

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: __ Механізм мотивації персоналу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Мазін Ю.О./

*Виконавець: _____/Куйбан І.С./
П.І.Б.*

*Група: _____ ПЕз- 71С __
шифр*

Суми 2021

ЗМІСТ

Реферат	3
Вступ	4
1 Мотивація і стимулювання праці як фактор ефективної діяльності персоналу підприємства	6
1.1 Поняття і значення мотивації персоналу підприємства	6
1.2 Основні методи стимулювання праці	10
2 Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу в ПАТ "Сумихімпром"	17
2.1 Коротка характеристика діяльності та трудових ресурсів підприємства ПАТ «Сумихімпром»	17
2.2 Дослідження мотивів роботи персоналу ПАТ «Сумихімпром»	19
3 Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу на ПАТ «Сумихімпром»	25
3.1 Розвиток системи управління діловою кар'єрою	25
3.2 Формування сприятливого клімату в колективі	30
Висновки	35
Список літератури	36

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота: 35 стор., 2 таблиць, 16 малюнків, 33 літературних джерела.

В даний час особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Поступово змінюється й відношення до системи мотивування. Ефективна система мотивації поряд з матеріальними, так званими фінансовими інструментами, повинна містити у собі й нематеріальні методи винагороди. Тим часом, певної картини про оптимальне співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дає. Тому, запропонована тема є досить актуальною.

Метою дипломної роботи є дослідження організаційного механізму мотивації персоналу на сучасному підприємстві та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивування.

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «Сумихімпром»

Дана робота містить літературний огляд по темі, аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві, що діє ПАТ «Сумихімпром» і пропозиції по її вдосконаленню.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ДІЛОВА КАР'ЄРА, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

Вступ

З огляду на проблеми, з якими стикається сучасне суспільство, пов'язані з глобальною інтеграцією, цифровізацією та переходом до сталого розвитку [1-7, 16-26, 31, 33], у сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти управління розвитком.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Особливістю керування персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно й міняється співвідношення стимулів і потреб, на які може опертися система стимулювання.

Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди. Тим часом, певної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні й найбільш ефективних методів керування ними ні теорія менеджменту, ні практика керування персоналом не дає.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі. Однак, спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що затрудняє практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва [15, 28, 30, 32].

Метою дипломної роботи є дослідження організаційного механізму мотивації персоналу на сучасному підприємстві та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивування.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначено коло наступних завдань:

1. Дослідити теоретичні підходи до визначення категорії «мотивація».
2. Дати характеристику ключовим методам стимулювання праці.
3. Провести аналіз діючого механізму мотивації на підприємстві ПАТ «Сумихімпром».
4. Запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивування персоналу ПАТ «Сумихімпром».

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти роботи з персоналом підприємства. Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «Сумихімпром».

1 Мотивація і стимулювання праці як фактор ефективної діяльності персоналу підприємства

1.1 Поняття і значення мотивації персоналу підприємства

Уявлення про можливості мотивації праці працівників зазнали великі зміни в практиці управління персоналом. Довгий час вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода. Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, розробив свою систему організації праці працівників, переконливо доводить зв'язок між продуктивністю праці та її оплатою.

Однак експерименти Мейо в Хоторне виявили значний вплив на продуктивність праці інших факторів - психологічних. Згодом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, які намагаються з різних позицій розглянути визначальні чинники і структуру мотиваційного процесу. В результаті так звана політика «батога і пряника» змінилася виробленням складніших систем стимулювання мотивації працівників до праці, що базуються на результатах її теоретичного вивчення, [8].

Проблема мотивації і стимулювання має свою історію в нашій країні. За радянських часів постійно йшли експерименти в цій області, і досвід передових колективів прагнули тиражувати по всій країні. Аналізувалася західна і американська класика - праці Маслоу, Герцберга, Аргіріса, МакГрегора і ін. В кінці 70-х-початку 80-х рр. минулого століття багато уваги приділялося аналізу системи людських відносин, людського фактора, особливо на досвіді «Дженерал Моторс», ІВМ, японських «гуртків якості». У другій половині 80-х - початку 90-х рр. привернули увагу статті з аналізу концепції ESOP - Employee Stock Ownership Plan, [9].

Однак в 90-і роки в вітчизняних дослідженнях теорії і практики мотивації і стимулювання праці спостерігалось майже повне затишшя. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що

розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без інтеграції в "глобальні гарячкові зусилля» з пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. У той же час у багатьох країнах Західної Європи і в США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на вітчизняне підґрунття .

Основною особливістю управління персоналом в даний час є зростаюча роль особистості працівника. Отже, необхідно розробити новий підхід до управління персоналом. Цей підхід полягає в наступному [12]:

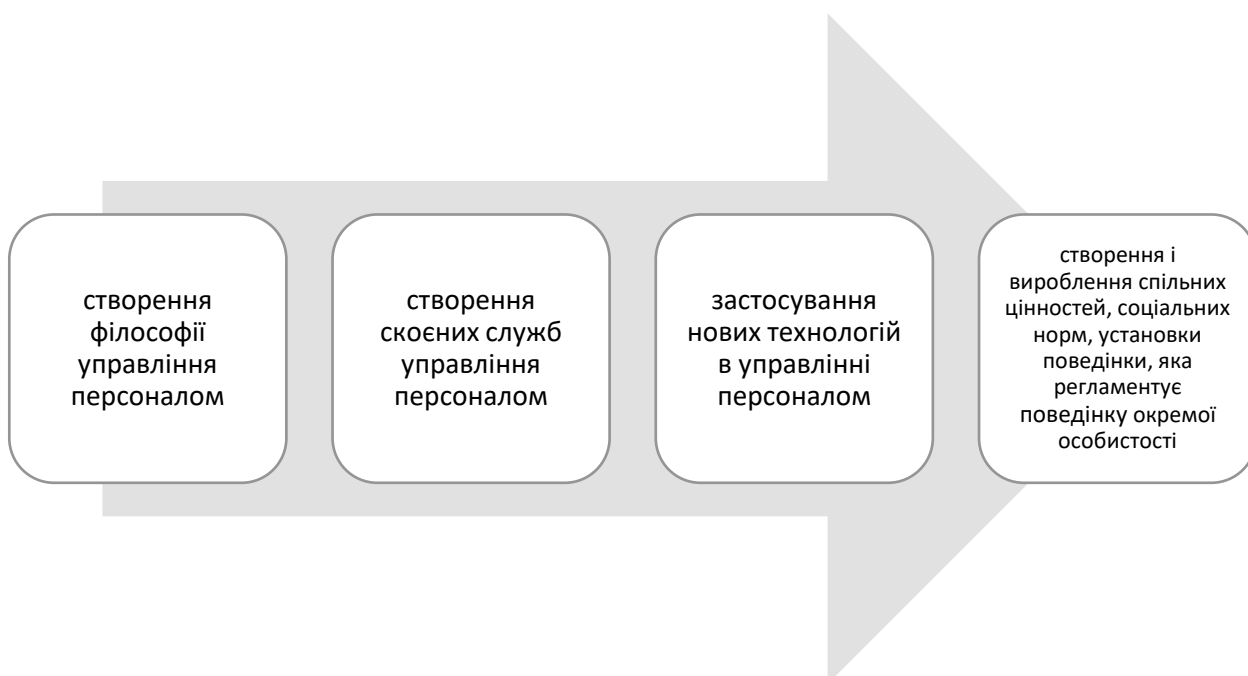


Рис 1.1. Нові підходи до управління персоналом



Рис 1.2. Підходи до визначення терміну «мотивація»

Трудовий мотив - це безпосереднє спонукання працівника до діяльності (роботі), пов'язане із задоволенням його потреб. Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то основною умовою отримання блага. Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей.

Формування мотиву праці відбувається в тому випадку, якщо в розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини. Для отримання благ потрібні особисті трудові зусилля працівника. Трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності, і приносить більше задоволення. Група провідних мотивів, що визначають поведінку працівника, називається мотиваційним ядром (комплексом), яке має свою структуру і залежить від конкретної трудової ситуації. Оскільки потреби викликають у людей прагнення до їх задоволення, то керівники повинні створювати такі ситуації, які б дозволили працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої

потреби у вигляді певного типу поведінки, що приводить до досягнення цілей організації. У всіх випадках знання дійсних мотивів поведінки працівника допоможе уникнути втрати хорошого фахівця, попередити можливий конфлікт в колективі.

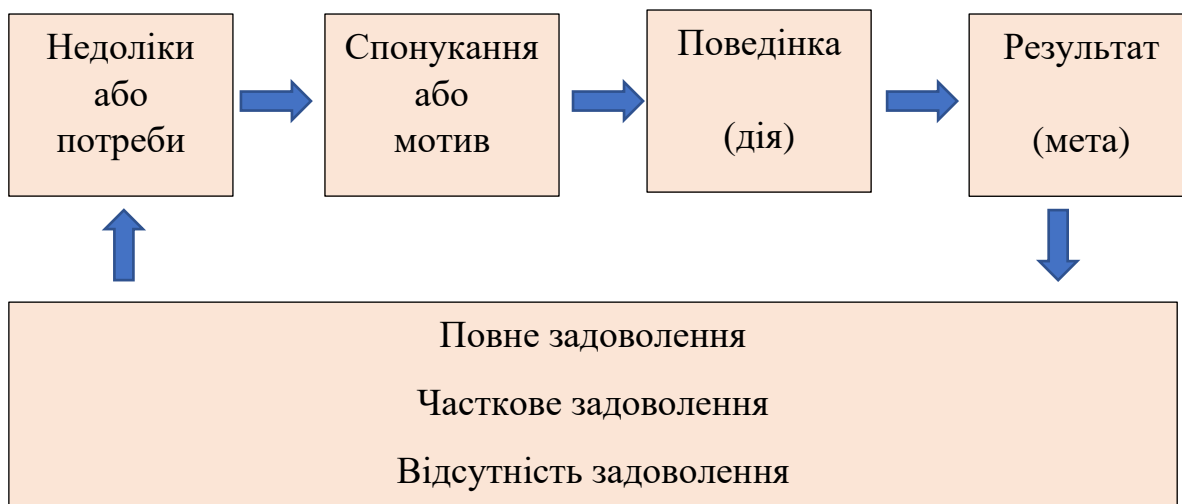


Рис. 1.1 - Схема мотиваційного процесу

Типові проблеми в організаціях, пов'язані з низькою мотивацією персоналу:

- Висока плинність кадрів.
- Висока конфліктність.
- Низький рівень виконавської дисципліни.
- Неякісна праця (брак).
- Слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення.
- Низька ефективність впливу керівників на підлеглих.
- Проблеми при створенні злагодженої команди.
- Незадоволеність роботою співробітників.
- Низький професійний рівень персоналу.
- Нераціональність системи стимулювання праці і багато інших

Рис.1.2. – Проблеми обумовлені низькою мотивацією колективу

Таким чином, мотивація праці - найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто усієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Очевидно, що зв'язок мотивації, стимулювання праці та результатів праці опосередкована набутими навичками праці - потребами, цінностями, мотивами, стимулами, але саме трудова мотивація - джерело трудової діяльності особистості. Ефективна трудова і виробнича діяльність можлива лише при оптимальній системі мотивації праці.

Отже, основне значення системи мотивації - це стимулювати виробниче поведінка співробітників, спрямувавши його на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Тому побудова ефективної системи мотивації потребує вивчення теоретичних основ мотивації і вживаних в даний час систем стимулювання.

1.2 Основні методи стимулювання праці

Застосовувані в сучасній господарській практиці системи стимулів досить різноманітні і залежать від безлічі умов як об'єктивного характеру (економічне становище в країні, рівень безробіття, ціни, стан соціального страхування тощо), так і від більш приватних обставин (кваліфікаційний рівень співробітників, їх чисто людські риси, вік, психологічний клімат).

Тим часом, життя не стоїть на місці і «... той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти відключення » того ж самої людини. Ніхто точно не знає, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацює », [9]. Тому в кадровому менеджменті відбувається постійне дослідження і розвиток різних стимулів

трудової діяльності, розробка нових методів і систем організації стимулювання. Наукові та навчальні видання з менеджменту містять досить детальний аналіз і переробку в відповідно до сучасних умов класичних теорій мотивації, а також розробку нових.

Так, широке застосування сьогодні знаходить партісіпатівний підхід до мотивації персоналу, який реалізує програми винагороди за працю, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності підприємства. Основні форми партісіпації: участь працівників у доходах і прибутках компанії, участь працівників в управлінні. На особливу увагу заслуговує підхід до управління підхід персоналом, прийнятий у стратегічному управлінні, заснований на рольовому підході до взаємодії людини і організації, [10].

На наш погляд, теорії мотивації можна застосовувати в сучасних умовах при аналізі особливостей конкретних людей, групи людей, до яких застосовується мотивація, і, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації. При цьому необхідно врахувати, що структура потреб в нашому суспільстві, так само як і основні чинники діяльності, в силу кризового і перехідного стану суспільства мають ряд особливостей (незадоволення у більшій частині первинних потреб, але в той же час здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах, або на звичці і т.п.). Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підлаштовувати їх під конкретну ситуацію і характеристики трудового колективу.

У публіцистичній літературі в даний час існує безліч розробок, детально розглядають предмети, процеси і методи стимулювання. Так, наприклад, в статті Верхоглазенко наведено варіант трудової позиційності, який на погляд авторів, є оптимальною основою формування мотиваційно-

стимулюючих умов по відношенню до працівника. Дана система представлена в таблиці 1.1, [11].

Ключовим пунктом у цій методиці є забезпечення позитивного ставлення працівника до кола своїх обов'язків і до запропонованих «правил гри», для чого необхідно культивування та заохочення правильного самовизначення працівника. Самовизначення означає не тільки адекватне розуміння, а й усвідомлене прийняття працівником нормативних умов його праці та життя в організації.

Зв'язок мотивації і стимулювання праці грає виняткову роль в залученні, мотивуванні і збереженні на підприємстві робочої сили. Ефективна система оплати і стимулювання праці підвищує продуктивність працівників, направляє їх діяльність в інтересах підприємства, що підвищує ефективність використання людських ресурсів.

Таблиця 1.1 – Система створення мотиваційно-стимулюючих умов праці

функція залученої людини	Позиционер	Що необхідно підтримувати у працюючого
Працівник (власник робочої сили)	Роботодавець (Власник грошових коштів і коштів виробництва)	Зацікавленість в максимальному додатку своїх робочих сил
Спеціаліст-професіонал	Підприємець (Господар справи)	Професійне самовизначення до роботи в фірмі в рамках спеціальності
Співробітник Фірми	Фірма в цілому	Самовизначення до роботи в цій конкретній фірмі, що має свої традиції, корпоративну культуру,

		умови праці та ін.
Виконавець	Менеджер	Самовизначення до виконавської нормам
Колега	Колега (Працівник допоміжної служби і т.п.)	Самовизначення до конструктивної взаємодії з колегами
Раціоналізатор	Зацікавлений в нормативній організації праці (НОТ)	Зацікавленість у внесенні раціональних пропозицій
Член колективу	Колектив	Самовизначення до культурних норм спілкування, до підтримки здорового психологічного клімату
Працівник-користувач (оргтехнікою, спецобладнанням і т.д.)	Технолог	Готовність і здатність до технологічно правильному використанню обладнання, оргтехніки тощо

Стимулювання праці - це, перш за все, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим воно несе в собі і нематеріальну навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Можна сказати, що стимулами є все те, що людина вважає для себе цінним, [11].

До останніх можна віднести певні форми(рис.1.3) [18]:

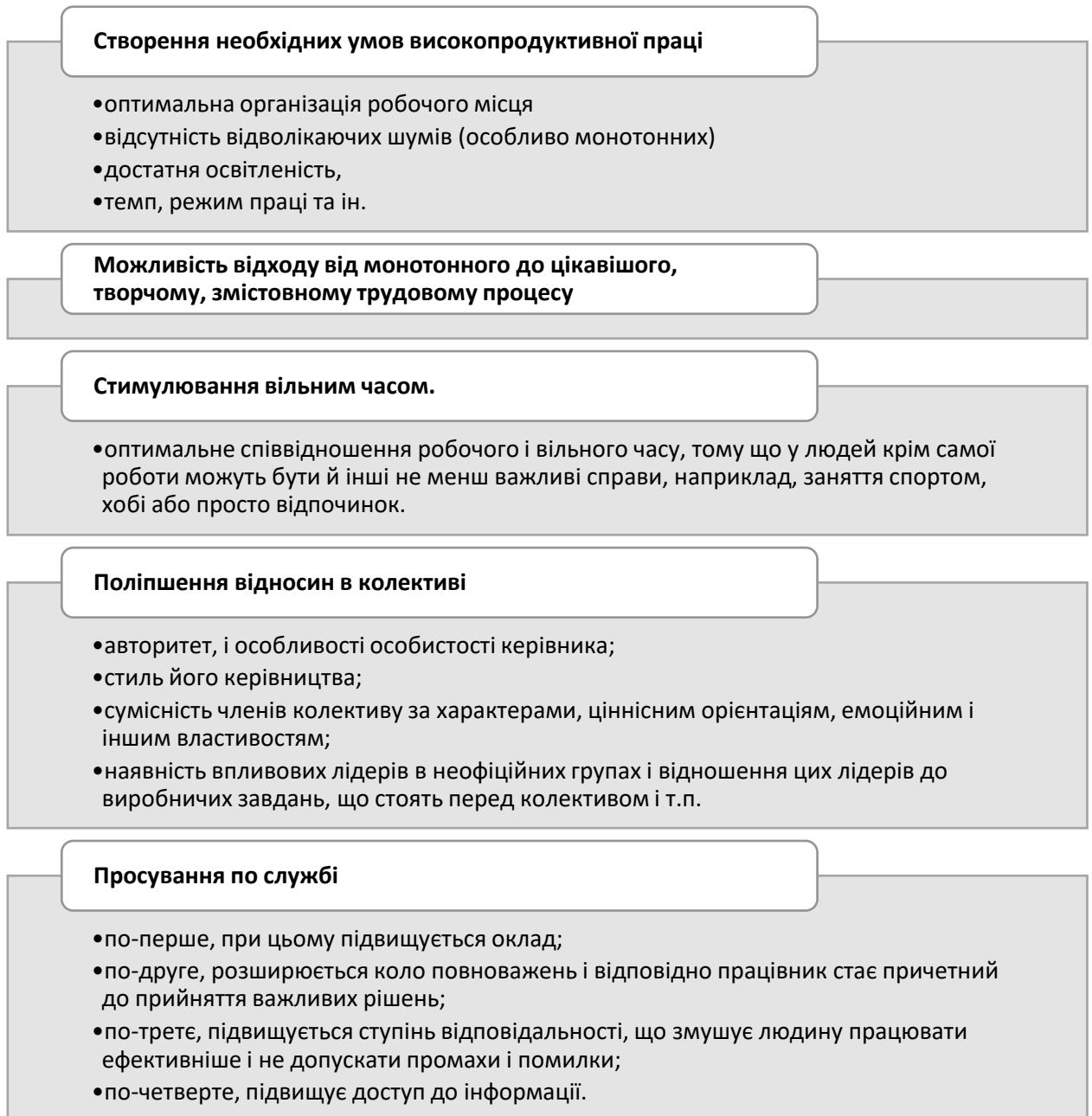


Рис. 1.3. Форми стимулів

Для ефективного застосування моральних стимулів необхідно:

- наявність положення про статуси морального заохочення і знання їх працівниками;
- ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;
- моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;
- про кожного моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;
- вручати нагороди і оголошувати подяки в урочистій обстановці;
- заохочувати працівників вчасно - відразу після досягнення певних успіхів у праці;
- розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;
- аналізувати дієвість стимулювання;
- точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників

Рис. 1.4 Передумови застосування моральних стимулів

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз літератури, присвяченої проблемам у сфері мотивації і стимулювання праці, дає підставу для наступних висновків.

1. Мотивація в управлінні персоналом розуміється

2. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування і розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коригування мотиваційного процесу в залежності від ступеня досягнення результатів.

3. Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить 4. Методи стимулювання можна згрупувати в такі види: економічні стимули, управління по цілям, збагачення праці, система участі.

5. Основними тенденціями розвитку системи мотивації та стимулювання праці колективу в сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, реалізація партисипативного походу до мотиваційному процесу, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання та ін.

2 Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу в ПАТ "Сумихімпром"

2.1 Коротка характеристика діяльності та трудових ресурсів підприємства ПАТ «Сумихімпром»

Публічне акціонерне товариство «Сумихімпром» - великий енергохімічний комплекс, промисловий майданчик якого займає 226 га.

ПАТ «Сумихімпром» має статус базового підприємства хімічної галузі промисловості України з виробництва фосфорних мінеральних добрив.

На підприємстві за період роботи сформувалися свої власні виробничі принципи, завдяки яким воно дотепер займає своє гідне місце на виробничому поприщі нашої країни.

У склад підприємства входять 11 основних, 20 допоміжних цехів, 7 підрозділів непромислової групи (комбінат громадського харчування, санаторій-профілакторій й ін.)

Основні сфери діяльності ПАТ "Сумихімпром":

- виробництво комплексних мінеральних добрив, діоксиду титану й іншої продукції крупнотоннажної неорганічної хімії;
- оптова й роздрібна торгівля.

Асортименти основних видів продукції:

- титану діоксид пігментний чотирьох марок - "SumTitan" ТМ;
- різноманітний асортимент високоефективних гранульованих N:P:K і N:P - добрив, що містять всі основні живильні елементи, необхідні для росту й розвитку рослин: азот, фосфор, калій, сірку, а також мікроелементи: бор, цинк, марганець, залізо, молібден - "SuperAgro" ТМ;

- сульфат заліза;
- пігмент жовтий железокисний;
- технічна сірчана кислота, олеум, реактивна сірчана кислота;
- сульфат алюмінію - коагулянт для очищення питної води і стоків.



Рис 2.1- Структура персоналу за віком

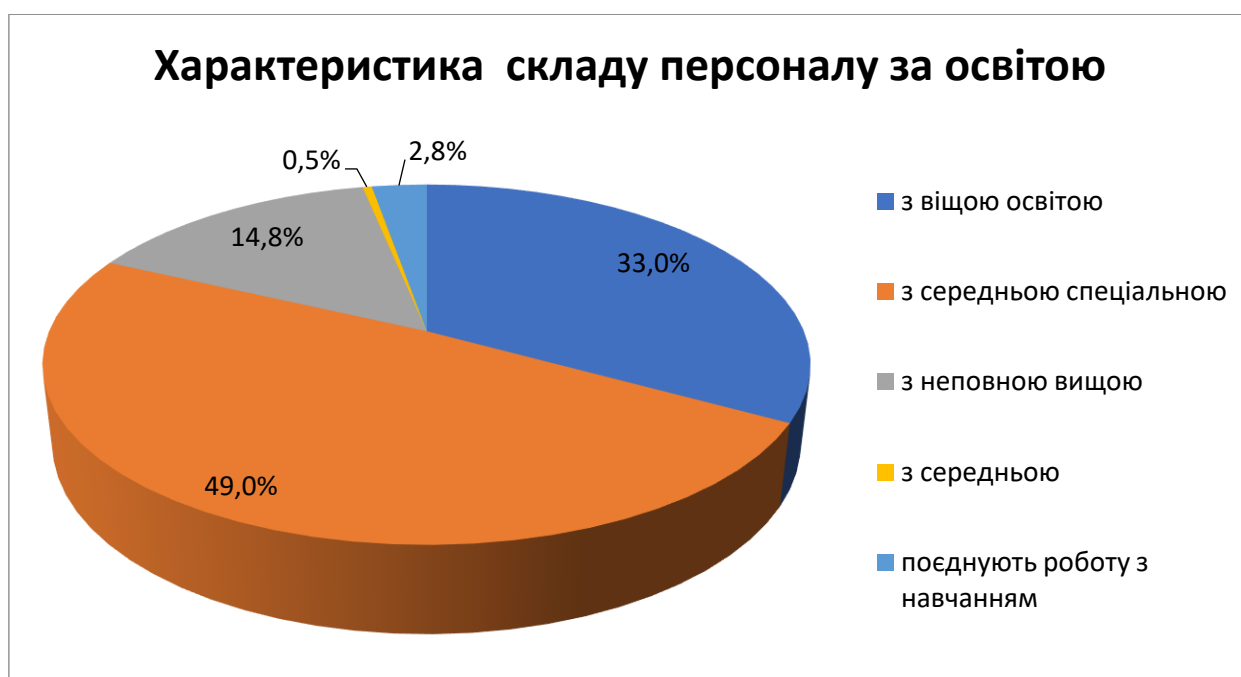


Рис. 2.2 – Структура персоналу за освітою

Організаційна структура управління ПАТ «Сумихімпром» приведена в додатках Б, В, [29,30].

Загальна кількість співробітників ПАТ «Сумихімпром» на 01.10.2020 р - 4502 чоловік. З них 424 осіб - це працівники заводууправління, 2468 людини задіяні безпосередньо на промислових майданчиках підприємства, решта - працівники різних служб підприємства(воєнізована охорона, ті, хто займається благоустроєм території, ництва громадського харчування та ін.). Характеристика соціально-демографічного складу співробітників підприємства ПАТ «Сумихімпром» приведена на рис.2.1-2.2.

З наведених даних можна зробити висновок, що колектив співробітників ПАТ «Сумихімпром», в основному, складається з працівників середнього і старшого віку - від 26 до 55 років. Вищу освіту мають майже 33% співробітників - це, в основному, керівний склад. За фахом працюють 95%.

2.2. Дослідження мотивів роботи персоналу ПАТ «Сумихімпром»

З аналізу кадрової політики, що проводиться ПАТ «Сумихімпром», можна зробити наступні висновки: в даний час основна проблема підприємства - висока плинність кадрів (9,3% на 2013 р). Аналіз причин звільнення свідчить про те, що основними причинами звільнення стали - несприятлива обстановка на робочому місці і невеликі можливості швидкого кар'єрного росту.

Щоб якісніше виявити проблеми, що існують в системі управління персоналом ПАТ «Сумихімпром», було проведено дослідження методом опитування співробітників. Опитувальний лист представлений в додатку Д. Було опитано 154 співробітника: 30 осіб - співробітники заводууправління, 124 людини - працівники промислових майданчиків підприємства.

На питання про наявні проблеми в системі управління персоналом, більшість відповіли, що проблеми явно не видно (рис. 2.3).

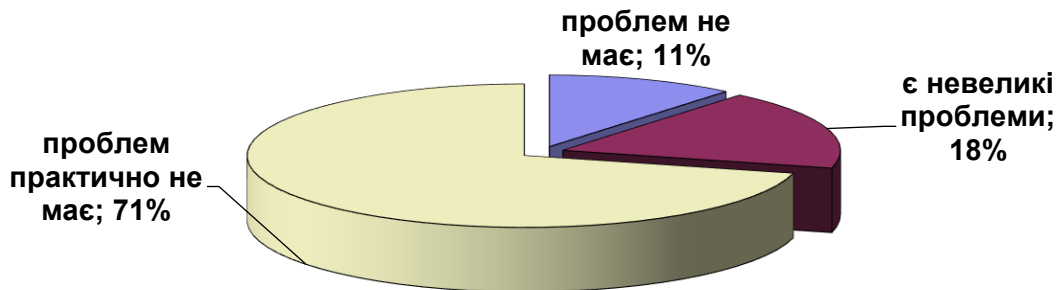


Рис. 2.3 - Відповіді персоналу про наявність проблем в управлінні

Далі співробітникам було запропоновано відзначити фактори, які справляють істотний мотиваційний вплив на роботу кожного. Допускалося більше 1 відповіді. Структура відповідей представлена рис. 2.3.

Як видно з отриманих відповідей, найбільше працівників мотивує: заробітна плата (80%), розвиток професійних навичок (71%), можливість кар'єрного росту (67%). Важливими також вважають умови праці (64%).

Оскільки найбільшим стимулом до високої продуктивності праці є розмір заробітної плати, то анкетованих ставилося запитання: «Чи відповідає розмір заробітної плати оточуючих Вас співробітників обсягу виконуваної ними роботи?». Отримані відповіді представлені на рис. 2.4.

Як видно з отриманих відповідей, більшість учасників опитування, оцінюючи роботу своїх колег, вважають, що рівень оплати відповідає (47%) або скоріше відповідає (27%) обсягу виконуваної ними роботи.

Наступне питання було поставлене з метою виявити, які фактори на погляд учасників опитування ще недостатньо використовуються для

мотивації персоналу ПАТ «Сумихімпром». Отримані результати наведені на малюнку 2.5.



Рис. 2.4 - Структура відповідей персоналу про найбільш значущі для них фактори, що впливають на продуктивність праці

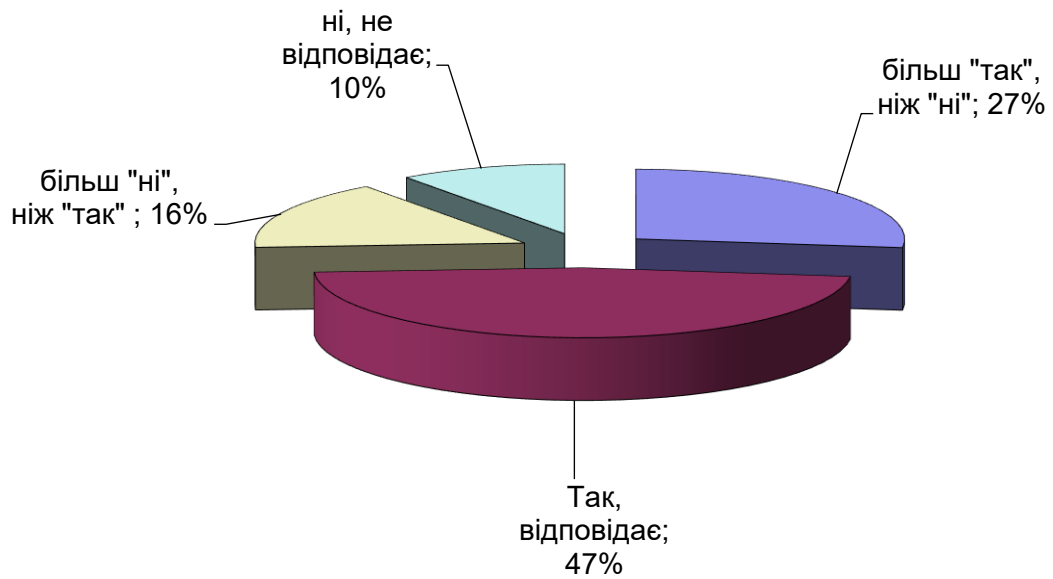


Рис. 2.5 - Структура відповідей про відповідність рівня заробітної плати обсяги виконуваної роботи

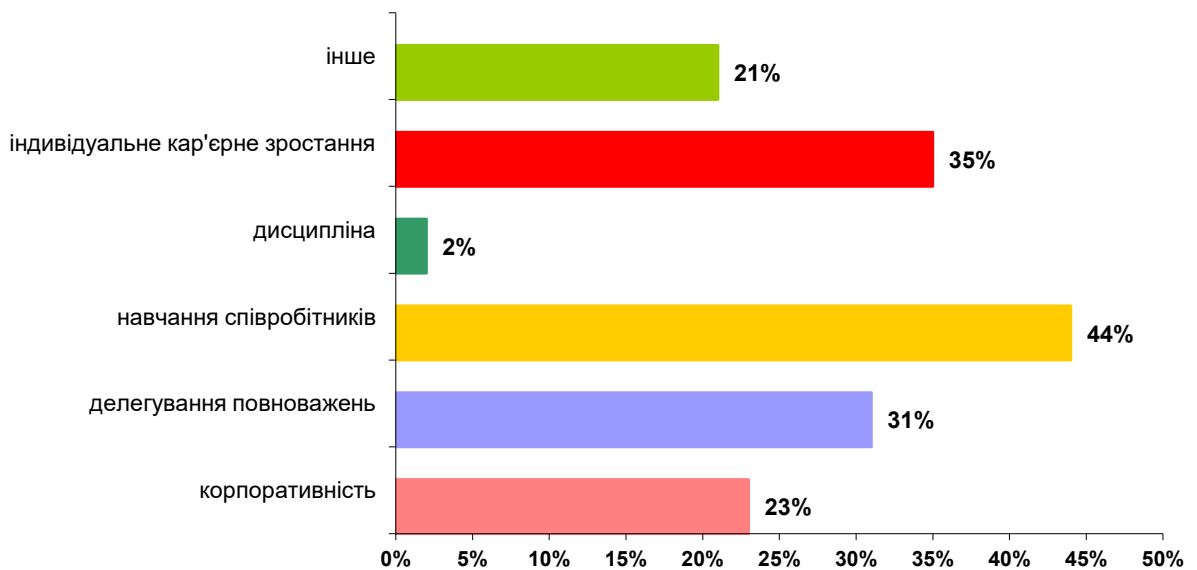


Рис. 2.6 - Структура відповідей про недостатньо використовуваних мотиваційних факторах (допускалося більше 1 відповіді на питання)

Як випливає з отриманих відповідей, найбільш значимими факторами, які потрібно задіяти найбільш активно є навчання, за цю позицію віддали свої голоси 44% учасників опитування, другий за важливістю став відповідь – будівництво кар'єри - 35%, трохи менше припало на частку делегування

повноважень - 31%. Найменша кількість відповідей набрала позиція «корпоративність» - 23% і дисципліна - 2%, з чого слід зробити висновки, що найбільш важливими факторами, які можуть реально збільшити продуктивність праці, є в даний час підвищення професіоналізму і можливість кар'єрного росту.

Так як було виявлено основні чинники мотивації праці, то співробітникам було поставлено питання про можливість розвитку найбільш значущих чинників мотивації.

Про можливості розвитку особистих професійних навичок, були отримані такі відповіді: 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають такі можливості, при цьому інша частина учасників опитування - 32% відповіла ствердно на це питання. При цьому відповідь на питання про задоволеність заходами з розвитку персоналу задоволені лише 20% співробітників, а решта 80% вважають, що ця робота не достатня активна.

Відповідаючи на питання про умови праці на робочому місці, більшість учасників погодилась, що умови є задовільними, таких відповідей було 86%.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз системи стимулювання співробітників ПАТ «Сумихімпром» показав, що на підприємстві основний акцент зроблений на матеріальні методи стимулювання.

2. Згідно з результатами опитування більшості співробітників явно не видно істотні проблеми в управлінні підприємством, рівень оплати праці та умови роботи вважаються ними задовільними.

3. Недосконалість систем оплати праці, розвитку кадрів і індивідуальної побудови кар'єри, не тільки є причиною високої плинності персоналу на підприємстві, а й ніяк не сприяє підвищенню продуктивності праці, формування у співробітників лояльного ставлення, поліпшенню

морально-психологічного клімату і не дає можливості найбільш повно використовувати професійно-особистісний потенціал працівників.

4. Для вдосконалення системи мотивації на ПАТ «Сумихімпром» необхідно:

- надати можливість для розвитку кар'єри. Тим самим підприємство підвищить власну значимість в очах співробітників, знизить плинність персоналу і набагато легше залучить нові кадри при подальшому зростанні і розвитку комбінату;

- розробити програму розвитку кадрів. Програма розвитку кадрів повинна виходити з визнання того, що питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників є пріоритетними в стратегічних планах підприємства;

- розробити заходи щодо формування сприятливого клімату в колективі;

- розробити більш досконалу систему оплати праці.

3. Шляхи вдосконалення системи стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «Сумихімпром»

Проаналізувавши мотиваційну діяльність ПАТ «Сумихімпром», можна сказати, вона має середній рівень, тому мотивація праці персоналу завжди буде залишатися тим необхідним чинником, який дасть можливість всій команді виконувати те, що потрібно. Однак слід пам'ятати, що будь-які особливості ні враховувалися при розробці конкретної системи мотивації працівників, але в будь-якому випадку необхідно забезпечення дотримання найважливіших принципів(подано на рис 3.1.):

Головні принципи мотивації працівників

- встановлення чіткого взаємозв'язку між системою, формою оплати праці та преміювання та конкретними результатами діяльності;
- визначення розміру оплати тільки в залежності від кількості та якості праці. При цьому слід уникати урівнительности, коли працівники одного рівня отримують однакову винагороду при різному внесок в загальні результати;
- встановлення конкретних критеріїв оцінки кількості і якості праці, відомих і зрозумілих кожному працівнику;
- відсутність значних відмінностей в частині надання різних соціальних пільг для окремих категорій працівників (за інших рівних умов). Неприпустимо надання додаткових благ (понад переваг) для одних працівників за рахунок інших;
- використання додаткових заходів стимулювання (матеріальних, натуральних, соціальних, моральних) для всіх працівників, результати діяльності яких перевищують середні по організації;
- мотиваційна система не повинна допускати того, щоб інтереси працівників входили в суперечність з цілями розвитку організації в цілому;
- мотиваційна система повинна бути гнучкою і відкритою для внесення коригувань у разі, якщо виявиться, що вона недостатньо ефективна

Рис.3.1. Ключові принципи мотивації

Успіх, як відомо, це командний результат. Поодинці практично неможливо добитися позитивного ефекту. Він досягається в результаті об'єднання з людьми, їх підтримки, порад керівництва, готовності прийти на допомогу.

Отже, можна запропонувати такі основні напрями розвитку системи мотивації трудової діяльності персоналу ПАТ «Сумихімпром»:

- розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- розширення використання соціально-психологічних факторів в мотивації персоналу, формування сприятливого клімату в колективі.

Розглянемо ці напрямки докладніше.

3.1 Розвиток системи управління діловою кар'єрою

Планування розвитку кар'єри завжди було важливо, але сьогодні аналітики західних країн говорять, що воно набуло особливого значення, і сам характер управління кар'єрою сильно змінився.

З огляду на тенденції модернізації відносин між менеджерами і співробітниками, на персонал покладається все більше відповідальності. Організація не є повністю відповідальною за управління вашою кар'єрою. Ситуація ускладнюється тим, що в багатьох випадках відходить у минуле традиційне уявлення про просування вгору як єдиний спосіб розвитку кар'єри. Сьогодні шлях кар'єри більше характеризується горизонтальним і діагональним переміщенням по організації.

При цьому для кожного працівника його керівником групи повинен бути розроблений індивідуальна програма просування по кар'єрних сходах, сутність якої подано на рис 3.2.

○ **Індивідуальна програма просування по кар'єрних сходах повинна:**

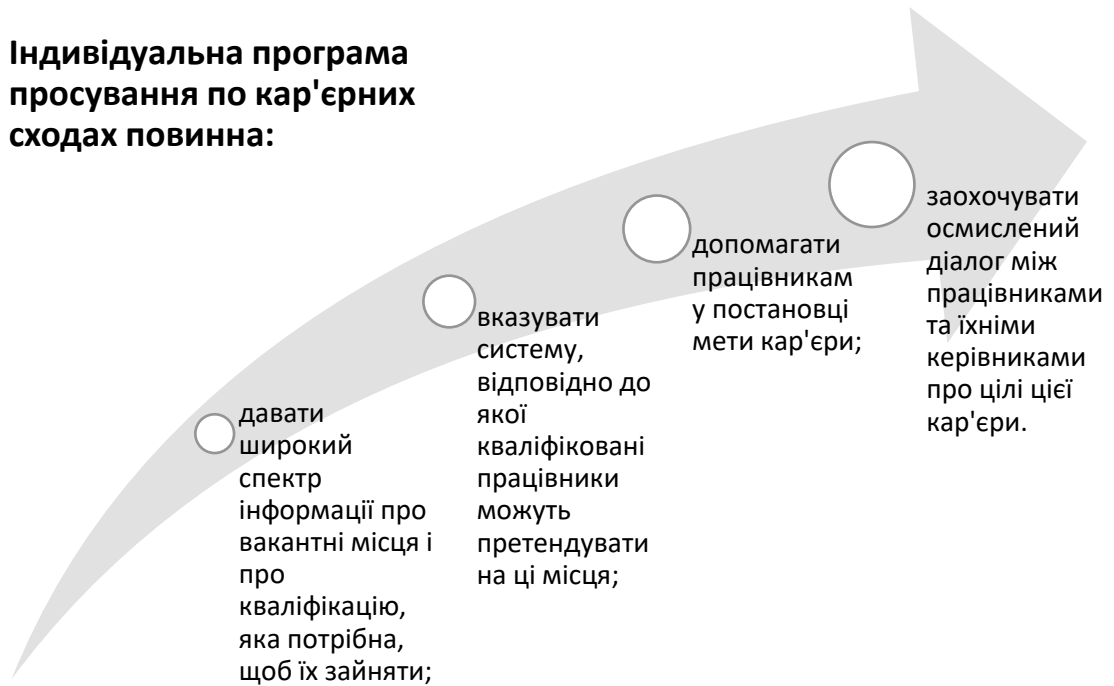


Рис 3.2. Сутність програми

Перше, що необхідно зробити в ПАТ «Сумихімпром» для початку кар'єрного індивідуального будівництва, це - внести в службову інструкцію фахівців з соціальних питань та роботі з персоналом обов'язки з надання допомоги співробітникам у розробці їх особистої кар'єри. Можливо, цим фахівцям доведеться пройти спеціальне навчання.

Потім необхідно роз'яснити працівникам що перш, ніж вони звернуться за допомогою у плануванні кар'єри, вони повинні для себе вирішити кілька питань. Планування кар'єри досить тісно пов'язане з визначенням головних життєвих цілей, які, в свою чергу, мають вікові особливості.

Постановка задачі. Спочатку необхідно зрозуміти, на якому етапі кар'єри знаходиться зараз працівник, потім вирішити, куди потрібно рухатися, а потім необхідно не просто визначити мету (рис.3.3), але і постаратися сформулювати і прямо-таки накреслити шлях, по якому працівник туди добереться, т. е. встановити цілі кар'єри і виявити, як їх досягти. Слід брати до уваги, що існують відомі обмеження планування

кар'єри, оскільки багато чинників майбутнього є практично непередбачуваними.

Проте, можна провести власний SWOT-аналіз, виявивши свій нинішній рівень навичок і компетентності, т. Е. Інструментів, які або приведуть вас до мети, або завадять її досягти. Можливості визначаються при оцінці навколишнього середовища, т. Е. Того, що є в наявності зараз і чого можна очікувати в довгостроковому розрізі, за допомогою вивчення існуючих трендів. Загрози - перешкоди також виявляються в навколишньому середовищі, і їх розпізнавання дозволить вам мінімізувати ризики.



Рис. 3.3. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри

Далі треба визначити сильні сторони, то, що виходить краще, ніж у інших, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку праці. Але і для цього може знадобитися внесок з боку оточуючих людей. Виявлення сильних сторін має на увазі краще розуміння власних інтересів і переваг: неможливо досягти успіху в роботі, яка не подобається.

Крім перерахованих заходів, служба персоналу повинна визначити вимоги, що пред'являються до посад в організації, які використовуються для вибору кандидатів при появі вакансії і ознайомити з ними всіх бажаючих.

Впровадження системи управління кар'єрним зростанням співробітників, позитивно позначиться на всій організації, схема впливу управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності організації приведена на рис.3.4.

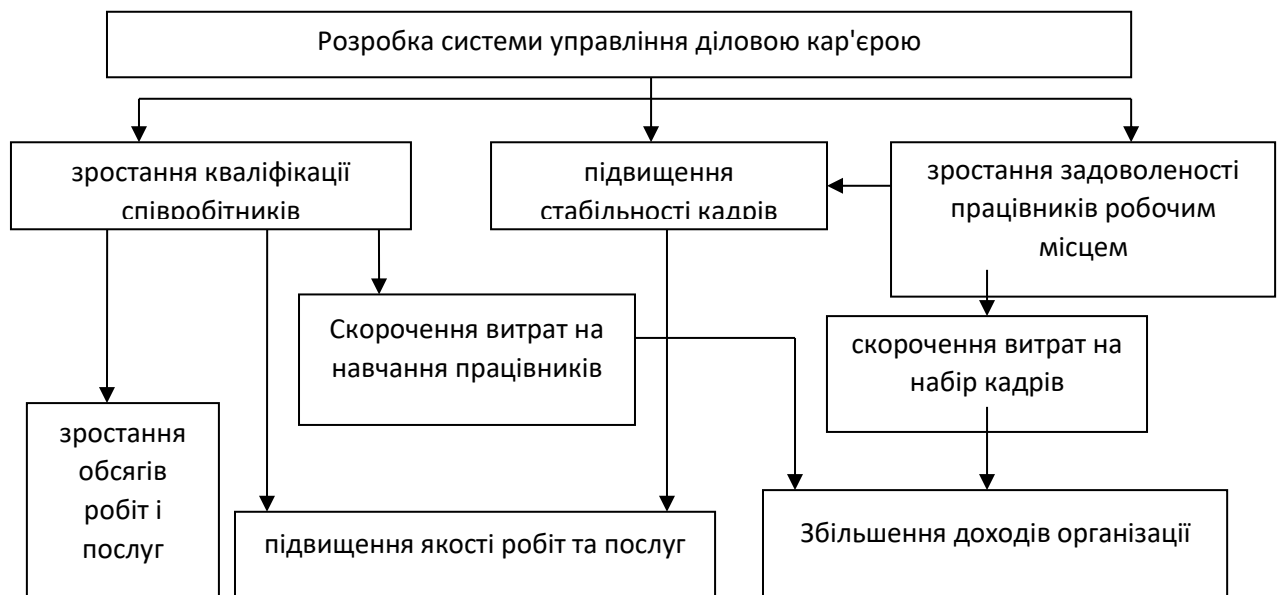


Рис 3.4. –Схема впливу управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності [31]

Однак вони зазвичай мають обмежену інформацію про всю організацію, тому часто виникає необхідність застосувати більш формальні і систематичні підходи.

Запропоновані заходи з розробки та впровадження системи кар'єрного розвитку співробітників компанії стануть додатковими стимулами щодо задоволення потреб працівників і організації.

Є деякі позиції і посади, при яких традиційно мало ймовірно побудова кар'єри. Це, наприклад, хороший секретар або фахівці зі збуту. Втім, мудрі керівники, що піклуються про співробітника, а головне - про благо підприємства, все ж знаходять спосіб імітації кар'єрного зростання або дійсного кар'єрного росту для таких співробітників, вводячи для них нові найменування посад або, після додаткового навчання, переводячи на інші ділянки робіт.

3.2 Формування сприятливого клімату в колективі

Говорячи про використання соціально-психологічних методів мотивації персоналу, необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірливість в стосунках між керівництвом і працівниками.

Можна виділити три основних напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу(рис 3.5.).



Рис. 3.5. Напрями удосконалення методів мотивації

Підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі дуже важливо для будь-якої організації. Це необхідно для того, щоб люди були задоволені своєю роботою і ходили на неї з радістю. При цьому в ідеалі в стосунках між колегами повинні бути відсутніми відносини любові чи дружби, тому що це може призводити до конфліктів.

Однак конфлікти в колективах можуть виникати навіть при ідеальному морально психологічному кліматі, тому що це явище є супутнім при розвитку колективу.

Якщо конфліктна ситуація дозволена, сторони дійшли згоди, знайдений компроміс, то конфлікт іменується конструктивним, функціональним. І будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що саме з їх допомогою в процес управління (наради, зборів і т.п.) можуть бути залучені всі члени колективу.

Якщо ж компроміс не знайдено, і сторони залишилися на колишніх позиціях, конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Її слід попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати і присікати.

У разі виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт по суті (знайти причину і по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього можна використовуватися певні групи методів, що подано на рис 3.6:



Рис 3.6. Методи згладжування конфліктів

Ключові методи формування та поліпшення організаційної культури(ФПОК), що можуть використовуватися ПАТ «Суміхімпром», надано на рис 3.7:

Поведінка керівника

- Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих

Заяви, заклики, декларації керівництва

- Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму але і до емоцій, до кращих почуттів працівників: «Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами!», «У нашій організації працюють кращі фахівці ! ».

Реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях

- Культивується в організації ставлення до людей, до їх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях.

Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників

Критерії відбору в організацію

- Яких працівників ми хочемо бачити в організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або ж для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності і норми поведінки, вже сформовані в організації та складові ядро її організаційної культури.

Організаційні традиції і порядки

- Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації, При цьому на оргкультуру можуть вплинути навіть разові відступу від встановленого (або декларованого) порядку.

Широке впровадження корпоративної символіки

- Позитивно позначається на ставленні персоналу до компанії, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за свою організацію

Рис 3.7. Основні методи формування та поліпшення організаційної культури

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок:

Висновки до розділу 3

У третьому розділі даної роботи були запропоновані і розроблені заходи, які відповідають мотиваційним очікуванням персоналу:

1. Запропоновано розробити та впровадити програму розвитку кадрів через підвищення кваліфікації; враховуючи результати проведеного на підприємстві дослідження, запропоновано підвищити мотивацію співробітників шляхом допомоги в розробці і розвитку індивідуальної кар'єри.

2. Запропоновано заходи щодо досягнення сприятливого соціально-психологічного клімату та вирішення конфліктних ситуацій в колективі.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування промислового підприємства залежить не тільки від технічного оснащення, фінансових можливостей і чітко поставленої системи контролю, але і від ефективного управління персоналом, тобто формування поведінки окремих працівників по відношенню до цілей розвитку підприємства. Для того щоб людина виконував доручену йому роботу сумлінно і якісно, він повинен бути в цьому зацікавлений або, інакше кажучи, мотивований. Саме ефективний мотиваційний механізм покликаний забезпечити високоякісне і сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків.

У розрізі нематеріальної мотивації, розвиток системи управління діловою кар'єрою, створення сприятливого клімату в колективі допоможе:

- відзначити особливі успіхи в роботі (як окремих співробітників, так і структурних підрозділів);
- підвищити продуктивність і ефективність роботи персоналу;
- зібрати команду, зацікавлену в досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Список літератури:

1. Hens, L., Karintseva O., Shkarupa O., Kharchenko M. Integral assessment of national economy sustainable development // International Journal of Environmental Technology and Management, 2018 Vol.21No.5/6, pp.306 – 318. (SCOPUS) <https://dx.doi.org/10.1504/IJETM.2018.100588>
2. Karintseva O.I. Theoretical base of Ukrainian economic structure // Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 183-191. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68721>
3. Karintseva O.I. Prerequisites for the industrial policy formation of the country in conditions of transition to the sixth technology revolution [Internet source] / O.I. Karintseva, A.V. Dyachenko, S.V. Tarasenko, M.O. Kharchenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2018. - № 4. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77646>
4. Karintseva O.I. Economic, Environmental and Social Challenges of Science for Achieving Sustainable Development Goals: the EU and World Experience / L.H. Melnyk, O.I. Karintseva, I.B. Dehtyarova // Механізм регулювання економіки. - 2017. - № 4. - С. 9-19. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68512>
5. Kubatko O., Yaryomenko D., Kharchenko M., Almashaqbeh Ismail Y. Economic and Environmental Aspects of Smart Grid Technologies Implementation in Ukraine// Механізм регулювання економіки. - 2020. - № 1. - С. 28-37.
6. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability // Economic Annals-XXI. 2019. № 179(9) P.22-30. (SCOPUS) <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
7. Shkarupa O.V., Kharchenko M.O. Integrated assessment of environmental costs of national economy: A case study // International Journal of Ecological Economics and Statistics Volume 38, Issue 3, 2017, Pages 43-50. <http://ceser.in/ceserp/index.php/ijeec/article/view/4965>

8. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2016. - № 1.
9. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2015. № 4.
10. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.-2001.- № 7.
11. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.-2011.- № 1.
12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2017. – 368 с.
13. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11.
14. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
16. Карінцева О.І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388. (WebofScience) <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-35>
17. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
18. Карінцева О.І. Теоретико-методичні засади процесу формування та розвитку структури економіки країни // Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. С. 76-87. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68508>
19. Карінцева О.І. Дослідження структури економіки України та формалізація взаємозв'язку між виробництвом, капіталом та інвестиціями за

видами економічної діяльності // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2017. №1. С. 45-54. http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2017_1_9.pdf

20. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Аналіз державної інноваційної політики України: проблеми та перспективи розвитку // Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 107-115. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARIN_TSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVAnalysis_of_State_Innovative_Policy_of_Ukraine_Problems_and_Prospects.pdf

21. Карінцева О.І. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49594>

22. Карінцева О.І., Харченко М.О., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 103-111. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68379>

23. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар’єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>

24. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та

енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

25. Мельник Л.Г. “Зелена” енергетика як провідна ланка “зеленої” економіки: досвід Європейського Союзу / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, І.Б. Дегтярьова // Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. - Полтава: ПП "Астроя", 2019. - С. 85-91. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74057>

26. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

27. НЕУ 03-2014. Настанова з екологічного управління ПАТ «Сумихімпром».

28. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

29. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов’єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

30. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>

31. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України //

Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19

32. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

33. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf