

3.1 Шляхи формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві АТ «Насосенергомаш»

Мотивація персоналу базується на точному та максимальному визначенні можливостей та прагнень співробітників компанії до цілей та завдань компанії, і тому може бути тісно пов'язана з питаннями управління персоналом. Відомо, що працівники почуватимуться “комфортно” і, отже, працюватимуть добре, якщо матимуть тиху, стабільну роботу з гарантованою зарплатою, а не “сезонну” тимчасову роботу з дуже високими темпами[2].

Проблема мотивації має величезне значення на сьогоденному періоді розвитку України. Кадри - це найскладніший і конкретний тип ресурсів, який підприємство використовує в ідеалі.

Ефективність підприємства значною частиною залежить від продуктивності роботи персоналу. Це пов'язано з тим, що працівник зацікавлений у результатах своєї роботи, щоб створити умови праці, він може підвищити продуктивність праці

Слід також зазначити, що формування мотивації персоналу організації - це один з найважливіших і найскладніших процесів, метою якого є повне забезпечення компанії кваліфікованим персоналом з урахуванням змін у професійному складі працівників. Визначення перспективних потреб підприємства у кадрах полягає в аналізі перспектив розвитку компанії, збільшенні зайнятості в існуючих філіях та розгляді можливих перестановок персоналу. Кадрова політика та стратегія управління персоналом підприємства АТ «Насосенергомаш» базуються на концепції придбання висококваліфікованої робочої сили. Усі працівники, крім адміністративного та допоміжного персоналу, повинні мати принаймні середню спеціальну освіту [24, 226].

Детальніше розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та сприяння дозвіллю на підприємстві.

1) Забезпечення додатковим вільним часом.

Цей спосіб мотивації на підприємстві реалізується шляхом регулювання тривалості основного та різних додаткових вихідних, розбиття відпустки на певні частини (наприклад, частину влітку, а остачу днів взимку), можливість роботи не повний робочий графік (неповний день, неповний тиждень), скорочення робочого часу тощо.

На практиці доведено, що суттєвий мотивуючий ефект від позапланових (додаткових) вихідних днів відіграє велику роль у якості та швидкості виконання поставлених завдань. Такі відпустки можна надавати тим, у кого ненормований робочий день, присутні шкідливі умови праці. Додаткова відпустка повинна стати додатковим «якорем» для утримання працівників, для компенсації психічних чи фізичних навантажень працівника на конкретному підприємстві під час робочого процесу.

2) Перерозподіл робочого часу.

Популярнішою формою регулювання робочого часу (перерозподілу) є гнучкий або змінний графік. Однак не всі виробничі процеси можуть бути організовані за допомогою гнучкого робочого часу. При необхідності на виробничому майданчику наявності декількох співробітників, одночасно пов'язаних з технологічним процесом, унеможлиблює використання гнучкого режиму робочого часу. У цьому випадку мотивація зростає із відповідною групою працівників, включаючи їм, право встановлювати параметри робочого часу на підставі договору.

Завдяки гнучкому графіку роботи можна безпосередньо стимулювати робочий час на основі побудови та використання часу банку.

У цьому випадку не зникає відпрацьований понад норму час, а переноситься на накопичувальний особистий рахунок працівника або фіксується в державному фонді понаднормових робіт, пізніше. Цей час може

використовуватися для додаткової відпустки, закінчення терміну дії, погашення боргу за попередній період тощо.

Очевидно, що лише ті працівники, які продемонстрували високу обізнаність, організованість та дисциплінованість, мають право вільно працювати.

Теоретично і практично доведено, що існує прямий взаємозв'язок між рівнем обізнаності команди, а отже, “прозорістю” внутрішньої організаційної діяльності та мотиваційними рекомендаціями персоналу.

Ось чому підприємство скрізь застосовує всі методи комунікації, які доступні, для досягнення своїх цілей, включаючи підвищення мотивації співробітників.

Підприємство пропонує кожному працівнику ознайомитись з брошурою, що містить основну інформацію про організацію. Такі брошурки були розповсюдженими ще в минулому столітті, а на сьогоднішній час вони є складовою комунікаційного процесу організації. [27,ст.233].

Каталог має наступні основні цілі:

- 1) показати працівникам філософію компанії, її суть, цінності, стратегія розвитку та спеціальні цілі;
- 2) надання базової інформації про різні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства, що дозволяє працівникам краще зрозуміти основні принципи діяльності компанії, адаптуватися до її умов існування;
- 3) донесення до працівників інформації про те, чого підприємство очікує від їх роботи і які зобов'язання покладає на них і на себе.

З вище викладеного матеріалу формується підсумок, що підприємство в своїй діяльності використовує такі методи мотивації, як матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні методи включають: систему преміювання, доплати. До нематеріальних елементів мотивації - планування графіка роботи,

популяризація вільного часу, створення зручних робочих місць, інформування команди про ефективність компанії.

Протягом довгого часу, завдяки практиці, було доведено, що низька продуктивність праці є наслідком як низької, так і дуже високої мотивації (завдяки покращенню якості мотивації - продуктивність спочатку зростає, а як тільки досягає поділки максимум - поступово зменшується). Обчислити золоту середину - це клопітлива робота власника підприємства та його менеджерів з суто індивідуальним підходом до кожного відділу.

Сферами мотивації працівників є: матеріальне стимулювання (доплати, відпускні), поліпшення якості робочого потенціалу (підвищення кваліфікації), вдосконалення організації праці (кімнати відпочинку), участь працівників у процесі управління (голосування, презентація власних ідей та негрошові стимули [17,с. 20].

Ураховуючи класифікацію, що була наведена вище з урахуванням новітнього розвитку виробництва на підприємстві АТ «Насосенергомаш» можна виділити такі напрямки підвищення мотивації праці:

- 1) напрям, що характеризує мотиваційний механізм видачі оплати за працю в напрямі підвищення мотивації праці.

Цей метод включає в основі покращення системи виплат через можливість надання самим працівникам керувати у власності та прибутковості підприємства. Це виступає поважним моментом мотивації персоналу, особливо це актуально для акціонерів організації.

Першочергово, для таких працівників можливо провести чи змінити саме систему оплати, її можливо зробити більш гнучкішою. Це можливо зробити за рахунок зменшення ставки працівника та встановлення таких факторів як преміальні виплати та залежати вони будуть від отриманого прибутку.

Приводячи приклад такої системи мотивації, пропонується при перевиконанні поставлених цілей, наприклад, на 7% - 17% від ставки

додається до заробітної плати або ж якщо план перевиконаний більше ніж 18%, то преміальні - 20%. Також аналогічну систему оплати можна впровадити для звичайних працівників підприємства. Таким чином всі працівники будуть зацікавлені в перевиконання загальних планів та будуть заохочені до отримання преміальних. Для цих цілей можливо щомісяця виділяти приблизно до 20% фонду заробітної плати – для формування преміального фонду. Найкращим буде орієнтування на відсотки від заробітної плати. Можливість поділу цього фонду на три пункти – це адміністративний персонал, робітничий та допоміжний.

- 2) Рівень заробітної плати необхідно перераховувати з урахуванням рівня інфляції, та зрівняти її не нижче ніж мінімальна, враховуючи працівників, яким було повідомлення про звільнення – зрівняти заробітну плату на загальних умовах.
- 3) Після виконання показників бізнес-плану можна застосовувати коефіцієнт підвищення заробітної плати.
- 4) Переосмислити доплати за шкідливі умови праці для працівників, незалежно від їх розрядної кваліфікації до 15% максимального об'єму робіт, наявності умов роботи на даній ділянці, при проходженні цих місць атестації, за час фактичного перебування працівника на даних ділянках, а також можливість отримання додаткової відпустки за рахунок підприємства.
- 5) Встановити доплати в межах зарплатного фонду для окремих підрозділів:
 - А) доплати до ставок кваліфікованих працівників за професійну майстерність та за професійно-ділові особливості -керівникам та службовцям.
 - Б) Розмір доплат, що оформлюється для працівників, що в своїй роботі поєднують декілька посад в результаті чого в них збільшується об'єм робіт, розмір цих доплат встановлюється за угодою сторін.

6) При виконанні гіпер-важливих завдань, встановлюються доплати в розмірі до 50% від тарифної ставки.

7) Особи, що нещодавно були прийняті на роботу або перейшли на суміжну посаду, таким працівникам йдуть доплати в розмірі середньої зарплати (можливо з колишнього місця роботи) на протязі двох місяців. Такі виплати припиняються за умови порушенням дисципліни, умови якої прописані в статуті організації.

8) Для осіб, які тільки починають власний трудовий стаж, є випускниками коледжів, шкіл або інститутів, або закінчили курси на підприємстві та були працевлаштовані після позитивної здачі іспитів, рекомендовано знизити всі показники плану виконання робіт на 3 місяці для адаптації.

9) Пільги для працівників які є ветеранами праці чи підприємства та надавати їм матеріальну допомогу.

10) Виплата-винагороди за вислугу років (таб.3.1).

Таблиця 3.1 - Виплата-винагороди за вислугу років

Працівники	Стаж роботи на підприємстві	Винагорода (% від тарифної ставки)
Керівні особи	Від 5 років до 7 років	6
	Від 8 років до 15 років	9
Майстер цеху	Від 3 років до 6 років	5
	Від 7 років до 16 років	9
Звичайні співробітники	Від 4 років до 7 років	4
	Від 7 років до 15 років	8

На підприємстві існує можливість відвідування виставок новітніх технологій як за кордоном, так і в Україні. Працівникам підприємства надається всі умови для комфортного відвідування таких заходів. Підприємство забезпечує таких працівників всім необхідним а саме підготовка документів, оформлення проїзних квитків, забезпечення харчуванням та за необхідності

умовами проживання. Поряд з цим працівники підприємства мали б можливість презентації власних виробів та винаходів на міжнародному рівні із можливістю заохочення закордонних інвестицій для підприємства та подальшої співпраці інвесторів із підприємством, що є однією з ефективних мотивацій для співробітника в отриманні матеріальних та нематеріальних привілеїв в своїй трудовій діяльності.

Працівники даного підприємства, які займаються розробкою нових ліній виробництва чи модернізацією існуючих технологій промислових виробів щонайменше два рази на рік відправляються у відрядження на стажування до провідних європейських машинобудівних підприємств. Основною метою стажування спеціалізованих співробітників у відповідних сферах є обмін досвідом та освоєння новітніх технологій роботи та вдосконалення власних знань та вмінь у відповідних напрямках роботи, які працівник використовує на підприємстві.

Завдяки тісній співпраці АТ Сумський завод «Насосенергомаш» та АТ «Науково-дослідний і проектно - конструкторський інститут атомного та енергетичного «Насособудування» працівники даних підприємств мають високу мотивацію як матеріальну так і нематеріальну у створенні або розробці власних промислових виробів, технологічних обладнань насосного спрямування, а також можливість розробки програмних модулів для параметричного 3D – моделювання, що дає можливість таким працівникам полегшену процедуру патентування власних виробів на базі підприємства. Таким працівникам надається можливість приймати участь у міжнародних виставках із представленням власних винаходів, тим самим підвищуючи свій статус, а в подальшому і посаду, на підприємстві АТ «Насосенергомаш» [28].

Працівники, які запатентували власні вироби спільно із підприємством гарантійно отримують надбавку до пенсійної виплати після настання пенсійного віку.

Однією із ідей для ефективної мотивації підприємства може слугувати створення власного корпоративного пенсійного фонду. Основною метою якого є

накопичення відрахувань на депозитний рахунок, із заробітної плати працівників, певного відсотку, який визначається умовами договору між підприємством та працівником та є гарантією отримання додаткового заощадження після настання пенсійного віку. На сьогоднішній день в Україні створення недержавних пенсійних фондів підприємствами є досить актуальним та перспективним питанням яке постає у працівників при виборі місця для працевлаштування.

Попит на створення корпоративних недержавних пенсійних фондів є досить зрозумілим, адже для підприємств, які зацікавлені у даному питанні – держава передбачила суттєві пільги. Ті витрати, які підприємства перераховують на учасників власного корпоративного фонду, відносять на валові витрати підприємства, що дає змогу зменшувати податкові відрахування.

Впроваджуючи це все до роботи підприємства, можна максимально збільшити рівень задоволення працівниками, підвищити рівень мотивування до роботи, тим самим підвищити результативність та попит на продукцію підприємства на міжнародному ринку.

3.2 Удосконалення системи управління персоналом АТ «Насосенергомаш» з урахуванням мотиваційного фактору

Сумський завод АТ «Насосенергомаш» в цілому має закордонний напрямок діяльності та переживає середній рівень розвитку на шляху до міжнародного бізнесу. Для розвитку підприємства повинні піддаватись аналізу організаційна структура підприємства в сфері прийняття управлінських рішень; висока піраміда підрозділів, яка уповільнює процес аналізу і негативно впливає на його результативність; відсутні систематичні проведення аналізу та система співпраці підрозділів щодо його проведення; низький рівень інформаційної бази та кваліфікаційний рівень персоналу. Таким чином, беручи до уваги все вищевикладене констатуємо, що організаційна структура ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» є незадовільною, а значить потребує покращення.

Основним завданням для вирішення цих проблем є оперативне управління виробництвом, управління маркетинговою діяльністю підприємства для забезпечення реалізації виробленої продукції, а також управління персоналом організації, удосконалення їх знань, для забезпечення максимального розподілу трудових ресурсів, спрощення структури підрозділів [29].

Актуальність теми мотивації на підприємствах на сьогоднішній період є надзвичайно актуальним. Кожного дня ця система потребує вдосконалення та жорсткого контролю. Оскільки послаблення цього аспекту управління тягне за собою зменшення тяги до праці, зниження виконання планів та зниження прибутку самим підприємством.

Для того, аби вдосконалити організаційну структуру менеджменту персоналу необхідно розкласти по полицкам дійсну структуру підприємства.

Керівним апаратом акціонерного товариства є- Голова Правління (підпорядковані йому: Директор з закупок та логістики, Директор з безпеки, Директор з якості (підпорядкований йому заступник директора з якості), Директор з економіки та фінансів, Головний бухгалтер, Директор з управління

персоналом, Директор інженерно-маркетингового центру, Директор з охорони праці та техніки безпеки, Технічний директор (підпорядковані йому: Директор з інформаційних технологій, Директор НТЦ - генеральний конструктор, Директор ремонтно-експлуатаційної служби, Головний інженер (підпорядкований йому заступник головного інженера), Директор з планування та управління проектами, Директор з виробництва [30].

До складу АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” входять:

- 1) три механоскладальні цехи, заготівельний цех, цех ливарний;
- 2) служби: інструментального господарства, ремонтно-експлуатаційна, адміністративно-господарська;
- 3) управління: будівельно-монтажне, планування, виробничо-диспетчерське, зовнішньоекономічної діяльності, з атомних проектів, з комплексних проектів;
- 4) бюро: юридичне та підпорядкована йому Група з організаційно-правового забезпечення діяльності Наглядової ради, систем автоматизованого проектування, стандартизації та уніфікації;
- 5) 27 функціональних відділів: Відділ технічного контролю, Відділ з контролю виконання діловодства, Відділ матеріально-технічного забезпечення, Відділ фінансового обліку та бюджетування, Відділ кадрів, Відділ економічної безпеки, Планово - економічний відділ, Відділ організації праці та заробітної плати, Відділ управління якістю, Відділ головного технолога, Відділ головного металурга, Відділ автоматизованих систем управління підприємством, Технічний відділ, Відділ головного зварника, Відділ охорони праці, Відділ головного метролога, Відділ аналізу ризиків та контролю, в складі науково-технічного центру (Відділ вертикальних насосів, Відділ низьконапірних насосів, Відділ проточних частин, Відділ головного конструктора, Конструкторський відділ спеціальних насосів, Відділ технічної підтримки продажу та перспективних проектів), в складі інженерно-маркетингового центру (Відділ

маркетингу, Відділ продажу, Відділ модернізації, ремонту та постачання запчастин, Відділ збуту);

- 6) Бухгалтерія, Центральна заводська лабораторія, Складське господарство, Відомча воєнізована охорона, Дитячий оздоровчий табір “Сонячний”, Комбінат громадського харчування;
- 7) дільниці: відвантажувально-пакувальних робіт, автотранспортна;
- 8) випробувальний центр;
- 9) представництво: ВСП АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (представництво в м. Києві, Україна) [31].

Проте що на підприємстві існує потреба в вдосконаленні мотивації працівників не є новиною. Такою проблемою на підприємстві майже не займається жоден відділ, все тримається на ентузіазмі начальників відділів та цехів. Ці всі відділи займаються лише прямими обов'язками, відділ кадрів – підбором та просуванням кадрів, відділ продаж – оформленням документації покупок та пошук потенціальних покупців, бухгалтерія – начисленням заробітної плати та формуванням всіх звітів, відділ навчання – за підвищення кваліфікації працівників та за навчання нових співробітників. Відділи, які займаються управлінням персоналу не повністю охоплюють функцію професійної мотивації. Тому можна підкреслити, що на підприємстві немає чітко сформованої та розповсюдженої системи мотивації для персоналу.

Запропонованим рішенням є створення спеціального відділу або групи менеджерів, що будуть відповідати за створення та впровадження мотиваційних систем. Надалі необхідно цю системну одиницю впровадити загальний колектив для прийняття та зливання в спільну структуру. Після створення такої одиниці всі питання пов'язані з матеріальними та нематеріальними стимулюваннями будуть відноситись до цього відділу. Всі дання будуть оброблятися в цьому відділі, будуть проводитись дослідження , анкетування, опитування- все це необхідне буде для того, щоб надалі в цьому відділі сформувалась єдина мотиваційна база, яка була б ідеально підібрана саме для цього підприємства АТ «Насосенергомаш».

Для створення подібного відділу необхідно пройти певні етапи, а саме:

- 1) створення певної структури та визначення посадових інструкцій;
- 2) збір даних про майбутніх співробітників та проведення конкурсу;
- 3) проводиться навчальний тренінг;
- 4) представлення відділу іншим підрозділам та пояснення суті цього відділу.

Отже, створюючи такай відділ необхідно детальніше розглянути послідовність дій створення.

Першочерговим є формування організаційної структури відділу, визначення обов'язків кожного члена команди та роз'яснення посадової інструкції. Можна запропонувати створити попередню структуру відділу мотивації для підприємства АТ «Насосенергомаш» (рис 3.1).

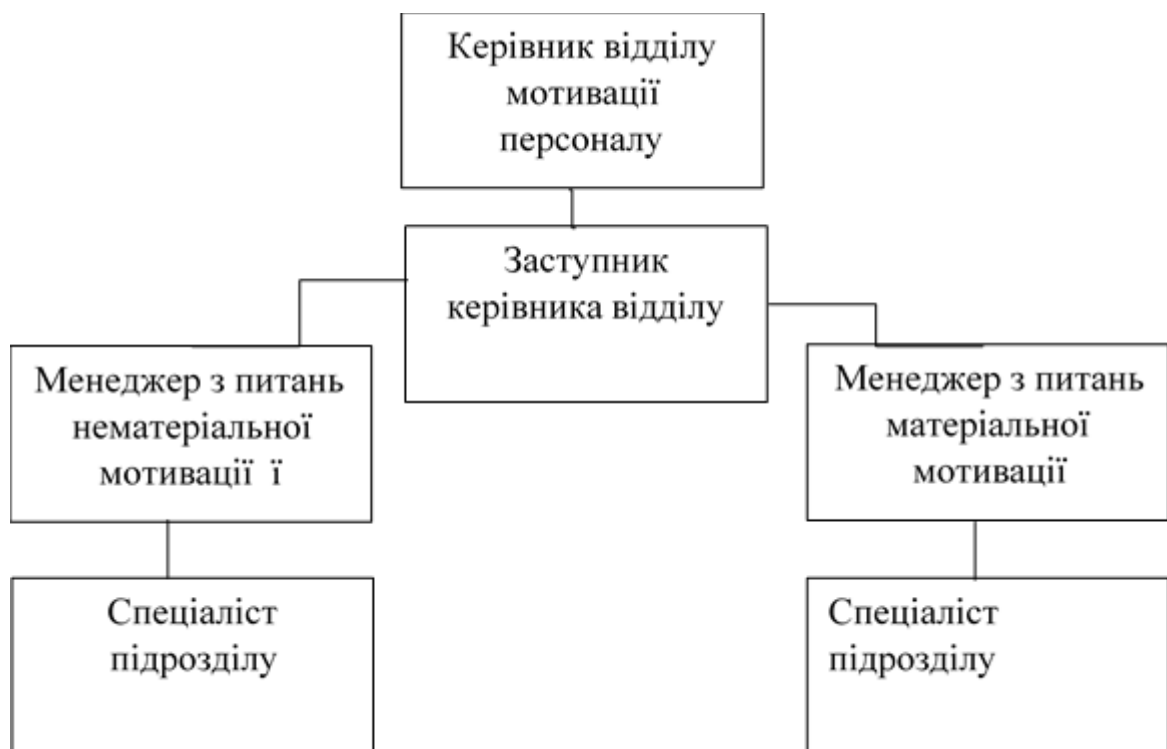


Рисунок 3.1 Попередня структура відділу мотивації персоналу

Розглянемо посадову інструкцію яку можливо було б втілити в життя. В якій сказано, що керівник відділу мотивації підпорядковується лише керівнику відділу управління персоналом. Відповідає за організаційні моменти дослі-

джен стану мотивації персоналу на підприємстві та за його аналіз. Крім того, до його обов'язків входить опрацювання заходів по залученню уповноважених та відповідальних осіб до своїх досліджень, а також є відповідальний за розробку системи мотивації (матеріальної та нематеріальної). Та безумовно керівник даного відділу комунікацією з іншими керівниками та налагоджує з ними зв'язки.

Наступного розглянемо заступника керівника відділу. Основними вимогами при призначенні на цю посаду має бути вища економічна освіта або та, що тісно пов'язана з управлінням персоналу чи менеджментом. Працівникові бажано мати досвід роботи на подібних посадах щонайменше 3 роки. Щодо підпорядкування, то цей працівник підпорядковується лише керівнику відділу мотивації та має під своїм керуванням ще двох підлеглих.

До посадових обов'язків цього працівника можемо віднести такі завдання: формування сучасної та прогресивної мотиваційної системи на підприємстві з урахуванням сучасного політичного та кризового становища. Це означає, що до його обов'язків входить проведення опитувальних моментів серед працівників підприємства, збір статистичних даних та опрацювання їх це все необхідно для того, щоб в подальшому сформувати дійсну систему мотивації (систему премій, доплат, нематеріальних способів мотивації). Так ,як зміст цього розділу тісно пов'язаний з іншими відділами (заробітної плати, економічним відділами), то як і керівнику відділу, як і заступнику необхідно підтримувати робочу стосунки для ефективної взаємодії.

Далі працівників відділу можна поділити за зонами відповідальності. Це можна зробити за допомогою розмежування на матеріальну та нематеріальну мотивації працівників підприємства. Вимоги до таких працівників є досить різноманітними. Працівник повинен мати економічну освіту або в поєднанні психолога (соціального працівника) або ж менеджера, а також досвід роботи на подібній посаді. Щодо підпорядкування, то головним керівником є — начальник відділу з мотивації, та кожен керівник свого напрямку має підлеглого.

До посадових обов'язків працівника з матеріальної або не матеріальної мотивації можемо віднести такі завдання: проведення опитувальних моментів серед працівників підприємства, збір статистичних даних та опрацювання їх це все необхідно для того, щоб в подальшому сформувати дійсну систему мотивації (систему премій, доплат). Також в обов'язки входить: систематизація даних по виплатам для робітників, проведення семінарів по заохоченню працівників до ефективної роботи, тренінгів для покращення особистих якостей, адаптаційних бесід для нових співробітників та роз'яснення кожному відділу окремо їх можливі привілеї при умові виконання покладеної на них роботи. Так як, всі робочі дії пов'язані з персоналом всього підприємства, то такі працівники повинні комунікувати з відділами по розвитку та навчанню працівників, відділами продаж, відділу кадрів, відділу охорони праці.

Спеціалісти, підлеглі керівників направлення матеріальної і нематеріальної мотивації, повинні у своєму списку переваг мати економічну освіту або поєднання менеджменту, та бажано освіту соціального працівника чи психолога. Досвід роботи на подібних посадах — є позитивним моментом при прийнятті на роботу.

До посадових обов'язків працівника входить допомога в проведенні опитувальних моментів серед працівників підприємства, зборі статистичних даних та опрацювання їх, для того, щоб в подальшому сформувати дійсну систему мотивації, проведенні семінарів по заохоченню працівників до ефективної роботи, тренінгів для покращення особистих якостей, адаптаційних бесід для нових співробітників та роз'ясненні кожному відділу окремо їх можливі привілеї при умові виконання покладеної на них роботи, в оформленні документів.

Наступним пунктом в створення відділу мотивації — є підбір кадрів. В даному питанні вибір працівників лежить на відділу кадрів. При виборі працівників необхідно спиратись на особисті якості, рекомендації з минулих місць роботи, поведінку на співбесіді. При виборі провести конкурс з проходженням атестації для майбутніх працівників.

Для доцільного пошуку можна звернутись в центр зайнятості або дати об'яву на сайті про пошук роботи. Такі сайти досить популярні в наш час та користуються популярністю. В першу чергу, посаду в відділ мотивації можна запропонувати працівникам, що вже працюють на підприємстві. Це є безпечним ходом для підприємства, оскільки про людину, її особисті якості та особливості поведінки щось відомо.

Створення такого відділу надає підприємству переваги в розвитку працівників, шляхом аналізу їх зацікавленості в роботі, професійної підготовки, якості робочого місця, якості відношення в зв'язці “керівник — підлеглий”, задоволеністю системою оплати та ділення робочого часу.

Провівши аналіз результатів дослідження, працівники відділу мотивації будуть займатися роботою по розробці мотивувальних концепцій з урахуванням специфіки роботи кожного відділу.

На підприємстві АТ «Насосенергомаш» основним напрямком розвитку працівників є впровадження навчання новим методикам, підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, можливість розробки та впровадження інноваційних ідей на базі АТ «Науково-дослідний і проектно - конструкторський інститут атомного та енергетичного насособудування».

Все це є досить великим внеском в розвиток мотивації персоналу на підприємстві, але цього є не достатньо для сьогоденних реалій. Проведення семінарів, зустрічі зі спеціалістами, тренінги та інші розвивальні заходи для працівників є дороговартісною послугою. Та не завжди підприємство готове в повній мірі спонсорувати такі заходи, тому однією із рекомендацій буде те, щоб підприємству слід звернути свою увагу на методи мотивації, що буди розкриті вище та обрати з них ті, що будуть діяти довше, мотивуватимуть, працівників до саморозвитку та матимуть мінімум витрат для підприємства.

Підприємству АТ «Насосенергомаш» для заохочення працівників рекомендується створити умови:

- 1) чітко визначити статус працівника, його повноваження та можливості
- 2) надавати працівникам можливість брати участь в формуванні стратегії та вносити свої коментарії в сформовану
- 3) встановити прозорі градації працівників на нові посади
- 4) декілька раз в рік проводити тренінги або семінари для підняття рівня знань працівників
- 5) створити достойні суперницькі умови, для здорової конкуренції серед працівників

Можна зробити висновок, що однотипне ставлення до всіх працівників, стимулює їх до виконання своїх обов'язків на високому рівні та професіональному розвитку для подальших результатів.

З вищесказаного вище, можна стверджувати, що використання комплексного підходу є обов'язковим для підприємства. Бо лише комплекс може охопити всі аспекти людської психології та обґрунтовано мати вплив на всі робочі аспекти.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження з мотивації персоналу можна зробити такі висновки.

Мотивація- чітко не визначене поняття, та включає в себе кілька понять, що взаємопов'язані між собою.

В першу чергу, працюючи з мотивацією, необхідно керуватись психологічними аспектами людської свідомості. Не актуально казати, що мотивувати можна тільки преміями чи доплатами, неможливо розрізнити вплив лише внутрішніх або лише зовнішніх мотивів. В одних випадках людські дії можуть бути мотивовані головним чином внутрішньою мотивацією, тоді як в інших - зовні.. Мотивація — це глибоке поняття, заохочувати працівників до роботи можна, використовуючи певні прийоми мотивації. Мотиваційні дії на підприємстві складається з методів та способів ,тому можлива певна градація: місце походження, функціональне призначення, спосіб впливу на об'єкт мотивації та економічний зміст.

Методи впливу на працівників підприємства розрізняють на прями та непрямі, внутрішні та зовнішні, матеріальні та не матеріальні. Найбільш ефективними та прогресивними методами адресної мотивації є особисті виплати, стягнення, виплати за досягнуті результати, премії за підтримку здорового способу життя, модернізація системи управління (поліпшення відносин між працівниками та прозора система підвищень), соціальна політика (соціальний захист), та нематеріальні стимули. До матеріальних, як було сказано можна віднести премії, доплати, також оплачувані відпустки. До нематеріальних відносимо різноманітні нагородження званнями (“Найкращий робітник”, “Найкращий підрозділ”), грамотами, подяками.

Виходячи з даних дослідження, можна стверджувати, що при високому рівні мотивації та гідних умовах праці можна досягти високого рівня виробництва з досить високою якістю товару.

На основі проведеного дослідження було проаналізовано теоретичне обґрунтування місце адресної мотивації на підприємстві, методи мотивації та способи впровадження на підприємстві АТ «Насосенергомаш».

На підприємстві існують такі методи мотивації персоналу: матеріальні та не матеріальні. На підприємстві АТ «Насосенергомаш» з матеріальних методів використовують преміальну мотивацію, додаткові виплати, оплату за новітні розробки. Серед нематеріальних методів: можливість керувати відпусткою, додатково брати вихідні дні, створення комфортабельних міс роботи та інформування працівників підприємства по рівень розвитку до досягнення підприємства.

Для підвищення рівня мотивації працівників на підприємстві АТ «Насосенергомаш» було запропоновано:

- 1) напрям, що характеризує мотиваційний механізм видачі оплати за працю в напрямі підвищення мотивації праці
- 2) Рівень заробітної плати необхідно перераховувати з урахуванням рівня інфляції, та зрівняти її не нижче ніж мінімальна.
- 3) Після виконання показників бізнес-плану можна застосовувати коефіцієнт підвищення заробітної плати.
- 4) Переосмислити доплати за шкідливі умови праці для працівників, незалежно від їх розрядної кваліфікації до 15% максимального об'єму робіт.
- 5) Встановити доплати в межах зарплатного фонду для окремих підрозділів:
 - А) доплати до ставок кваліфікованих працівників за професійну майстерність.
 - Б) Розмір доплат, що оформлюється для працівників, що в своїй роботі поєднують декілька посад в результаті чого в них збільшується об'єм робіт, розмір цих доплат встановлюється за угодою сторін
 - б))При виконанні гіпер-важливих завдань, встановлюються доплати в розмірі до 50% від тарифної ставки.

- 7) Особи, що нещодавно були прийняті на роботу або перейшли на суміжну посаду, таким працівникам йдуть доплати в розмірі середньої зарплати
- 8) Виплата-винагороди за вислугу років.
- 9) Працівники, які запатентували власні вироби спільно із підприємством гарантійно отримують надбавку до пенсійної виплати після настання пенсійного віку.

Впроваджуючи такі рекомендації до роботи підприємства, можна максимально збільшити рівень задоволення працівниками, підвищити рівень мотивування до роботи, тим самим підвищити результативність та попит на продукцію підприємства на міжнародному ринку.

Можна зробити висновок, що при використанні в сумі більшості запропонованих методів як матеріального, так і не матеріального мотивування персоналу на підприємстві АТ «Насосенергомаш» дасть можливість працівникам уникнути конфліктів та недомовок. Тож дотримання таких рекомендацій для підприємства АТ «Насосенергомаш» дасть поштовх до розвитку на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В. В.; Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит и резерви виробництва, 2014. №3. 46-50.
2. Колот А. М., Цимбалюк, С. А. Мотивація персоналу: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2011. 397 с.
3. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. Вісник Нац. техн. ун-ту “ХПІ” : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ “ХПІ”. 2014. 32-39 с.
4. Кохно С. В.; Липчанський, В. О. Трудова мотивація., зміст, структура та функції трудової мотивації : зб. матеріалів доп. учасн. І Наук. конференції. Кіровоград, 2016. 156-158 с.
5. Долішній і.м. Мотивація персоналу як об’єкт управління на підприємстві. Науковий вісник нлту україни. 2017. Вип. 20.5. 211–216 с.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2010. 224 с.
7. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. Харків: 2019.
8. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2005. № 15.5. 376–380 с.
9. Волківська А.М., Осовська Г.В. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка 2021. №2. : веб-сайт. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf.
10. Цуканова, В. Я.; Петренко, Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. Бізнес інформ, 2014, № 9: 341-346 с. : веб-сайт. URL:

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=binf_2014_9_60.

11. Гайдученко С.О. тексти лекцій з навчальної дисципліни «мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „менеджмент організацій і адміністрування”) / с. О. Гайдученко; Хар.нац.ун-т. міськ.госп-ва. ім. О. М. Бекетова– х.:Хнумг, 2013. –111с.

12. Бурмістров, А. Н.; Газенко, Н. В. Які методи підвищення мотивації персоналу є найбільш дієвими ?. Управління персоналом, 2002. № 7: 48-49 с.

13 Федосєєв В.Н., Капустин С.Н. Управління персоналом організації: навч. посіб. Москва : “Екзамен”, 2004. 368с. 61-107 с.

14. Цуканова В. Я. Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу: Бізнес інформ. 2014. № 9.341-346 с.

15. Власова Е. Система мотивації : як привабити та утримати клієнта. Управління персоналом. 2010. № 8. 19–25 с.

16. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. к. : центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

17. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілеянів», 2015. 232 с.

18. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу: зб. наук. Праць: у 3 т. / гол. ред. В. А. Дерій. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Т.15. 263-268 с.

19. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. 224–229 с.

20.Офіційний сайт АТ «Насосенергомаш». Підготовка кадрів: веб-сайт.
URL: <https://nempump.com/uk/pidgotovka-kadriv/>.

21. Офіційний сайт АТ «Насосенергомаш»: веб-сайт. URL: <http://nempump.com/o-gruppe-gms/harakteristika-proizvodstva/>.

22. Звіт про управління АТ Сумський завод «Насосенергомаш» за 2020 рік: веб-сайт. URL: <https://nempump.com/wp-content/uploads/2021/04/zvit-pro-upravlinnya-za-2020rik.doc>.

23. Публічне Акціонерне товариство «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування АТ «Насосенергомаш»: веб-сайт. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/11860/106>.

24. Култишкіна В. Вихід з кризи: як вчинити з персоналом. Кадрова справа. 2008. № 12. 24 с.

25. Акціонерне товариство «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/smida/05785448>.

26. Васеніна Н. П. Вихід із кризи: як вчинити з персоналом? Практичний журнал по роботі з персоналом. 2008. № 12. 15–21 с.

27. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник хмельницького національного університету. 2011. № 3. 232–235 с.

28. Офіційний сайт АТ «ВНДІАЕН»: веб-сайт. URL: <http://vniiaen.sumy.ua/>.

29. Опис бізнесу: веб-сайт. URL: <https://tables.finance.ua/ua/emitents/show/-/05785448/2002/4>.

30. Пояснювальна записка АТ «Насосенергомаш»: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahukewib4m_wxjnxahvt_7sihqrtv8qfjabegqiahae&url=http%3a%2f%2fnempump.com%2fwp-content%2fuploads%2f2019%2f04%2fzvit-pro-upravlinnya-za-2018-rik.doc&usg=aovvaw2_s-wqzv610rar8z2mt_6b.

31. Звіт про управління АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за 2020 рік : веб-сайт. URL: <https://nempump.com/wp-content/uploads/2021/04/zvit-pro-upravlinnya-za-2020rik.doc>.