

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Вдосконалення менеджменту та адміністрування
процесу мотивації до праці у промисловому підприємстві**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Гончаренко Олександр Володимирович

Керівник:

Соколов Микола Олександрович

д.е.н., проф. кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Маслак Олександр Миколайович

***к.е.н., доцент, Директор Департаменту агропромислового
розвитку***

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний менеджмент

Затверджую:

Завідувач кафедри

« ____ » _____

2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Гончаренко Олександр Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці у промисловому підприємстві

2. База практичного дослідження: АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» м. Суми

керівник роботи **Соколов Микола Олександрович, д.е.н., професор**

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

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут підприємства, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління антикризовим менеджментом

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити сутність мотивації як чиннику підвищення ефективності праці персоналу;

- розглянути методи та технології системи мотивації результативності діяльності персоналу;

- навести організаційну та фінансову характеристику виробничого підприємства;

- надати оцінку управління та адміністрування процесу мотивації праці на підприємстві;

- запропонувати напрями вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на АТ «СМНВО – Інжиніринг»;

- зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	листопад 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024 р.	виконано

Студент

Керівник роботи

Олександр
ГОНЧАРЕНКО

Микола СОКОЛОВ

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Гончаренко О.В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці у промисловому підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У роботі розглянуто мотиваційний механізм, приклади матеріального та нематеріального стимулювання на промисловому підприємстві. Проведено всебічний аналіз підприємства АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» м. Суми, проаналізовано його структуру, розглянуто приклади мотивації, які використовуються на підприємстві, зроблений SWOT-аналіз. Здійснений аналіз рівня задоволення працівників умовами та оплатою праці. Розроблений шляхи вдосконалення управління процесом мотивації праці.

Встановлено, що змістом мотивації праці є спонукання працівника до підвищення показників продуктивності через зростання рівня його відповідальності та збільшення зусиль на виконання роботи в розрізі професійних обов'язків. Обґрунтовано, що між ефективністю трудової діяльності, зокрема показниками інтенсивності, якості і продуктивності праці та мотивацією існує пряма залежність. Доведено неоднозначність зв'язку між ефективністю праці та мотивацією, що породжує управлінську проблему, вирішення якої має базуватися на комплексному підході, враховуючи ситуації її виникнення. Встановлено, що в розрізі сформованої системи мотивації АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» м. Суми поряд з матеріальними стимулами праці на підприємстві використовує низку стимулів й нематеріального характеру, які в сукупності з матеріальними стимулами й утворюють власне систему мотивації до праці, що діє в межах досліджуваного підприємства.

Запропоновано залучати працівників до вибору методів вдосконалення системи управління праці на підприємстві, що в майбутньому забезпечить їх більш ефективну роботу. Підтверджено перевагу нової системи виплат як ефективного елементу управлінського механізму мотивації праці.

Ключові слова: управління, адміністрування, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, виплати працівникам

ANNOTATION

Goncharenko O.V. Improving management and administration of the process of motivation for work in an industrial enterprise

Qualification work in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The work considers the motivational mechanism, examples of material and non-material incentives at an industrial enterprise. A comprehensive analysis of the enterprise JSC "SMNVO-ENGINEERING" Sumy was conducted, its structure was analyzed, examples of motivation used at the enterprise were considered, a SWOT analysis was performed. An analysis of the level of employee satisfaction with working conditions and wages was performed. Ways to improve the management of the process of motivation for work were developed.

It was established that the content of labor motivation is to encourage an employee to increase productivity indicators by increasing the level of his responsibility and increasing efforts to perform work in the context of professional duties. It is substantiated that there is a direct relationship between the efficiency of labor activity, in particular the indicators of intensity, quality and productivity of labor, and motivation. The ambiguity of the relationship between labor efficiency and motivation is proven, which gives rise to a management problem, the solution of which should be based on a comprehensive approach, taking into account the situations of its occurrence. It is established that in the context of the formed motivation system, JSC "SMNVO-ENGINEERING" of Sumy, along with material incentives for work at the enterprise, uses a number of incentives and non-material nature, which, together with material incentives, form the actual system of motivation for work operating within the studied enterprise.

It is proposed to involve employees in the selection of methods for improving the labor management system at the enterprise, which will ensure their more effective work in the future. The advantage of the new payment system as an effective element of the management mechanism for labor motivation is confirmed.

Keywords: management, administration, motivation, material motivation, non-material motivation, payments to employees

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ У ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ В АТ «СМНВО - Інжиніринг»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «СМНВО - Інжиніринг»	20
2.2 Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності АТ «СМНВО - Інжиніринг»	29
2.3 Аналіз системи мотивації праці в АТ «СМНВО - Інжиніринг»	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В АТ «СМНВО - Інжиніринг»	45
3.1 Адаптація зарубіжного досвіду мотивації персоналу промислових підприємств	45
3.2 Удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми	51
3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів в ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТОНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ У ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У нашій державі постійно відбуваються соціально-економічні зміни, метою яких є створення соціально орієнтованої ринкової економіки. У цьому напрямку особливого значення набувають дії, спрямовані на забезпечення права людини на гідну працю та підвищення якості життя працівників на основі підвищення ефективності національної економіки. Для реалізації заходів, зазначених у сфері управління персоналом, необхідно забезпечити посилення мотивації працівників, що полягає у створенні та розвитку системи стимулювання мотивації сучасного працівника до ефективної та високої ефективності праці. Від ефективності діючої системи мотивації та стимулювання працівників значною мірою залежить трудова, громадська та творча активність кожного працівника, що в кінцевому підсумку позначатиметься на результативності всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Стимулювання (стимул) є засобом реалізації мотивації. Стимул виступає як важіль впливу або носій «роздратування», що викликає дію конкретних мотивів.

Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших, носії обіцянок, зобов'язань і можливостей і багато іншого, що може бути запропоновано людині за її дії або за те, що вона хоче отримати в результаті певних дій. Система матеріального стимулювання включає: посадовий оклад, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпустку та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. До нематеріальної мотивації належать навчання, похвали, сертифікати, конкурси, персональні подарунки, різноманітні конкурси тощо.

Важливим є, на нашу думку, дослідження терміну «мотивація». Розглянемо як трактують це поняття науковці в своїх працях.

Мотивація – це суб'єктивна мета в діяльності людини (громади, колективу,

суспільства), яка спонукає людей до праці для задоволення поставлених потреб [5]. Вона є абстрактним поняттям, і його важко визначити, тому що, по-перше, вона часто прихована у своїй справжній природі та через різні причини, такі як: психологічні фактори, соціальні установки, походження та людський погляд на кожну людину. По-друге, мотивація завжди змінюється з часом. У будь-який момент у людей будуть різні потреби та мотиви. Тому менеджери з персоналу повинні точно знати тип мотивації та знати, як модифікувати її для кожного працівника, щоб вона відповідала стандартам і чуйності організації [2].

Мотивація є запорукою покращення результатів праці [7]. Люди працюють лише тоді, коли вони цього хочуть або мають мотивацію працювати. Навіть коли люди намагаються досягти успіху на роботі, вони діють лише тому, що ними керують чи мотивують вони самі чи зовнішні фактори.

Мотивація - це навичка, якій необхідно навчитися, і вона є важливою для менеджерів, якщо бізнес хоче вижити й досягти успіху [10]. Результативність роботи можна вважати функцією ефективності праці та мотивації. Можливість працевлаштування залежить від таких факторів, як освіта, досвід і професійна підготовка. Покращення продуктивності зазвичай відбувається повільно протягом відносно тривалого періоду часу. З іншого боку, трудова мотивація може швидко зрости. Оскільки це впливає на ставлення та поведінку працівників, допомагає їм працювати з більшим ентузіазмом, створює більше почуття відповідальності за роботу, і, звичайно, призводить до підвищення ефективності роботи та більше пов'язане з організацією працівників, розглядаючи їх як другу особу чи родину тому співробітники будуть лояльні до організації [12].

Мотивація – це система управління та політика, заходи та поради, які впливають на працівників з метою підвищення їх мотивації на роботі [18]. Тому мотивація працівників є відповідальністю та метою організації, оскільки вона очікує, що працівники зосередять свої навички, кваліфікацію та досвід на задоволенні потреб розвитку кожного. З іншого боку, працівники очікують матеріальних і духовних благ, які допомагають їм знаходити радість у своїй роботі [12].

Мотивація праці – це бажання і готовність індивіда збільшити свої зусилля для досягнення певного результату чи мети [21]. Особистісна мотивація є результатом одночасної дії багатьох джерел у середовищі, в якому люди живуть і працюють. Мотивація має бути пов'язана з роботою, організацією та робочим середовищем. За інших рівних умов мотивація веде до підвищення продуктивності та ефективності праці. Але це не означає, що наявність мотивації обов'язково призводить до високої продуктивності праці. Загалом результативність роботи залежить від кваліфікації, підготовки та розвитку кожного працівника [21].

Внутрішня мотивація виникає внаслідок інтересу або задоволення завданням і існує всередині людини і не залежить від будь-якого зовнішнього тиску[20]. Вимірювання трудової мотивації включає в себе внутрішню мотивацію, яка складається з: (1) просування по службі, (2) визнання, (3) відповідальності. Внутрішня мотивація визначається як «діяльність для отримання внутрішнього задоволення, а не для якогось конкретного наслідку» і «роблення чогось, тому що це за своєю природою цікаво або приносить задоволення» [20]. Внутрішня мотивація включає задоволення, інтерес, новизну, естетичну цінність і виклик, на відміну від зовнішнього тиску чи фінансової винагороди. Співробітники значною мірою мотивовані внутрішніми факторами, і ці фактори сприяють їх утриманню. Чим більшого внутрішнього задоволення отримують співробітники від своєї роботи, тим сильніша внутрішня мотивація. Внутрішня мотивація – це тип мотивації, який походить від дизайну роботи, прагнення працівників до успіху, умов праці, робочого середовища тощо [21].

Метою розвитку мотивації праці є підвищення ефективності праці співробітника. Заходи мотивації праці сприяють стимулюванню працездатності працівників і максимізації їхньої продуктивності праці для досягнення місії, тобто виконання поставленої роботи найкращим чином, що сприяє реалізації короткострокової та довгострокової роботи, цілей, які ставить перед собою організація [12].

Існує багато способів мотивувати співробітників до роботи. Методи

стимулювання можна розділити на дві основні категорії: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Рисунок 1.1 демонструє метріальне стимулювання і показує, що фінансові стимули включають не лише зарплату, але й існує значна можливість підвищити мотивацію та результативність працівників за допомогою грошової винагороди.

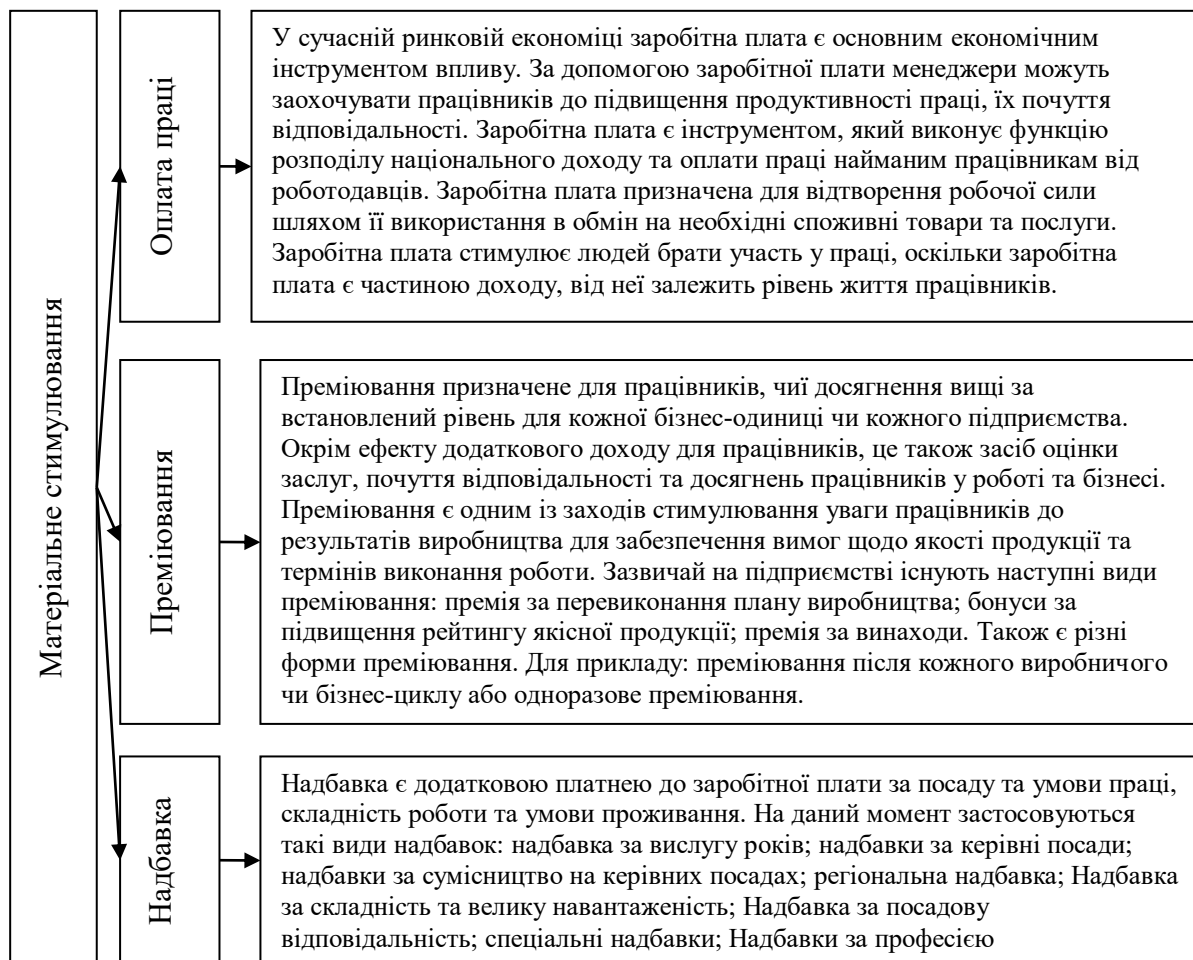


Рисунок 1.1 - Матеріальне стимулювання та його види

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Але одних тільки фінансових стимулів зазвичай недостатньо, щоб змусити працівників викладатися на сто відсотків. Керівництво повинно розуміти інші потреби, які змушують когось виконувати свою роботу краще.

Важливим елементом мотивації праці є її нематеріальне стимулювання. Його слід враховувати та використовувати в процесі роботи промислового

підприємства.

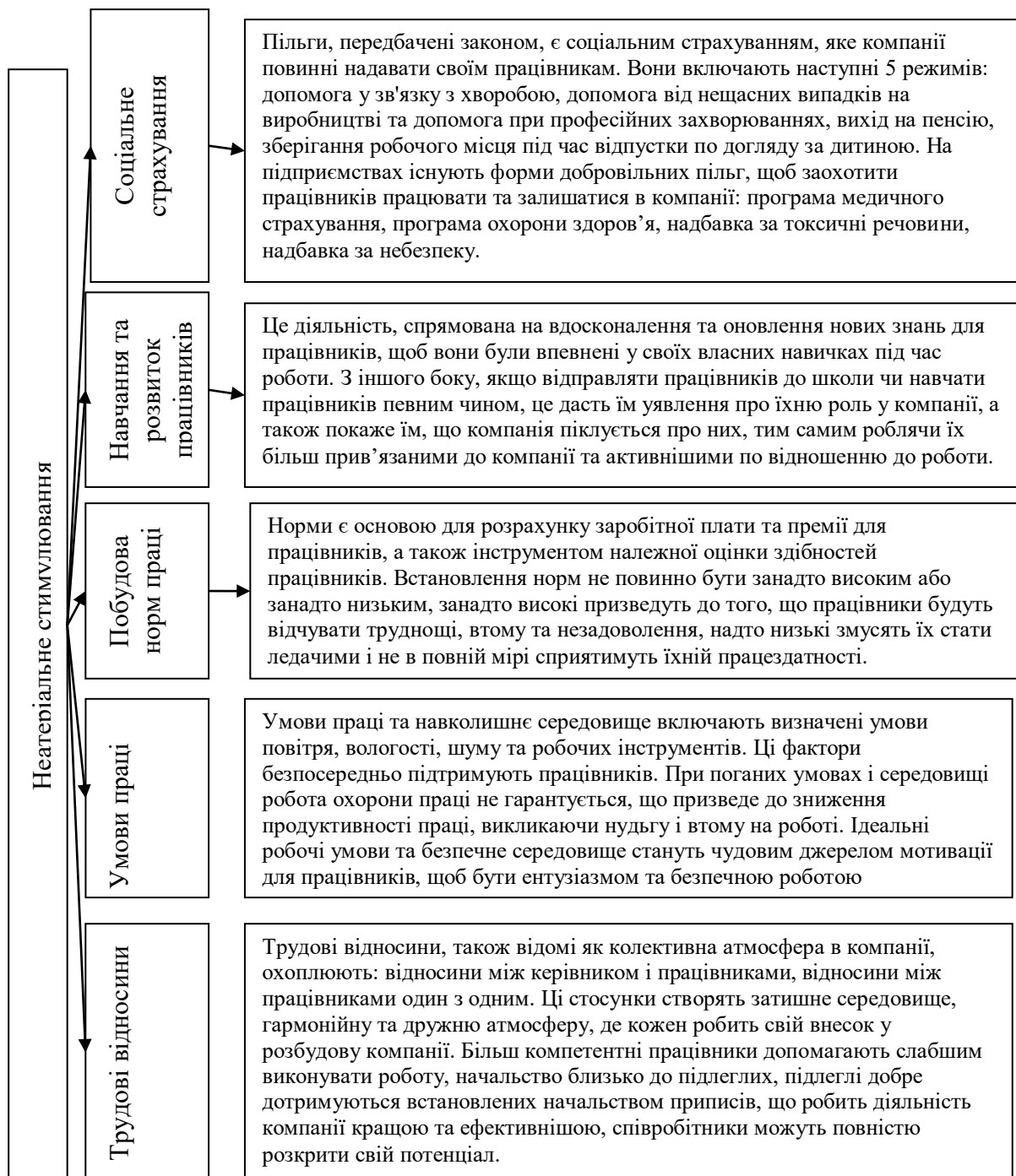


Рисунок 2.1 - Нематеріальні стимулювання то його види

Джерело: узагальнено на основі [15]

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації є важливим елементом роботи компанії. Удосконалення управління мотиваційним процесом покращує загальне функціонування організації.

На сучасному етапі розвитку економіки України важливими проблемами фінансової мотивації є низька заробітна плата, зміна стандартів і норм, відповідно до вимог європейського законодавства, необхідність розробки нових методів економічного оздоровлення працівників, ринку праці.

Для ефективного управління мотивацією в управлінні підприємством необхідно використовувати різні групи методів [14].

Використання суто фінансової мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу для досягнення цілей організації. Досягнення максимальної ефективності вимагає використання невланої мотивації. Система заохочення і мотивації працівників повинна враховувати різницю в інтересах і спільні цілі роботодавця і працівника, спонукати працівників до більш ефективної праці та підвищення успішності підприємства в цілому. Створення ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентної системи винагороди працівників, які забезпечують додатковий дохід або є основною рушійною силою колективу. Правильна оцінка та вміле управління процесом мотивації підприємства є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників підприємств усіх галузей народного господарства.

Однією з головних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури мотиваційних засобів (економія, престиж, задоволеність працею) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотиви забезпечення важливих життєвих благ, гідного заробітку), комфортним умовам праці, у виробництві, на підприємстві, престиж виконуваної роботи, мотиви самореалізації (професійні, духовні та ін.). Слід також пам'ятати, що формування кадрового складу організації є одним з найважливіших і складних процесів, спрямованих на повне забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою з урахуванням змін у професійному складі персоналу.

Очікувана потреба в кадрах визначається в компанії шляхом аналізу перспектив розвитку компанії, збільшення кількості діючих підрозділів і врахування можливих кадрових рухів. В основі кадрової політики та стратегії управління персоналом компанії лежить концепція залучення

висококваліфікованого персоналу. За винятком адміністративно-допоміжного персоналу, усі працівники повинні мати освіту не нижче середньої спеціальної. Розглянемо основні підходи до нормування робочого часу та стимулювання дозвілля на підприємстві та надання додаткового вільного часу. Цей зовнішній мотиваційний інструмент реалізується шляхом диференціації (зміни) тривалості основної та окремої додаткової відпустки, поділу їх на окремі частини (наприклад, літнє та зимове страхування) та надання можливості неповного робочого дня чи часу, скорочення робочого часу, тощо.

Практика показує, що додаткова відпустка має значний стимулюючий вплив на конкретні умови праці та результати праці, які суттєво відрізняються від норми (наприклад, для осіб, зайнятих на посадах з ненормованим робочим днем, із шкідливими умовами праці, з великим стажем). Додаткові відпустки мають бути серйозним стимулом для стимулювання працівників конкретного підприємства, вони мають компенсувати підвищене психічне чи фізичне навантаження працівника під час роботи [16].

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плавний графік. Однак не всі виробничі процеси можна організувати на основі гнучкого робочого часу. Якщо на виробництві необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічними процесами, гнучку систему робочого часу застосовувати не можна. У цьому випадку мотивація підвищується шляхом надання відповідній групі працівників права встановлювати параметрів робочого часу за взаємною згодою. При використанні гнучкого графіка роботи також є можливість отримувати прямі премії за робочий час на основі створення та використання банку часу. При цьому тривалість робочого часу понад встановлену норму за даний розрахунковий період не зникає, а обліковується в особовій картці працівника або в соціальному фонді понаднормової роботи. Накопичений час може бути використаний у майбутньому для додаткової відпустки, погашення заборгованості за попередній період, тощо. Очевидно, що право на вільний графік можуть отримати лише працівники, які продемонстрували високу свідомість, організованість і

дисциплінованість. Теоретично обґрунтована і перевірена на практиці існує пряма залежність між командною обізнаністю, а отже, «прозорістю» діяльності в організації, і мотиваційними інструкціями співробітників [16].

Тому підприємства можуть широко використовувати всі доступні методи комунікації для досягнення поставлених цілей, в тому числі пов'язані з посиленням мотивації співробітників. Довідник працівника - це брошура, що містить основну інформацію про організацію. Каталоги такого типу вже з'явилися у провідних компаніях світу, сьогодні вони є важливими елементами комунікаційного процесу в компаніях найбільш розвинених країн. Основними цілями каталогу є:

- ознайомлення співробітників з філософією компанії, основними цінностями, стратегією розвитку та прямими цілями;
- надання загальної інформації про різні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства, що дає змогу працівникам краще зрозуміти основні принципи діяльності підприємства та адаптуватися до умов функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія очікує від них і які обов'язки вони беруть на себе.

Можна сказати, що компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації особистості. Матеріальне наповнення: преміальна система, додаткові збори. До нематеріальних варто віднести гнучкий графік роботи, заохочення використання вільного часу, створення комфортних робочих місць та усвідомлення колективу ефективності діяльності підприємства чи організації [18].

Експериментально доведено, що низька ефективність праці є наслідком як слабкої, так і занадто сильної мотивації (внаслідок підвищення мотивації продуктивність праці спочатку зростає, а потім, досягаючи максимуму, поступово знижується). Розрахунок мотивації - це ювелірна робота власника компанії з суто індивідуальним підходом. Сфери мотивації працівників: матеріальне заохочення, підвищення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення працівників до процесу управління та немонетарне заохочення. На основі цієї

класифікації, враховуючи особливості сучасного етапу розвитку виробництва можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення стимулювання праці. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Одним із елементів розвитку системи оплати праці є можливість участі працівників у власності та прибутках підприємства. Це важливий стимул для працівників, особливо акціонерів.

Питаннями розвитку і управління персоналом на підприємстві чи в організації займаються кілька відділів, зв'язки між ними звичайно є, але створення і розвиток системи мотивації не входить в сферу діяльності жодного з них. Кожен відділ виконує одну з функцій мотивації та заохочення працівників. Відділ оплати праці займається виключно матеріальною оплатою праці, відділ охорони праці лише забезпечує належні умови праці персоналу, основним завданням навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку працівників, підвищення рівня їхньої освіти, тощо. Відділи управління виконують певні мотиваційні функції, але часто в їх діяльності виникають протиріччя, оскільки на підприємстві немає єдиної, чітко встановленої та доведеної до всіх відповідальних осіб системи мотивації та заохочення. Тому ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом, яка займатиметься виключно розробкою мотивації та системи стимулювання персоналу. Крім створення системи мотивації на рівні підприємства, підрозділ повинен проводити подальші дослідження факторів мотивації персоналу за видами та характеристиками діяльності. Після аналізу результатів дослідження вони повинні розробляти рекомендації щодо особливостей мотивації працівників на місцях (за сферами діяльності) та на різних рівнях управління, і ця інформація також передається на функціональних керівників у формі відповідної структурованої документації або під час консультаційних зустрічей щодо питань просування працівників[18].

Підсумовуючи вищенаведене важливо зазначити, що універсальний підхід не рекомендується для всіх працівників. Комуś достатньо щирої подяки, а комуś потрібне більш вагоме підбадьорення. Але найголовніше, що дозволяє утримати

співробітника, це дати йому можливість відчувати свою роль і здатність виконувати складні завдання це система мотивації на підприємстві чи організації. Отже, ефективно розроблена система мотивації особистості, яка складається з матеріальної та нематеріальної складових, дає змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ В АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми

15 листопада 1896 р. 1896 р. Його Величність Микола II видав указ про умови діяльності бельгійського акціонерного товариства «Сумський машинний завод (анонімне товариство)» на території Сумської області. Першим директором товариства призначений громадянин Бельгії А. Бероунський. Створений завод в основному ремонтував устаткування цукрових заводів і залізниць. В компанії працює 350 осіб. У 2019 році за рішенням акціонерів відбулося об'єднання наукового та виробничого потенціалу АТ «Сумське НВО» та АТ «Укрхімпроект», у результаті чого було створено АТ «СМНВО-Інжиніринг».

Засноване в 1896 році ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» сьогодні є одним з найбільших машинобудівних комплексів Європи, що виготовляє обладнання для нафтової, газової, атомної та хімічної промисловості. Призначений директор виробництва - Шубін Юрій Олександрович.

В цехах підприємства виготовляються та монтуються для магістральних газопроводів газові насоси та турбокомпресорні агрегати для газліфтною видобутку нафти, видобутку газового конденсату за «циклічним процесом», а також технологічне обладнання для компресорних станцій, яке постачається замовникам на умовах «під ключ» [1].

Це виробництво спеціалізується на випуску поршневих газових компресорів із зусиллям поршня 4-40 тонн, які використовуються в хімічній, нафтохімічній, газовій, газо- та нафтопереробній промисловості. Виробництво важких опозиційних компресорів є унікальним у своєму роді,

аналогів якому немає в СНД. Вони виробляють ряд повітряних компресорів, які використовуються в різних галузях промисловості.

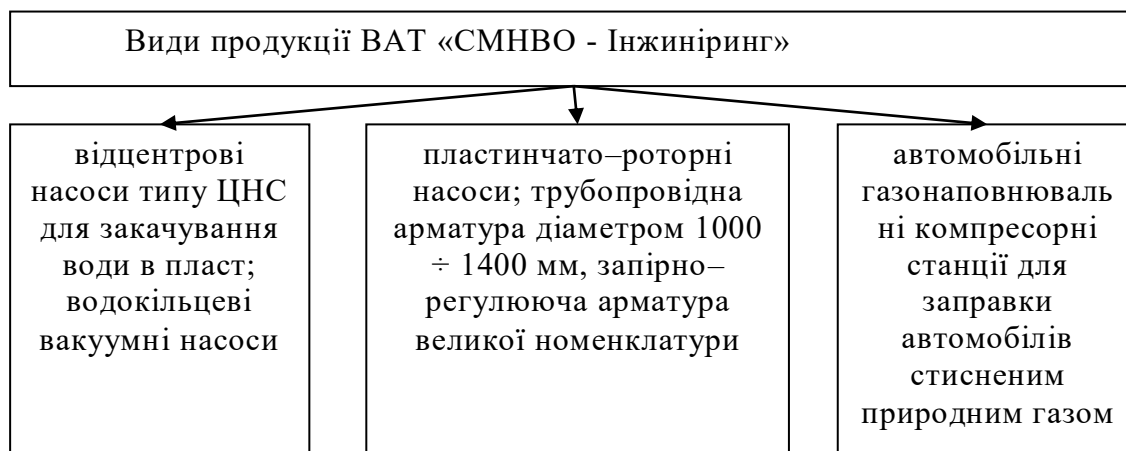


Рисунок 1.1 – Види продукції ВАТ «СМНВО - Інжиніринг»

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Основні характеристики компанії ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» :

- більше 2000 чоловік - виробничий персонал;
- високкваліфікованих конструкторів та інженерів 160 осіб;
- 360 спеціалістів інституту «НАФТОХІМПРОЕКТ», які займаються виготовленням проектної документації та кошторисної документації;
- відділ освіти, культури, спорту та науки 150 осіб, які здійснюють монтаж, налагодження та обслуговування технологічного обладнання заводу;
- науково-випробувальний комплекс, у тому числі єдине в Європі місце повномасштабного випробування вискоефективного природного газу;
- більше 2500 металорізальних верстатів і близько 80 обробних центрів з ЧПК;
- сучасний ковальсько-пресовий машинний парк, що включає гідравлічну ковальську машину фірми JSW (Японія) потужністю 2000 тонн та єдину в Україні кільцепрокатну машину фірми Wagner Dortmund (Німеччина);

- 150-тонні крани, внутрішня та зовнішня залізнична інфраструктура;
- загальна площа підприємства більше 200 га.

Основний вид діяльності досліджуваного підприємства: 28.13 Виробництво інших pomp і компресорів.

Акціонери згідно реєстру власників іменних цінних паперів Пат «Національний Депозитарій України».

Засновник: 13 710 436 100% - Лук'яненко Володимир Матвійович.

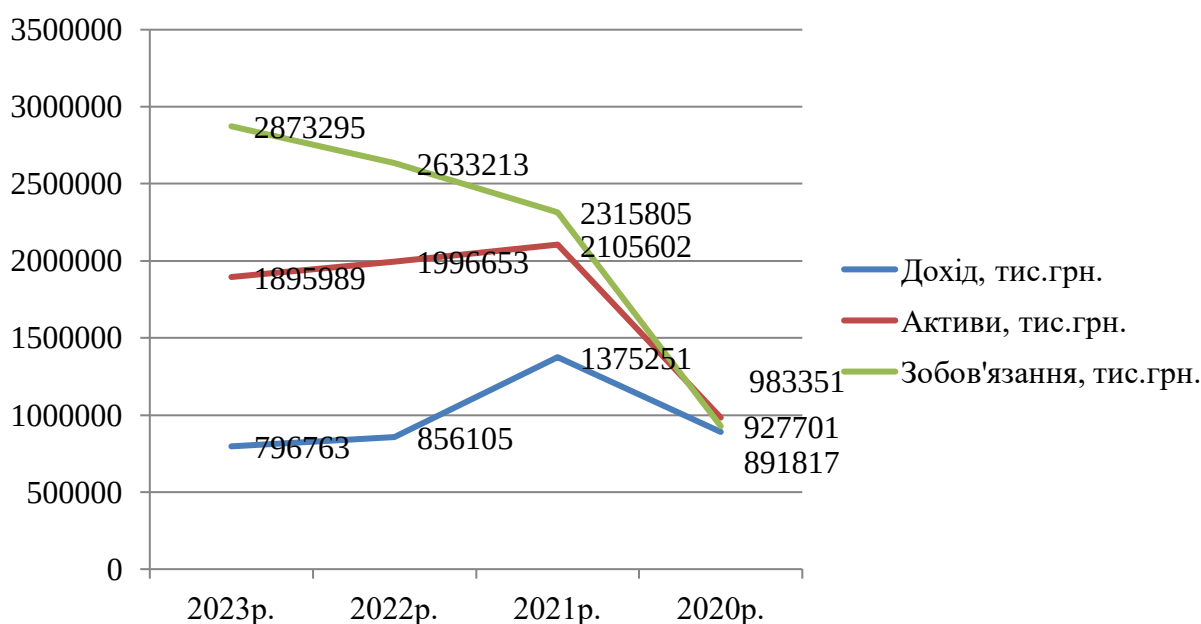


Рисунок 2.1 – Основні показники діяльності ВАТ «СМНВО - Інжиніринг»

Джерело: [1]

Аналіз рисунку 2.1 показує, що досліджуваний період а саме з 2020 року до 2023 року підприємство значно знизило свої доходи, що в першу чергу пов'язано з розривом відносин з рф та повномасштабним вторгненням. Так дохід підприємства знизився на 95054ти. грн. або на 10 відсотків. При такій ситуації одночасно відбулося збільшення активів підприємства на 912638тис.грн. або на 92 відсотка. Більшими темпами зрози зобов'язання

підприємства а саме з 927701,0 тис.грн. в 2020 році до 2873295,0 тис.грн. в 2023 році або на 1945594 тис.грн. або в три рази.

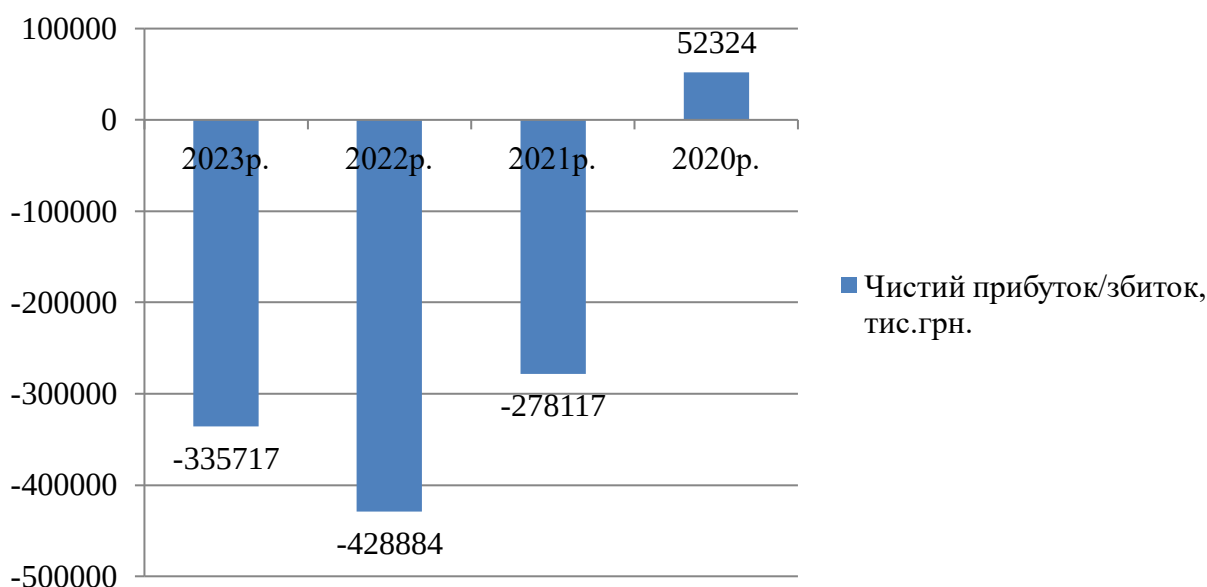


Рисунок 2.2 Динаміка чистого прибутку/збитку ВАТ «СМНВО - Інжиніринг», тис.грн.

Джерело: [1]

Аналіз діяльності компанії показує що за останні роки вона стала працювати набагато гірше. Так в 2020 році ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» отримало прибуток в сумі 52324 тис.грн. Ситуація докорінно змінилася в наступні роки, що напряду пов'язано з втратою східних ринків збуту продукції. Чистий збиток компанії АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» в 2023 році склав -335717000 грн., що на 764601 тис.грн. менше ніж в 2022 році.

Виправити ситуацію підприємству допомогла участь у тендерах, які проходили в 2021-2024рр (таблиця 2.1).

Таблиця 2.2 - Участь у тендерах АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ», тис.грн.

	2024р.	2023р.	2022р.	2021р.
Продажі	21687,6	44,0	10,0	1545,0

Джерело:[1]

Більш детальний аналіз продажів на тендерах наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Продажі на тендерах АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» в 2023 році

Топ	Замовник	% від загальної суми продажів
1	КЗ Комунальний заклад культури Сумської обласної ради - Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва	0,04
2	Національний заслужений академічний український народний хор України імені Г. Г. Верьовки	0,19
3	ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	1,18
4	ДП Східний гірничо-збагачувальний комбінат	6,37
5	ДП «Укрхімтрансміак»	8,72
6	Філія "Управління магістральних газопроводів "Львівтрансгаз" публічного акціонерного товариства "Укртрансгаз"	20,76
7	Філія "УМГ "Прикарпаттрансгаз" ПАТ "Укртрансгаз"	21,11
8	Філія "УМГ "Черкаситрансгаз" ПАТ "Укртрансгаз"	41,62

Джерело: [1]

Як бачимо із таблиці найменшу питому вагу займають замовлення КЗ Комунальний заклад культури Сумської обласної ради - Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва – 0,04 відсотка а найбільшу 41,6 відсотка - Філія "УМГ "Черкаситрансгаз" ПАТ "Укртрансгаз".

На діяльність компанії впливає наявність конкурентів на ринку (рисунок 2.3).

Конкурентами можна вважати це компанії, які пропонують такі ж самі товари або послуги. Аналізуючи конкурентів, слід враховувати, що їх можна поділити на прямі ті, що пропонують на ринку аналогічні товари та непрямі які належать до однієї категорії, але пропонують різні товари. Як можемо бачити з рисунка 2.3 основні конкуренти підприємства територіально розташовані в центральній частині України чи в її західній частині. Вони мають інші ринки збуту ніж АТ «СМНВО – ІНЖИНІРИНГ» і мають більший виторг та конкурують з досліджуваною компанією.

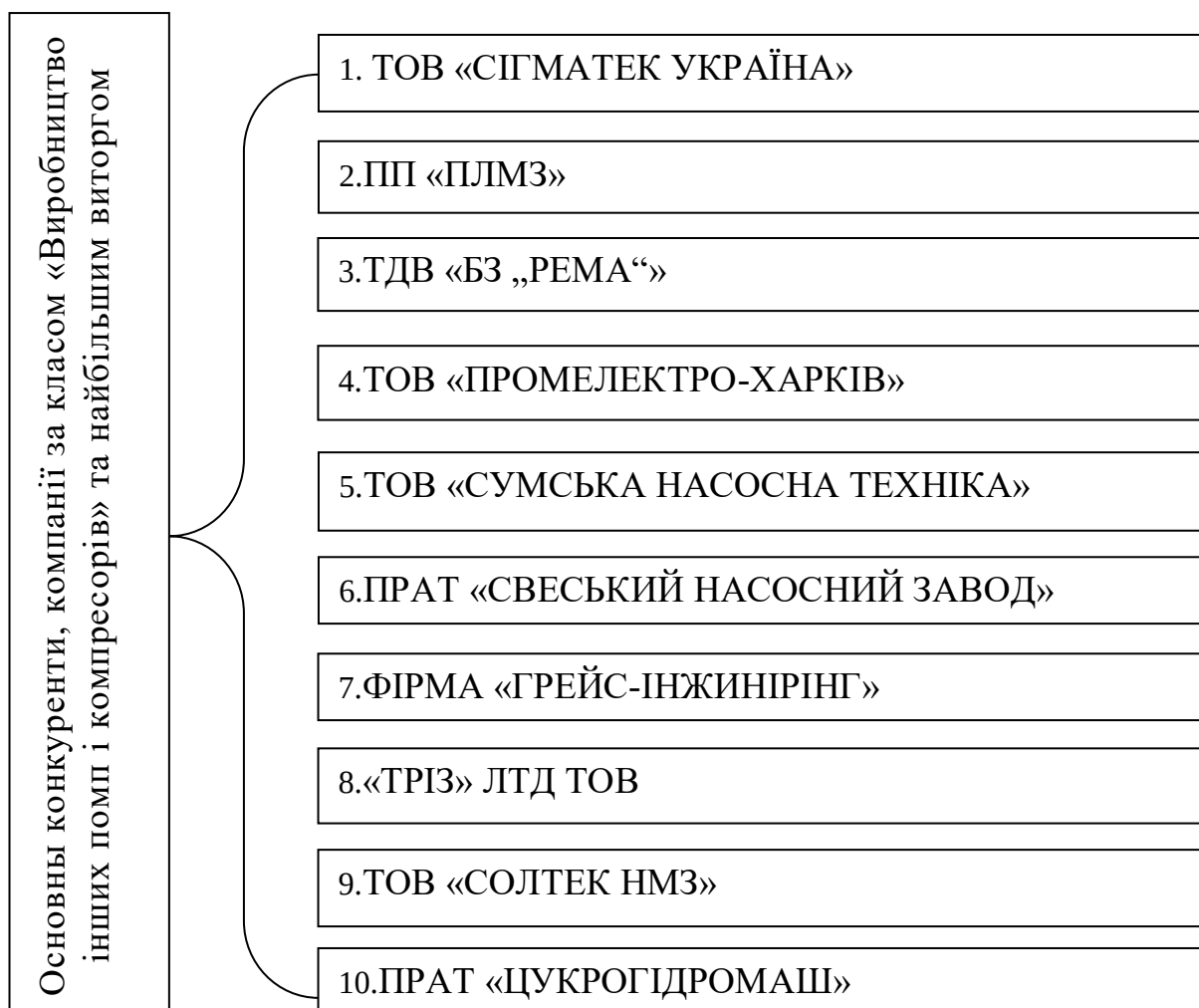


Рисунок 2.3 - Основны конкуренти, компанії за класом «Виробництво інших pomp і компресорів» та найбільшим виторгом

Джерело: власні дослідження

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ВАТ «СМНВО-Інжиніринг» за 2021-2023 рр. в табл. 2.4. Як видно з табл. 2.2, протягом 2021-2023 рр. показники діяльності підприємства зазнали змін. Собівартість реалізованої продукції підприємства за цей же період також збільшилася на 38 відсотків. Негативною тенденцією є те, що темп приросту собівартості перевищує темп приросту чистого доходу та збиткова діяльність підприємства в 2023 році, що може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва та управління витратами.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників фінансових результатів діяльності ВАТ «СМНВО-Інжиніринг» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023р. в% до 2021р.
Частка основних засобів в активах підприємства, %	9,12	8,22	7,3	-1,82
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,5	1,9	0,61	-1,89
Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,1	0,09	0,002	-0,098
Коефіцієнт фінансової залежності	0,98	0,55	-1,92	-2,9
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,35	-1,21	-2,92	-5,27
Поточна платоспроможність, тис.грн.	956,23	-1245,18	-2880,16	-3836,39

Джерело: розраховано за [1]

Аналіз показує, що частка основних засобів в активах підприємства за період дослідження зменшилася на 1,82 відсотка. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності теж зменшився на -1,89 та його значення не входить в діапазон нормативного від 1 до 3. Абсолютна ліквідність підприємства теж не лежить в межах нормативу і в 2023 році становила 0,002. Показники: коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, поточна платоспроможність мають відємне значення що свідчить про критичний фінансовий стан підприємства. Графічне зображення коефіцієнтів за 2023 рік наведено на рисунку 2.4. Відповідно номерами позначено:

- 1 - Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності
- 2 - Абсолютна ліквідність (платоспроможність)
- 3 - Коефіцієнт фінансової залежності
- 4 - Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів

Причин такої негативної тенденції може бути кілька:

1. Недостатньо контрольоване зростання витрат. Якщо витрати ростуть швидше, ніж доходи, це може свідчити про неефективне управління витратами. Витрати компаній на сировину, робочу силу, енергію чи інші ресурси могли збільшитися або не були оптимізовані.

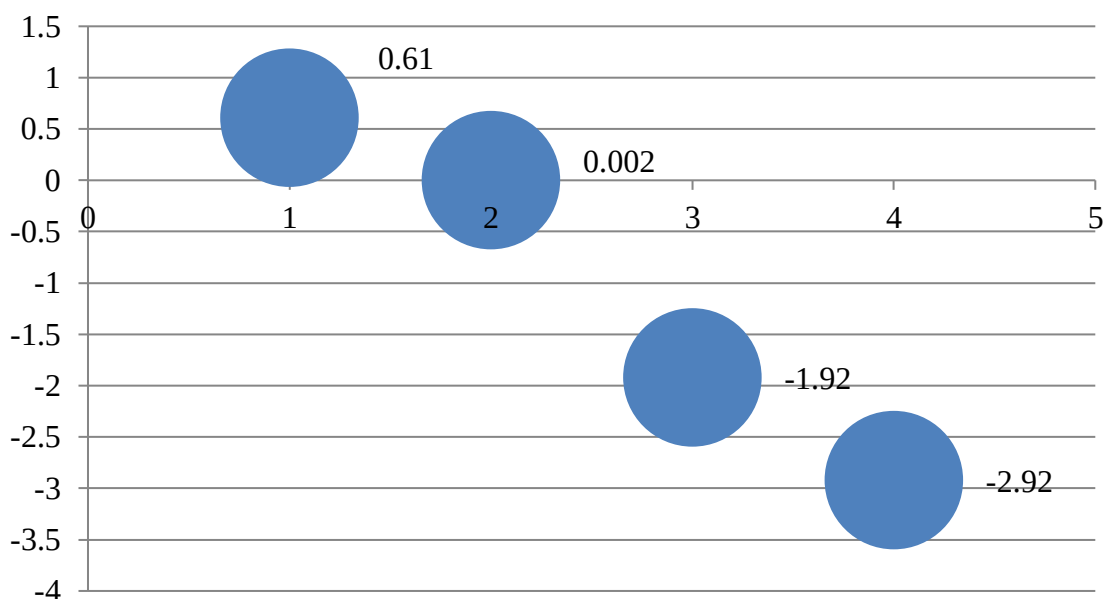


Рисунок 2.4 – Коефіцієнти фінансової стійкості ВАТ «СМНВО-Інжиніринг»

Джерело: розраховано за [1]

2. Виробничі проблеми. Збільшення витрат може бути наслідком технічних проблем, зниження продуктивності або неефективного використання обладнання та ресурсів.

3. Цінова конкуренція. Якщо підприємство не в змозі підвищити ціни на свої товари чи послуги, це може призвести до зменшення чистого доходу, особливо якщо вартість товарів зростає.

4. Неефективний фінансовий менеджмент. Можливо, фінансовий менеджмент не забезпечує ефективного розподілу ресурсів або використання фінансових інструментів для скорочення витрат і збільшення прибутку.

У всіх випадках важливо провести аналіз, щоб визначити конкретну причину негативної тенденції і вжити відповідних заходів для поліпшення ситуації.

У 2023 році спостерігається падіння показників рентабельності компанії. Це відбулося у зв'язку з тим, що зменшилася виручка від реалізації на 10,7%, а збиток збільшився на 388071, тис.грн.

За даними аналізу фінансово-господарської діяльності компанії за період з 2021 по 2023 роки спостерігається негативна тенденція, зокрема, зниження чистого фінансового результату та виникнення збитку. Керівництву ВАТ «СМНВО-Інжиніринг» необхідно вдосконалити внутрішню політику з метою оптимізації витрат та збільшення доходів. Деякі можливі напрямки вдосконалення:

- виначити резерви економії. Аналіз та оптимізація всіх аспектів виробництва та управління можуть допомогти знайти резерви для зниження витрат;

- здійснити заходи щодо підвищення доходів. Розробка та впровадження маркетингових стратегій для збільшення продажів або підвищення цін на продукцію;

- запровадити додаткові переваг та послуг для клієнтів. Розгляд можливості впровадження програм лояльності, знижок, акцій або додаткових послуг, які залучають нових клієнтів і утримують існуючих;

- оптимізувати управління ресурсами. Підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі людських, матеріальних і фінансових;

- удосконалити стратегічне планування. Розробка довгострокової стратегії розвитку, яка враховує поточні тенденції та майбутні можливості.

Такі заходи допомагають компанії зміцнити свої позиції на ринку та досягти більш стабільних фінансових результатів у майбутньому.

У жовтні 1997 року акціонерне товариство BUREAU VERITAS Quality international (BVQI) отримало перший сертифікат, що підтверджує відповідність системи забезпечення якості, що діє на підприємстві, міжнародному стандарту ISO 9001.

Ефективне функціонування системи забезпечення якості є одним із найважливіших показників конкурентоспроможності продукції ТОВ «СМНВО-Інжиніринг» на світовому ринку.

Політика компанії в якості базується на повному задоволенні споживачів при проектуванні, розробці та виробництві високоякісної,

надійної та безпечної продукції для атомної енергетики, гідроенергетики, нафтової, нафтопереробної, газової, хімічної, металургійної, сільського господарства та інших галузей промисловості, якість яких повністю відповідає діючим стандартам, нормативам.

В АТ функціонує система управління якістю (СУЯ), яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та рекомендаціям МАГАТЕ.

БАТ «СМНВО-Інжиніринг» має всі необхідні сертифікати та декларації, що підтверджують відповідність його продукції технічним умовам, інструкціям та нормативним документам на продукцію.

Комплексний контроль якості продукції на підприємстві забезпечує унікальна випробувальна станція для натурних випробувань і різноманітні стелажі, що перевіряють робочі параметри машин і приладів.

2.2 Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності АТ «СМНВО - Інжиніринг»

Як показав аналіз проведений в розділі 2.1 на підприємстві склалася критична ситуація. Тому для більш глибокого розуміння ситуації ми проаналізували вплив макро та мікро середовища на діяльність АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» на основі SWOT аналіз (рисунок 2.5).

До факторі взовнішнього середовища ми віднесли економічне середовище, природно-кліматичні та екологічні фактори, розвиток науково-технічний прогрес та політико-правове середовище.

Ми визначили позитивний та негативний вплив даних факторі вта визначили, що найбільше впливає на підприємство політичне середовище в Україні, воєнна агресія рф, територіальне розміщення підприємства, рівень регулювання законодавством роботи підприємств, система оподаткування діюча в Україні, конкуренція на ринку нафторозвідувального та хімічного обладнання.

		Позитивний вплив	Негативний вплив
Фактори зовнішнього середовища	Економічне середовище	Обсяги та темпи зміни розмірів ринку Розміри та темпи зростання сегментів ринку у відповідності з інтересами компанії Інвестиційні процеси	Загальний рівень економічного розвитку Система оподаткування та якість економічного законодавства Рівень розвитку конкурентних відносин
	Природно-екологічне середовище	Природно – кліматичні умови	Територіальне розміщення природних ресурсів Стан екології та її вплив
	Науково – технічне середовище	Поява «технологічних проривів» Вимоги до науково – технічного рівня виробництва, який забезпечить конкурентоспроможність Вимоги до кваліфікації кадрів	- не виявлено
	Політико – правове середовище	Політика державі у підготовці кадрів для галузі Практична реалізація законодавства Митна політика держави	Політична стабільність в державі Характер відношення держави до галузі Рівень регулювання та контролю з боку держави Закони та нормативні акти

Рисунок 2.5 - Фактори мікро та макро середовища, що впливають на діяльність АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: власна розробка

Проведемо аналіз факторів конкуренції АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» на ринку функціонування на основі моделі М. Портера. Результати аналізу показані на рисунку 2.6



Рисунок 2.6 - Аналіз факторів мікросередовища АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» за моделлю п'яти сил М.Портера

Джерело: власні дослідження

З метою подолання загрози основної конкурентної сили філії АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» можна запропонувати наступні заходи:

1. Розробка цінової стратегії. Варіанти можуть включати зниження цін для підвищення конкурентоспроможності або створення унікальної ціннісної пропозиції для залучення клієнтів.
2. Підвищення якості продукції. Інвестування в дослідження та розробки,

щоб покращити якість продукту, що допоможе виділити вас серед конкурентів.

3. Розробка маркетингової та рекламної стратегії. Привертає увагу споживачів ефективними рекламними кампаніями та маркетинговими заходами, які дозволяють виділитися серед конкурентів.

4. Підтримання відносин з клієнтами. Створить програми лояльності та підтримки клієнтів, щоб допомогти утримати та залучити нових клієнтів.

5. Розширення асортименту продукції. Представлення нового продукту чи послуги може допомогти розширити ринок і залучити нових клієнтів.

6. Партнерство та стратегічне співробітництво. Укладення угод про партнерство або стратегічне співробітництво з іншими підприємствами може допомогти зменшити конкурентні загрози та збільшити частку ринку.

7. Постійний моніторинг ринку. Для підтримування конкурентоспроможності, необхідно постійно відслідковувати зміни на ринку та швидко на них реагувати.

Нами було проведено дослідження слабих та сильних сторін за допомогою SWOT-аналізу з метою визначення та можливостей і загроз в роботі АТ «СМНВО - Інжиніринг» (табл. 2.5).

Для подолання слабких сторін та ризиків, виявлених у SWOT-аналізі, можна запропонувати АТ «СМНВО - Інжиніринг» впровадити наступні заходи:

- розвиток управління персоналом яке проявляється в розробці та впровадженні ефективної системи навчання та розвитку працівників, створення механізмів заохочення їх участі в прийнятті управлінських рішень, підвищення ефективності мотивації праці;
- оновлення рекламної стратегії продукції виробленої підприємством, яка полягає в розробці та реалізації більш ефективної рекламної політики, що враховує потреби та очікування цільової аудиторії, розширення цільової аудиторії покупців, залучення нових сучасних маркетингових інструментів та каналів комунікації при роботі з клієнтами, особливо тим які є постійними.

Таблиця 2.5 SWOT-аналіз АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції. Філія виробляє продукти високої якості, що відповідають стандартам безпеки та якості. Досвідчений персонал. Наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу сприяє якісному виробництву та виконанню завдань. Інноваційність. Здатність до впровадження нових технологій та інновацій допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Гарна репутація. Філія має добру репутацію в галузі, це сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню довіри споживачів до її продукції. Широка асортиментна лінійка. Наявність різноманітних продуктів у портфелі компанії задовольняє різні потреби споживачів і розширює ринкові можливості. Доступність ресурсів. Філія має доступ до необхідних ресурсів, таких як сировина, робоча сила тощо, це забезпечує стабільність виробництва і збільшує конкурентоспроможність	Висока плинність кадрів. Підприємство стикається з проблемою високої плинності персоналу, що може вплинути на стабільність виробництва та контингентувати додаткові витрати на пошук, найм та навчання нових працівників. Не ефективна рекламна політика. Підприємство має проблеми зі залученням клієнтів через неефективну рекламну стратегію. Це обмежує потенційну аудиторію та впливає на обсяги продажів. Не ефективна система навчання персоналу. Відсутність або неякісна система навчання обмежує можливості працівників для професійного розвитку та впливає на якість надання послуг чи виробництва продукції. Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень. Відсутність залучення персоналу до управлінського процесу призводить до недовіри працівників до управлінського складу, втрати мотивації та низької відповідальності за результати роботи. Неефективна система мотивації праці на підприємстві
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринків збуту. Підприємство може вивчити нові ринки збуту для своєї продукції, включаючи експортні ринки або розвиток співпраці з новими дистриб'юторами та роздрібними мережами. Вдосконалення рекламної стратегії. Філія може розглянути можливості вдосконалення своєї рекламної стратегії, використовуючи нові медіа-платформи, соціальні мережі та цілеспрямовану рекламу для привернення більшої уваги споживачів. Вдосконалення системи навчання персоналу. Підприємство може інвестувати у розвиток більш ефективної системи навчання для свого персоналу, що допоможе підвищити кваліфікацію працівників і підвищити ефективність виробництва. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Філія може розглянути можливість залучення персоналу до управлінського процесу, щоб стимулювати творчість, ініціативу та відчуття власної відповідальності серед працівників.	Збільшення конкуренції. Загрозою може бути зростання конкуренції на ринку з боку інших виробників кормів для тварин, які можуть пропонувати аналогічну або кращу якість продукції за більш привабливими цінами. Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві, особливо у сфері ветеринарних та санітарних норм, можуть вплинути на виробництво та реалізацію продукції підприємства, що потребує відповідності новим вимогам та стандартам. Збільшення вартості сировини. Зростання вартості сировини для виробництва кормів може підвищити витрати підприємства і знизити його прибутковість. Втрата довіри споживачів. Проблеми з якістю продукції або інциденти з харчовою безпекою можуть призвести до втрати довіри споживачів та негативного впливу на репутацію підприємства. Зміни в економічному середовищі. Економічні кризи, зміни в курсах валют, інфляція та інші економічні фактори можуть негативно вплинути на фінансове становище

Джерело: складено автором

Також ми пропонуємо:

- посилити співпрацю з постачальниками для встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками сировини, що знижує ризик зміни цін і умов поставок.
- підвищити якість продукції шляхом розробки технологічних процесів і контроль якості продукції, щоб уникнути поганої якості та зберегти довіру споживачів;
- проводити постійний моніторинг ринкових тенденцій тому що систематичне вивчення та аналіз ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та змін споживчих уподобань з метою швидкого реагування на зміни та внесення відповідних коригувань у стратегії розвитку.

Ця стратегія може допомогти АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» зберегти стабільність і розвиватися навіть всупереч загрозам, виявленим у SWOT-аналізі.

2.3 Аналіз системи мотивації праці в АТ «СМНВО - Інжиніринг»

АТ «СМНВО - Інжиніринг» позиціонує себе, як один з лідерів виробництва нафтогазового та хімічного обладнання тому наявність кваліфікованої робочої сили є одним з пріоритетним завдань компанії. Проведемо аналіз працівників підприємства (рисунок 2.7). Як можемо бачити з рисунка за період дослідження кількість працівників зменшилося практично в два рази з 5011 осіб у 2020 році до 2296 осіб в 2023 році, що на 2715 осіб менше або на 118,2 відсотка менше. Це є негативною тенденцією яка виникла у зв'язку з тим, що деякі високкваліфіковані працівники залишили підприємстві на початку кризи яка виникла в 2014 році. Після початку COVID-19 деякі працівники теж звільнилися. Найбільше зменшення відбулося в період початку воєнної агресії РФ. Багато працівників мобілізовані і в період з 2022 по 2023 рр. їх кількість зменшилася з 4374 особи до 2296 осіб або на 47,5 відсотка.

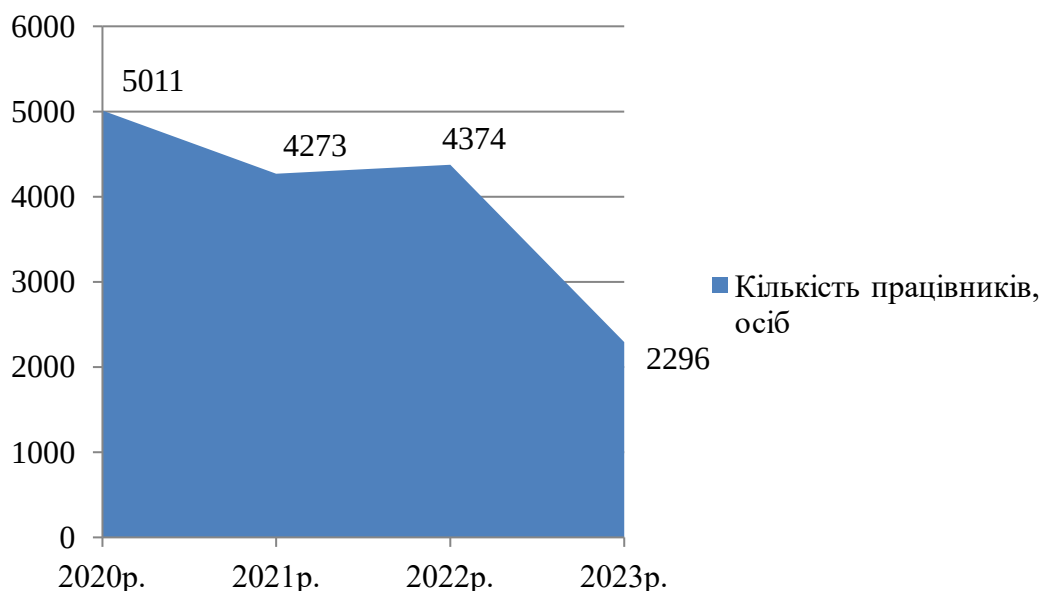


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості працівників АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: розраховано за [1]

Як бачимо на рисунку 2.8 наведена система управління персоналом АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» направлена на збереження висококваліфікованого персоналу та уніками плинності кадрів.

Структура фінансування заробітної плати включає базу оплати праці та матеріальне заохочення, які зазвичай є основними джерелами оплати праці працівників за результатами праці. Заробітна плата підприємства включає:

- фіксована заробітна плата для керівників;
- структуру оплати праці іншого персоналу та фактичний робочий час;
- доплата за складність і кваліфікацію, закріплення посад;
- надбавка за багатозмінний графік роботи;
- винагорода за дисципліновану працю, спрямовану на підтримання здорового способу життя;
- підтримка високого рівня продуктивності.

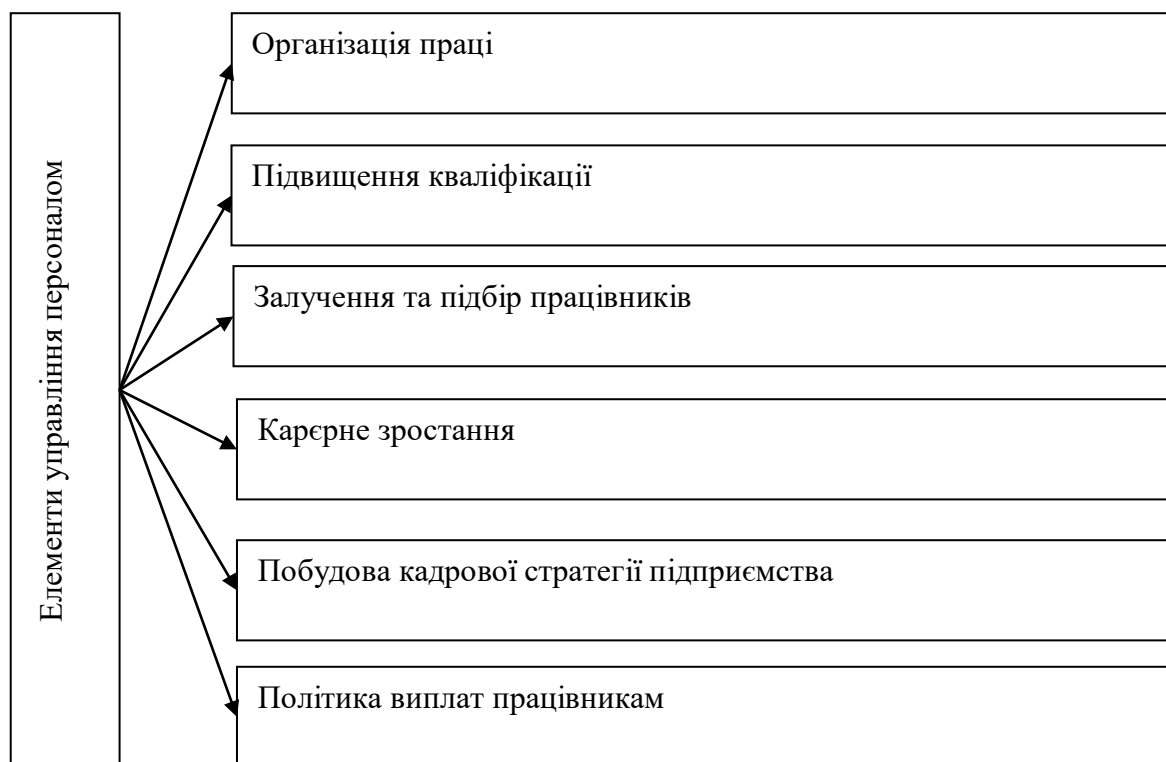


Рисунок 2.8 – Елементи управління персоналом АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: власна розробка

Система мотивації працівників створена відповідно до положення про матеріальне стимулювання. Розглянемо складові системи мотивації персоналу. На підприємстві використовується система коефіцієнтів участі на ринку праці оцінює рівень трудової активності працівника на основі його продуктивності. Кожен співробітник отримує рейтинг, який відображає його внесок у загальну роботу колективу. Цей рейтинг визначається щомісяця за результатами роботи і може коливатися від 0 до 1,5 з урахуванням досягнень і недоліків працівника. Середній рівень участі працівників у загальній роботі оцінюється на основі коефіцієнтів. Коефіцієнти визначаються окремо для кожного виконання та кожного недоліку чи порушення. Якщо працівник успішно працює, то коефіцієнт може бути збільшений, але не більше 1,5. У разі несправності або порушення коефіцієнт може впасти навіть до 0. Якщо необхідно збільшити і зменшити коефіцієнт одночасно, то кінцеве значення визначається як їх різниця.

АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» як роботодавець може зменшити або скасувати додаткову виплату у разі виявлення таких порушень:

- запізнення на роботу та несанкціоноване залишення роботи може призвести до п'ятдесяти відсотків зниження виплат;
- неявка без поважної причини на робоче місце може призвести до повної або часткової втрати виплати;
- невиконання замовлення на підприємстві - може призвести до втрати всієї або часткової винагороди;
- не виконання службових обов'язків - може призвести до 50% зниження гонорару;
- винесена догана в наказі - може призвести до 50% зниження премії;
- поява на робочому місці в нетверезому або наркотичному стані - може призвести до повної втрати премії;
- порушення правил безпеки та гігієни може призвести до втрати всього або частини додаткової виплати;
- інші випадки передбачені в колективному договорі.

За відмінне виконання завдань, покращення якості виробленої продукції, бездоганну роботу, інновації та іншу роботу доступні такі заохочення:

- визнання;
- оплата додаткової винагороди;
- подарунки у вигляді цінностей;
- занесення до книги пошани або на дошку пошани.

Для вивчення мотиваційних аспектів управління персоналом були підготовлені дослідження мотивації праці, соціологічні дослідження та аналіз систем мотивації персоналу. Основна мета – визначити фактори, що впливають на мотивацію працівників, а також розробити рекомендації щодо підвищення рівня їх мотивації. За допомогою опитувальника «Задоволеність системою мотивації» співробітникам було запропоновано висловити свою думку щодо аспектів організаційної мотивації, умов праці та стосунків у колективі.

На питання чи задоволені ВИ системою мотивації яка запроваджена на підприємстві 50 відсотки відповіли так (рисунок 2.9).

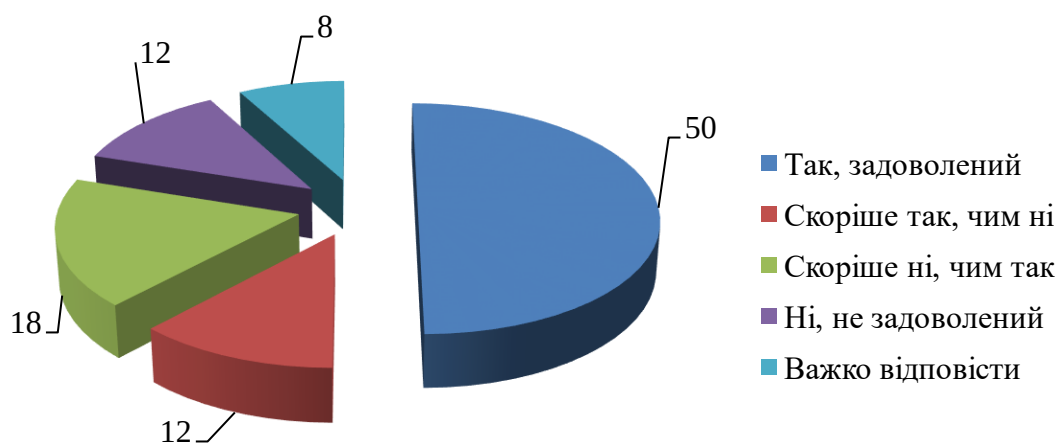


Рисунок 2.9 - Чи задоволені Ви системою мотивацій, що діє на вашому підприємстві?,
%

Джерело: власне дослідження

Але є й такі працівники які не задоволені системою мотивації – 12 відсотків і такі 18 відсотків скоріше ні чим так.

Наступне питання було поставлене таким чином «Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?». Респондентом було запропоновано оцінити таку систему по шкалі від 10 до 1, де найвищий показник. Середня оцінка, яку поставили респонденти склад 6,2, що свідчить про те, що керівництву необхідно приділити увагу удосконаленню системи мотивації.

Мотиви які спонукають працівників та мотивують їх до якісної роботи в першу чергу матеріальні – 73 відсотка.

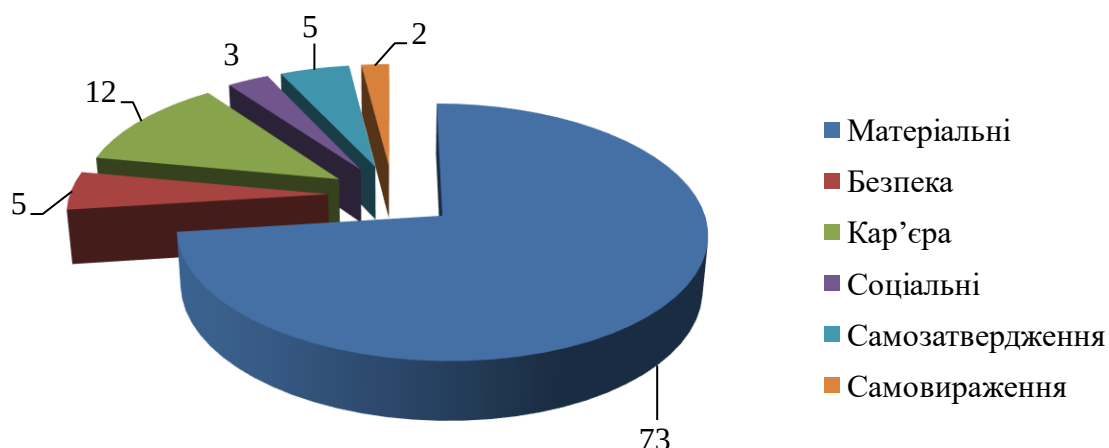


Рисунок 2.10 - Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?, %

Джерело: власне дослідження

Мотив як кар'єра важливий для 12 відсотків працівників інші мотиви не перевищують 5 відсотків такі як безпека, соціальні мотиви, само ствердження та самовираження.

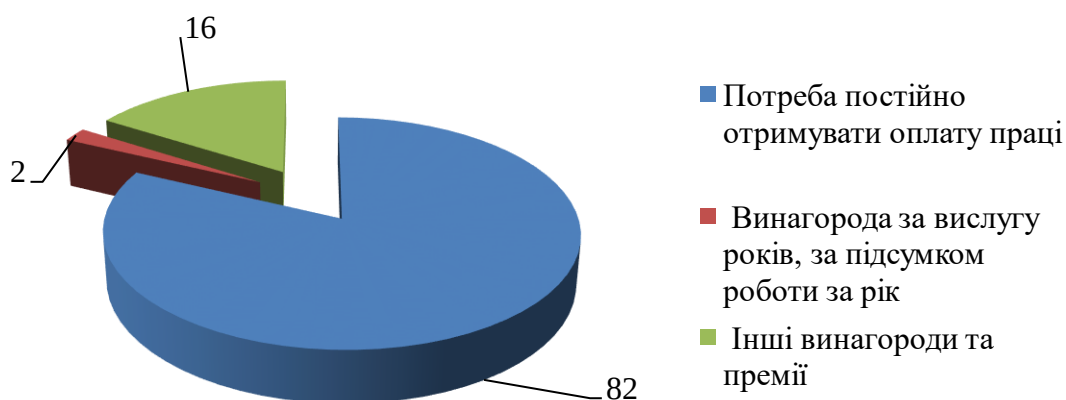


Рисунок 2.11 - Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?, %

Джерело: власне дослідження

Найкраще мотивує до праці потреба постійно отримувати оплату праці 82,0 відсотка, менші відсотки набрали відповіді щодо винагороду за вислугу року та інші виплати.

На питання «Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?» відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

- гарантії пенсійного забезпечення – 32 відсотка;
- гарантії зайнятості – 41 відсоток;
- навчання при підтримці підприємства – 1 відсоток;
- оплата тимчасової непрацездатності – 10 відсотків;
- безкоштовне медичне обслуговування – 12 відсотків;
- дотації на харчування, відпочинок в санаторіях – 1 відсоток;
- довготривала оплата відпустки – 3 відсотка.

Наступне питання було «Які з соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні? (рисунок 2.9).

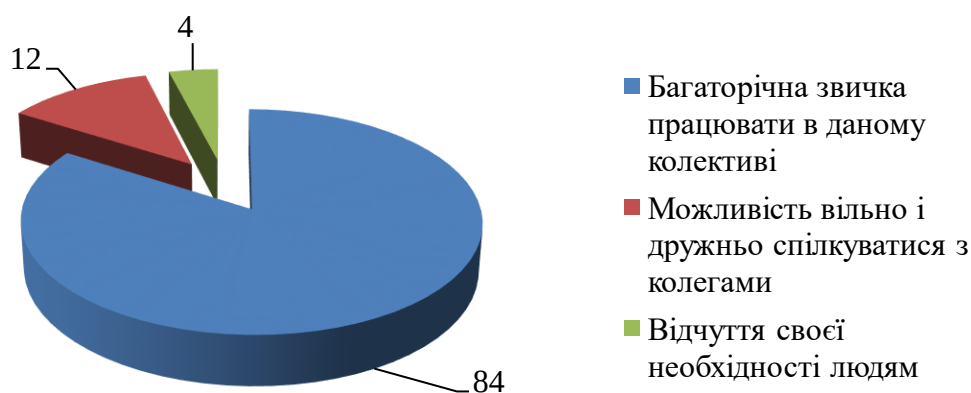


Рисунок 2.12 - Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?, %
Джерело: власне дослідження

Результати показали, що найбільша питома вага відповідає відповіді «Багаторічна звичка працювати в даному колективі». – 82 відсотка 12 відсотків респондентів цінують можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами.

Отже, можна зробити висновок, що основна проблема системи мотивації полягає в наступному:

1. Матеріальне стимулювання. Незадоволення працівника рівнем винагороди за їхню роботу через відчуття несправедливості в стимулах.

2. Розвиток професійних навичок. Більшість співробітників вважають, що можливості професійного розвитку в компанії обмежені або відсутні.

3. Кар'єрні можливості. Багато співробітників не бачать можливостей для професійного розвитку, що викликає сумніви в справедливості оцінки їхньої роботи.

4. Організація робочого процесу. Проблеми з палі, терміни і неритмічність роботи. Крім того, використання можливостей планування завдань є не зовсім ефективним.

5. Стандарти якості та продуктивності. Співробітники відчули низькі стандарти якості та продуктивності як на рівні окремих відділів, так і в компанії в цілому.

Однією зі складових мотивації парці є налагоджена система безперервного професійного навчання персоналу. Компанія задовольняє потреби у кваліфікованій робочій силі кількома способами через навчання, яке проводить відділ навчання, розвитку та оцінки персоналу, що мотивує персонал до високопродуктивної праці.

Безперервне професійне навчання виробничих працівників має декілька цілей: з одного боку, забезпечити рівень підготовки працівників відповідно до потреб окремих робочих місць, а з іншого боку, базову підготовку персоналу до виконання конкретних виробничих завдань у рамках виробничих процесів, зміна вимог і кон'юнктури ринку до продукції компанії. Паралельно проходить виробниче та теоретичне навчання, що дає змогу краще засвоїти необхідні знання та навички. Навчання на робочому місці проводиться індивідуально інструкторами на робочому місці, щоб співробітники могли швидко адаптуватися до робочої обстановки.

В якості викладачів-теоретиків та викладачів виробничого навчання залучаються провідні фахівці, кваліфіковані підприємства, працівники з вищою освітою та стажом роботи за фахом не менше 3 років.

Навчання нових співробітників (підмайстрів) дозволяє компанії швидко і в необхідній кількості реагувати на попит на конкретну професію. Також можлива перепідготовка працівників, що дозволяє знайти інші професії, зберегти робочі місця, влаштуватися на підприємство крім базової освіти. Значна увага приділяється підготовці робітничих кадрів за суміжними професіями, що дає можливість у разі потреби виробництва працювати за допоміжними професіями.

У зв'язку з безперервним розвитком виробництва, модернізацією технологічних процесів і обладнання головну роль у системі підготовки кадрів відіграє підвищення кваліфікації шляхом цільового навчання. Крім того, на курсах працівники АТ ознайомляться з питаннями охорони праці, правилами, нормами і стандартами при виконанні робіт, пов'язаних з проектуванням, виготовленням та виробничим контролем обладнання, а також правилами експлуатації та обслуговування системи газопостачання, підйомних споруд і робіт, що підлягають контролюючим органам України.

Компанія створила спеціальні класи на всіх підприємствах об'єднання, які дозволяють швидко організувати та провести навчання. Сучасне навчально-технічне обладнання, постійно оновлювані навчальні програми та екзаменаційні оцінки дозволяють якісно професійно готувати працівників.

У кабінеті інформатики проводять дистанційне навчання, тренінги, семінари, конференції Skure, конференції Zoom, тестування знань для співробітників компанії.

Окрім внутрішнього навчання, співробітники компанії мають можливість підвищувати кваліфікацію на різноманітних освітніх заходах, семінарах, конференціях, які проводять різні навчальні заклади та провідні компанії України та за кордоном.

Підприємство готує спеціалістів, які вже працюють на підприємстві, а також тих, хто готовий бути віднесеним до категорії робітників, тобто учнів професійно-технічних училищ, готових до перепідготовки та опанування нової професії, яка дозволить працевлаштуватися на ВАТ.

З метою мотивації та відновлення потенціалу, закладеного в співробітниках підприємства, укладено угоди про співпрацю з вищими навчальними закладами та закладами професійної освіти. Велику увагу АТ приділяє працевлаштуванню студентів у заклади початкової освіти.

Представники структурних підрозділів підприємства беруть активну участь у роботі Державної екзаменаційної комісії, яка приймає атестати зрілості закладів основної освіти. Після отримання диплома студенти та кращі студенти запрошуються на роботу в АТ.

При визначенні власної стратегії розвитку, як і в ході поточної діяльності, ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» виходить з того, що неухильне дотримання принципів соціальної відповідальності є обов'язковою умовою сталого розвитку підприємства.

Проведення активної соціальної політики, спрямованої на зміцнення репутації та позитивного іміджу АТ «СМНВО – Інжиніринг» в очах співробітників, партнерів, органів державної влади та громадськості, сприяння підвищенню якості управління компанією та загальної ефективності.

Основний капітал АТ «СМНВО - Інжиніринг» - це його працівники. Розвиваючи співробітників, підвищуючи їхні знання та навички, компанія має можливість ставити амбітні цілі та досягати відчутних результатів у своїй діяльності.

Ще одним з мотиваційних заходів в діяльності ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» є соціальний захист працівників. Колективний договір компанії передбачає низку проектів у цій сфері, серед яких пільги, компенсації, фінансова підтримка працівників,

надання безвідсоткових кредитів на особисті потреби та навчання та багато іншого.

Турбота про людей, їхнє здоров'я та відпочинок є і завжди буде важливим напрямком соціальної політики підприємства, адже трудовий колектив є основним капіталом ВАТ «СМНВО - Інжиніринг».

Підсумовуючи, крім бажання матеріально забезпечити своє життя, важливо, щоб працівники отримували визнання своєї праці, повагу керівництва та можливість реалізувати свої кар'єрні плани. Система мотивації тривалий час не працює, в якості основних проблем називають відсутність зв'язку між реальною мотивацією працівників і існуючою системою, а також недостатню зацікавленість керівництва у вивченні мотивації співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Адаптація зарубіжного досвіду мотивації персоналу промислових підприємств

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділяється велика увага. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці зводиться до оплати праці на основі фіксованих тарифів і заробітної плати і є неефективною. Тому при розробці корпоративної системи мотивації праці необхідно використовувати досвід, накопичений світовою практикою. У ринковій економіці більшості індустріально розвинутих країн із різноманітності моделей системи мотивації праці можна виділити найбільш типові японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі. Японська модель. Він характеризується очікуваним зростанням продуктивності праці порівняно зі зростанням життєвого рівня населення, у тому числі й рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів щодо регулювання розшарування майна громади. Існування такої моделі можливе лише за умови розвитку високої національної самосвідомості в усіх членів суспільства, пріоритету національних інтересів над інтересами окремої людини, бажання населення продукувати певні матеріали. жертви заради добробуту країни. Система стимулювання праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є відносно гнучкою. Традиційно базується на трьох факторах: професійні навички, вік і досвід роботи. Посадовий оклад робітника, інженера, молодшого та середнього начальницького складу визначається за тарифним розрядом залежно від цих факторів, частини - за віком, стажем роботи, освітою та кваліфікацією, характеризуються категорією та посадою. Більшість японських компаній використовують синтезовану систему,

яка поєднує в собі елементи традиційної (пов'язаної з віком) і нової оплати праці співробітників у політиці фінансового стимулювання. У синтезованій системі загальна заробітна плата визначається чотирма показниками, такими як вік, стаж роботи, професійний розряд і ефективність праці. В основі традиційної оплати праці лежать вік і стаж роботи, а в основі визначення розміру оплати праці — професійний розряд і продуктивність праці, яка називається «кваліфікаційним ключем». Отже, застосування оплати праці унеможливлює автоматичне підвищення заробітної плати без ув'язки з освітою та трудовим вкладом працівників, тим самим посилюючи мотивацію праці, яка в даному випадку безпосередньо залежить від результатів праці.

Американська модель. Американська модель мотивації праці базується на заохоченні всіх видів підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активної частини населення. В основу цієї моделі покладено соціальні та культурні особливості країни – масову орієнтацію на досягнення кожного особистого успіху, а також високий рівень економічного добробуту. В даний час одним із найпоширеніших методів оплати праці як основного, так і допоміжного персоналу в США є поєднання відрядної та погодинної систем оплати праці. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток погодинної оплати праці на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник природно не виконує денну норму, робота продовжується до досягнення норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високі тарифи та заробітну плату працівників. Відмінною рисою досліджуваної системи є простота розрахунку доходів і планування витрат на оплату праці. Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують винагороду з бонусами. Колективна система преміювання широко використовується в США. Тому в системі «Сканлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається нормативне співвідношення заробітної плати до загальної величини умовного чистого продукту. У разі успішного ведення бізнесу та отримання економії заробітної плати за рахунок досягнутої

економії створюється преміальний фонд, який розподіляється наступним чином: двадцять п'ять відсотків спрямовується до резервного фонду для покриття можливих надлишкових витрат фонду заробітної плати. Двадцять п'ять відсотків суми, що залишилася, піде на адміністрування компанії, а сімдесят п'ять відсотків – на винагороду співробітників. Премія виплачується щомісяця за підсумками попереднього місяця відповідно до норми зайнятості працівника, виходячи з основного окладу. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства.

Проаналізуємо французьку модель яка характеризується низкою основних економічних інструментів, серед яких стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучка податкова система. Його спеціалізація - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових умов у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє попит населення на товари та послуги, знижує витрати виробництва. У політиці винагороди французьких компаній існує два напрями: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуальна винагорода. Індекс цін на споживчі товари враховується в заробітній платі практично на всіх великих підприємствах, що також відображено в колективних договорах, укладених з профспілками. У Франції реалізується принцип індивідуальної оплати праці з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості інноваційних пропозицій і рівня мобільності працівників. Використовуються три основні підходи до індивідуалізації заробітної плати:

1. Мінімальна заробітна плата та «гілки» заробітної плати визначаються для кожного робочого місця на основі колективних договорів. Праця кожного працівника оцінюється за виконану роботу, а не за працю працівника, зайнятого на іншому робочому місці. Критерієм трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Заробітна плата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від посади чи місця роботи, і змінну, яка відображає ефективність роботи. Крім того, виплачуються винагороди за якісну роботу, сумлінне ставлення до роботи тощо.

Співробітники беруть активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальної комісії.

3. На підприємствах реалізуються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутку, продаж акцій підприємства працівникам, преміювання.

Німецька модель. В основі німецької моделі трудової мотивації лежить людина, чиєю пристрастю є незалежна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні - це розуміння інтересів суспільства і знаходження місця в системі «виробництво-споживання». Але не всі громадяни вміють працювати відповідно до потреб ринку. Ринкова економіка Німеччини називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає всіх нужденних і безпорадних - безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є важливими передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціального забезпечення є однією з найкращих моделей в історії економічної теорії. Ця модель рівною мірою забезпечує економічне процвітання та соціальну безпеку. Шведська модель. Шведська модель трудової мотивації характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення матеріальної нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш заможного населення. З 1950-х років шведські профспілки дотримуються так званої єдиної політики оплати праці під час переговорів щодо перегляду колективних трудових договорів, яка базується на таких принципах, як рівна оплата за однакову працю, зменшення різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою. Єдина політика оплати праці спрямована на досягнення кількох цілей. Перш за все, крім ринкової конкуренції, він також сприяє постійному оновленню виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому вони дотримуються принципу рівної оплати за однакову працю.

У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних компаній, які мають однакову кваліфікацію і виконують схожу роботу, отримують однакову зарплату, незалежно від результатів господарської діяльності компанії. Наприклад, якщо 3 з 10 підприємств однієї галузі працюють із високим прибутком, 5 із середнім рівнем і 2 збитковими, то на цих підприємствах вони отримують однакову заробітну плату за ту саму роботу, наприклад на середньому рівні, зафіксованому в промисловій угоді. Шведські профспілки не дозволяють власникам малоприбуткових підприємств знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективних переговорах. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити бізнес. Отже, єдина політика оплати праці сприяє збільшенню прибутку підприємства. Іншою особливістю відрядної оплати праці є зменшення різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою. Система визначення єдиного розміру підвищення заробітної плати сприяє вирівнюванню: доходи малооплачуваних зростають, а у добре оплачуваних - ускладнюються. Крім того, у процесі переговорів щодо перегляду колективного договору профспілки зазвичай намагаються включити окремий пункт про підвищення заробітної плати, яке очікується для категорії працівників з низькою оплатою праці. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальній, так і в невиробничій, інтелектуальній сферах виробництва. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації іноземної робочої сили можна знайти в рисунку 3.1.

Ми переконані, що мотиваційна система в досліджуваній компанії повинна містити ті ж складові, що і в інших країнах, але на сучасному етапі економічного розвитку в цій системі основну увагу необхідно приділяти рівню заробітної плати, посилюючи її стимулюючу роль. Детальне вивчення досвіду іноземних компаній з різних країн у розробці систем мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання українських компаній, яка зводиться лише до регулювання заробітної плати, дає можливість розробки та впровадження.



Рисунок 3.1 – Основні характеристики зарубіжних систем мотивації праці
Джерело: власне узагальнення

Новий підхід до управління мотиваційним процесом українських підприємств у такому напрямку, як використання матеріальних і нематеріальних

форм мотивації працівників, що включає оплату праці, різноманітні системи участі в прибутках, колективні системи преміювання, індивідуалізацію оплати праці, моральне стимулювання, заохочення працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманітарної діяльності; кар'єрний і професійний розвиток; соціальні виплати працівникам. Тому система заохочення праці працівників українських компаній повинна чітко визначати цілі, визначати вид заохочення за досягнуті результати, визначати систему оцінювання, строки та умови виплати винагороди.

Аналіз іноземних мотиваційних моделей може суттєво допомогти українським підприємцям у розробці власної мотиваційної системи, однак дуже важливо, щоб вони не просто механічно впроваджували іноземні мотиваційні інструменти в українську економічну ситуацію, а ретельно вибирали найбільш підходящий, врахування специфічних регіонально-галузевих, демографічних умов та інших важливих факторів. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів від роботи вітчизняних підприємств.

3.2 Удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми

На основі аналізу, проведеного в попередній частині кваліфікаційної роботи, встановлено, що ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми має досить ефективний процес управління та адміністрування мотивації персоналу. Проте було виявлено деякі проблеми, які потребують удосконалення та вирішення в майбутньому. Ці заходи сприяють підвищенню економічної активності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. Тому на основі виявлених проблем були запропоновані заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми.

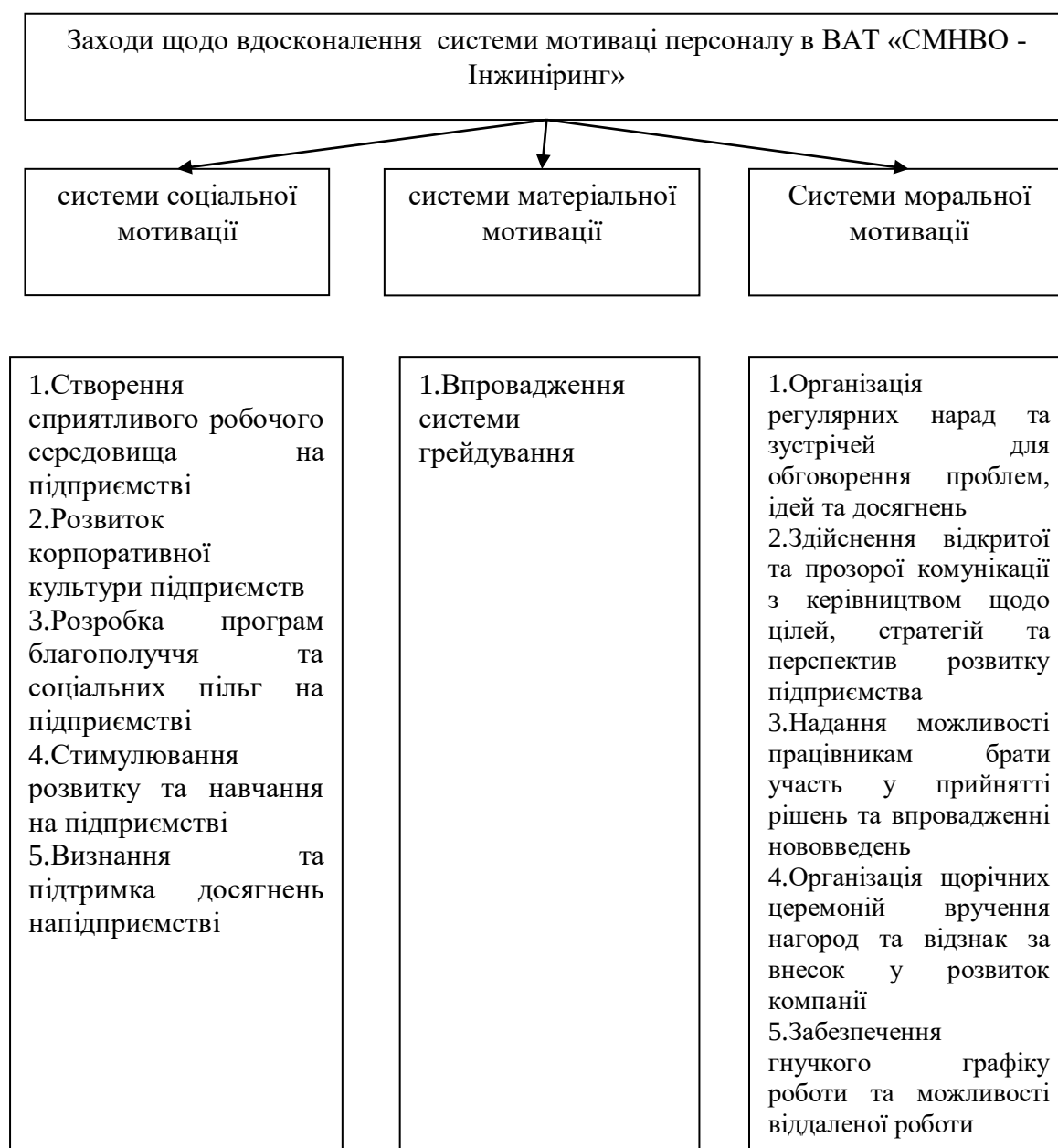


Рисунок 3.2 - Заходи щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми

Джерело: власна розробка

Розглянемо докладніше запропоновані заходи. В умовах сучасної гострої конкуренції на ринку праці створення ефективної системи соціальної мотивації працівників є пріоритетним завданням для всіх суб'єктів господарювання. Надання співробітникам управлінської підтримки та зацікавленості в їх розвитку

та добробуті сприяє підвищенню залученості, підвищенню продуктивності та загальному задоволенню роботою.

Ми рекомендуємо наступні кроки щодо вдосконалення корпоративної системи соціальної мотивації:

1. Створення сприятливих умов праці, тобто забезпечення умов, що сприяють комфорту та ефективній працездатності працівників: забезпечення комфортних умов праці, в тому числі ергономічного обладнання, чистоти і порядку на робочому місці та створення в колективі атмосфери, де всі працівники почуваються важливими та цінними, де панують взаємоповага, співпраця та відкритість.

2. Розвиток корпоративної культури: спільне визначення ключових цінностей, які визначають ідентичність і орієнтацію команди; активна комунікація цінностей і норм поведінки серед співробітників на всіх рівнях організації; залучення співробітників до формування та розвитку культури компанії через зустрічі, обговорення та зворотний зв'язок; створення умов, що сприяють розвитку корпоративної культури, таких як розвиток тематичних заходів, тренінгів, внутрішніх каналів комунікації; підтримка співробітників у збереженні цінностей і відзначення результатів відповідно до корпоративної культури є критично важливим аспектом з точки зору ефективного управління персоналом і гарантії успіху організації. Це не тільки сприяє створенню позитивного робочого середовища, а й сприяє досягненню стратегічних цілей компанії; постійне оновлення та розвиток корпоративної культури відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

3. Розвиток соціально-побутових програм та соціальних виплат: розробка програм медичного страхування працівників та членів їх сімей, а також забезпечення доступу до різноманітних медичних послуг та профілактичних заходів та створення соціального пакету, який включає харчування, розваги, фітнес-зал тощо, пропаганда здорового способу життя працівників; організація програм психологічного консультування та підтримки працівників, які перебувають у стресовій або важкій ситуації; турбота про підтримку сімейних

цінностей шляхом забезпечення особливих умов догляду за дитиною, надання матеріальної допомоги в особливих випадках та інших заходів.

4. Стимулювання розвитку та навчання»: впровадження програм навчання та розвитку, що охоплюють різні аспекти ділового та професійного розвитку, включаючи навчання, курси та семінари; надання фінансової підтримки тим працівникам, які бажають отримати додаткову освіту чи професійну кваліфікацію, у формі стипендій, грантів або відшкодування витрат на навчання; розробка програм внутрішнього розвитку та планів кар'єрного зростання, які допомагають співробітникам розвивати свої навички та досягати нових професійних рівнів; впровадження програми наставництва, коли більш досвідчені співробітники надають підтримку та консультації менш досвідченим колегам, сприяючи їх професійному розвитку; створення внутрішньої системи винагороди за результати та успіхи, досягнуті в навчанні та розвитку, яка стимулює працівників до активної участі в навчальних програмах; створення атмосфери, де постійне навчання та саморозвиток вважаються важливою складовою успіху та розвитку як співробітників, так і компанії в цілому.

5. Відзначення та підтримка досягнутих результатів: організація свят або заходів, на яких відзначається та висловлюється подяка та вдячність за роботу співробітників перед колективом; вручення нагород, дипломів чи грамот за вагомі досягнення та високі результати в роботі; створення системи преміювання або бонусів за досягнення певних цілей або високих показників ефективності. особисті зустрічі з керівництвом для відзначення досягнень кожного співробітника та обговорення їхніх цілей і майбутніх перспектив.

Реалізація цих заходів може значно покращити умови праці у ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» та сприяти підвищенню морального та працездатного стану працівників. Визнання та підтримка досягнутих результатів, заохочення розвитку та навчання, а також підтримка соціальних програм і культури відкритості сприяють підвищенню прихильності та лояльності співробітників до компанії. І це сприяє спроможності ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» утримувати та залучати висококваліфікований персонал. Кваліфіковані та мотивовані

співробітники дуже важливі для успіху компанії на ринку та конкурентоспроможності. Такі заходи сприяють створенню позитивного циклу, коли задоволеність працівників підвищує продуктивність і якість роботи, що, у свою чергу, сприяє зростанню ринкового успіху компанії.

Рекомендуємо покращити фінансову мотивацію у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» шляхом запровадження системи оцінювання. Система класифікації — це метод оцінки та класифікації посад на різних рівнях організації за складністю, відповідальністю, компетентністю та іншими аспектами. Це сприяє уніфікації ієрархії посад, робить процес управління персоналом більш об'єктивним і прозорим, сприяє справедливому розподілу заробітної плати та інших матеріальних винагород, а також визначає шлях кар'єрного розвитку співробітників.

Впровадження системи грейдингу є ключовим елементом підвищення матеріальної мотивації працівників ВАТ «СМНВО – Інжиніринг». Ця система дозволяє організаціям чітко класифікувати рівні та категорії працівників на основі їхніх компетенцій, навичок та внеску в результати компанії. Основними перевагами впровадження системи класифікації ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» є наступні:

- об'єктивне оцінювання. Система класифікації дозволяє об'єктивно оцінювати працівників на основі конкретних критеріїв, що дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок, забезпечує справедливий розподіл ресурсів і винагород;
- стимулювання розвитку. Чітка система класифікації створює прозорий шлях розвитку кар'єри для співробітників, що може стати сильною рушійною силою в їх особистому та професійному розвитку;
- утримання талантів. Приваблива рейтингова система може бути чинником утримання в компанії талановитих співробітників, які бачать у ній можливості для зростання та кар'єрного розвитку;
- привабливість для потенційних працівників. Якщо ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» запровадить чітку систему класифікації, це може зробити його

більш привабливим для потенційних співробітників, які шукають можливості кар'єрного та професійного розвитку.

Впровадження системи класифікації допомагає ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» підвищити фінансову мотивацію співробітників, а також забезпечити підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей компанії.

Важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства є моральна мотивація співробітників. Забезпечення високого рівня морального духу співробітників допомагає підвищити їхню продуктивність, зменшити плинність кадрів і створити приємну та сприятливу робочу атмосферу.

Для підвищення моральної мотивації працівників ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» можна рекомендувати наступний підхід:

1. З метою підвищення моральної мотивації працівників, які працюють у філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика», рекомендується організовувати регулярні зустрічі та наради для обговорення проблем, ідей та результатів. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають ефективних механізмів комунікації в команді. Наради та регулярні зустрічі є основним засобом не лише вирішення нагальних питань, а й розвитку та вдосконалення робочих процесів.

2. Відкрите та прозоре спілкування з керівництвом щодо цілей, стратегії та перспектив розвитку компанії є важливим кроком у підвищенні моральної мотивації працівників ВАТ «СМНВО – Інжиніринг». Забезпечення прозорості спілкування з керівництвом сприяє тому, щоб усі співробітники компанії розуміли цілі та стратегії компанії. Коли працівники чітко розуміють, куди рухається компанія та які результати очікуються, вони можуть краще спрямовувати свої зусилля та ресурси на досягнення цих цілей.

3. Пропонувати працівникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень та впровадження інновацій – це сприяє активному залученню працівників до управління та використання внутрішніх ресурсів компанії для досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та конкурентоспроможності компанії.

4. Щорічна церемонія нагородження та вручення нагород за внесок у розвиток компанії є важливою подією, яка дає можливість відзначити результати та внесок кращих працівників. Ці заходи створюють позитивну робочу атмосферу, підвищують мотивацію та стимулюють персонал до подальших успіхів.

5. Забезпечення гнучкого графіка роботи та можливість дистанційної роботи є важливим аспектом у дотриманні балансу між роботою та особистим життям. Ця ініціатива дозволяє підприємствам залучати талановитих професіоналів, підвищувати їх продуктивність і задоволеність роботою, що, у свою чергу, сприяє загальному успіху організації.

Запропоновані заходи сприяють створенню стимулюючої та морально вмотивованої виробничої обстановки у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг». Це сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності співробітників своєю роботою. Розвиток корпоративної системи моральної мотивації потребує комплексного підходу та постійного розвитку. Розуміння та врахування потреб та очікувань співробітників є запорукою успіху цього процесу, який сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності всього підприємства.

Програма реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу філії ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» представлена в таблиці 3.1. Як можемо бачити на реалізацію запропонованих заходів підприємству необхідно виділити 715,2 тис.грн. Вважаємо також, що в умовах поточної фінансово-економічної кризової ситуації в Україні, яка також вплинула на галузь машинобудування, варто звернути увагу в умовах обмежених фінансових ресурсів важко впровадити фінансову мотивацію працівників, тому що часто підприємству потрібно оптимізувати витрати на оплату праці тому виникають сподівання на нефінансову мотивацію. Стосовно фінансової мотивації працівників машинобудування необхідно відмітити що існуючий рівень оплати праці не відповідає вимогам та функціям оплати праці, а саме: відновлювальної та стимулюючої функції, що спричиняє зростання соціальної напруги та відтік кваліфікованої робочої сили.

Таблиця 3.1 - Програма заходів удосконалення менеджменту та адміністрування мотивації персоналу у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг»

№ з/п	Заходи	Відповідальний	Термін реалізації	Витрати, тис.грн
1.	Вдосконалення системи матеріальної мотивації за запропонованими заходами (рисунок 3.2)	Керівник відділу мотивації персоналу	Протягом року	256,3
2	Вдосконалення системи соціальної мотивації за запропонованими заходами (рисунок 3.2)	Керівник відділу мотивації персоналу	4 кв. 2025 р.	330,5
3	Вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві	Керівник відділу мотивації персоналу	4 кв. 2025 р.	128,4
	Всього	X	X	715,2

Джерело: складено автором

Ми також рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом, яка буде займатися виключно розвитком співробітників компанії та системи мотивації і заохочення. Також необхідно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма відділами управління персоналом і новоствореними відділами. Надалі до цього підрозділу надходитиме вся інформація щодо матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Там вони аналізуються, проводяться додаткові тести персоналу, за результатами яких створюється цілісна система мотивації персоналу, певною мірою унікальна і максимально відповідає умовам ділової діяльності.

Додаткові блоки створюються в наступні етапи:

1. Визначення структури та завдань співробітників у новому відділі;
2. Підбір персоналу на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації та семінари;
4. Встановлення ефективних комунікаційних відносин з іншими підрозділами управління персоналом;
5. Створення нових інформаційних потоків та зв'язків у ТОВ «Гуала Клозерс Технолоджи Україна».

Розглянемо реалізацію цього кроку більш детально відповідно до розділу впровадження. Першим кроком є встановлення організаційної структури підрозділу та визначення обов'язків працівників відділу. Ми рекомендуємо структуру, показану на рис. 3.3. До складу відділу входять три працівники: керівник та чотири спеціалісти. Враховуючи професійну відповідальність керівника відділу та його спеціалістів:

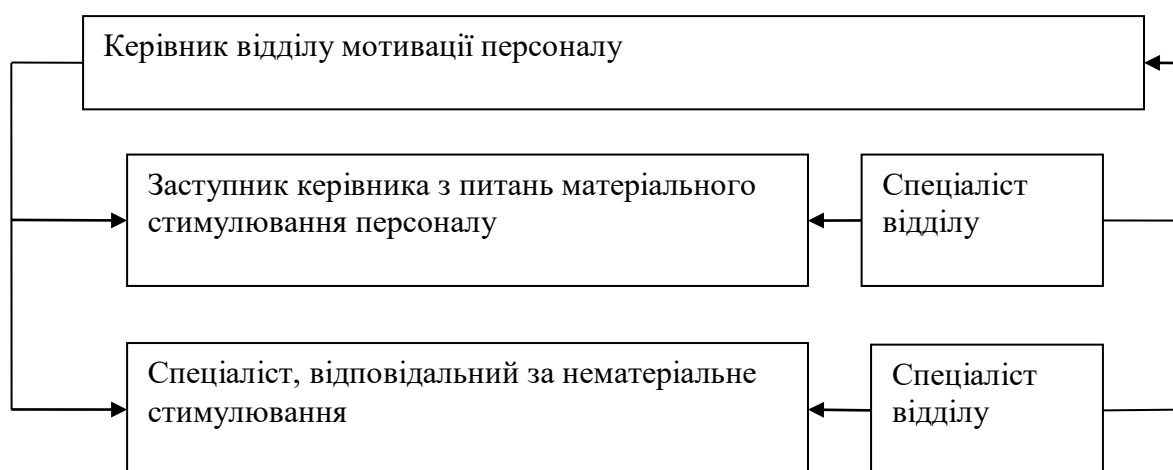


Рисунок 3.3 – Прогнозна організаційна структура відділу мотивації персоналу в
ВАТ «СМНВО – Інжиніринг»

Джерело: власна розробка

Начальник відділу мотивації персоналу підпорядковується безпосередньо начальнику відділу управління персоналом. Його основне завдання — організація та проведення тестування рівня мотивації співробітників компанії, а також аналіз результатів, отриманих у результаті тестування.

Ефективна та планова робота за вищезазначеними напрямками та її постійний контроль допоможе вирішити проблеми менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг».

3.3 Розрахунок ефективності запропонованих заходів в ВАТ «СМНВО - Інжиніринг» м.Суми

З точки зору методу оцінки економічного впливу весь комплекс заходів поділяється на три групи. До першої групи належать ті заходи, які не потребують одноразових капіталовкладень. Зазвичай ці кроки носять організаційний характер. Економічний ефект першої групи заходів визначається у вигляді збільшення наявного у підприємства прибутку. До другої групи належать заходи, що потребують одноразових витрат, у тому числі капітальних. Для цих заходів також визначається економічний ефект у формі збільшення прибутку, доступного для бізнесу. Однак спочатку ефективність кожного кроку має бути визначена на основі річного зростання прибутку. Третя група включає заходи, спрямовані на поліпшення умов праці та приведення їх у відповідність з ергономічними нормами та нормами охорони навколишнього середовища. Для цієї групи вплив можна розрахувати після виконання програми на основі порівняльного аналізу виробничого травматизму, професійно-виробничих захворювань, показників плинності праці.

Аналіз системи мотивації персоналу ВАТ «СМНВО – Інжиніринг», виявлено, що на даний час вона має ряд недоліків. Щоб усунути це, рекомендується запровадити деякі заходи всередині компанії. Для прийняття рішення щодо вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» необхідно оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Економічна ефективність запропонованих заходів у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» може бути досить суттєвою та виявлятися в кількох аспектах:

- завдяки розвитку системи мотивації співробітники можуть більше залучатися до своїх завдань і демонструвати більш високий рівень продуктивності ще може призвести до збільшення обсягу виробництва і зниження собівартості одиниці продукції;
- ефективна мотивація та управлінські рішення можуть сприяти покращенню

умов праці, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів, що призведе до зменшення витрат на підбір і навчання нових співробітників може значно скоротити загальні витрати на персонал;

- мотивовані співробітники більше зацікавлені в досягненні високих результатів, що може вплинути на підвищення якості продукції внаслідок чого висока якість продукції може позитивно вплинути на репутацію компанії та збільшити продажі;
- впровадження ефективних стратегій управління та мотивації дозволяє краще управляти ресурсами, зменшуючи непотрібні витрати може включати скорочення витрат на неефективні програми стимулювання та зосередження на найбільш ефективних програмах;
- підвищення продуктивності праці, зменшення товарообігу та покращення якості продукції можуть безпосередньо вплинути на фінансові результати компанії що може включати збільшення доходу, зниження витрат і підвищення загальної прибутковості;
- впровадження нових мотиваційних і управлінських методів дозволяє поліпшити загальну атмосферу колективу, що сприяє розвитку позитивної корпоративної культури що може позитивно вплинути на загальну діяльність компанії в довгостроковій перспективі;
- налагодження ефективної комунікації та каналів зворотного зв'язку між керівниками та співробітниками може сприяти швидшому вирішенню проблем і підвищити ефективність управлінських рішень;
- мотивовані працівники можуть бути більш відкритими до інновацій та нових ідей, що може призвести до впровадження нових технологій або процесів що може підвищити ефективність виробництва та знизити витрати;
- високий рівень задоволеності співробітників часто передається клієнтам через кращий сервіс або якість продукції що може допомогти збільшити вашу клієнтську базу та підвищити лояльність, що, у свою чергу, покращить ваші фінансові результати;
- ефективне управління та мотивація допомагають організаціям бути більш

гнучкими та швидко реагувати на зміни ринку чи зовнішнього середовища що може знизити негативний вплив кризових ситуацій і забезпечити стабільність бізнесу;

- позитивні зміни в керівництві та мотивації працівників можуть покращити репутацію компанії як роботодавця що може сприяти залученню талановитих фахівців і партнерів, що позитивно вплине на розвиток бізнесу;
- покращення умов праці та мотивації може зменшити рівень стресу працівників і, як наслідок, витрати на охорону здоров'я та страхування а здорові та щасливі працівники рідше хворіють та краще працюють;
- розробка програм управління та мотивації може сприяти розвитку корпоративної відповідальності, особливо щодо екологічної та соціальної відповідальності що може покращити імідж компанії серед користувачів і партнерів;
- реалізація програм навчання та розвитку як частини мотиваційної стратегії може підвищити кваліфікацію працівників що, у свою чергу, може підвищити їх ефективність і ефективність у роботі;
- завдяки вдосконаленню управління можна виявити та усунути неефективні процеси, що призводить до оптимізації робочих процесів та зниження витрат що може підвищити загальну ефективність організації.

Загалом можна сказати, що системний розвиток практик менеджменту та мотиваційних стратегій може бути ефективним інструментом підвищення загальної економічної ефективності підприємства, особливо в досягненні вищих фінансових результатів та забезпеченні сталого розвитку компанії.

Однією з основних цілей запропонованих заходів щодо удосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» є зниження витрат, пов'язаних із високою плинністю кадрів підприємства, які збільшаться на 10,6 відсотків у 2023 році, а також для підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Основними цілями вдосконалення управління та адміністрування мотиваційного процесу Філія ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю

кадрів, та підвищення рівня задоволеності працівників. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить не тільки зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, а й створити сприятливі умови праці, що позитивно вплине на загальну ефективність та конкурентоспроможність ВАТ «СМНВО – Інжиніринг». Визначимо економічний ефект від за рахунок зниження показників плинності кадрів на підприємстві. Метою впровадження заходів є зниження плинності кадрів до 5%, тобто скорочення становить 5,6 відсотків. Визначення економічного ефекту від передбачає оцінку витрат, які компанія може скоротити, і вигод, які можна отримати від цього зменшення.

Щоб оцінити економічний вплив, ми спочатку перерахуємо витрати, пов'язані з високим рівнем плинності кадрів в ВАТ «СМНВО – Інжиніринг»:

- середня вартість підбору та набору працівника – 8400,00 грн.;
- середня вартість навчання та адаптації нових працівників 3000,00 грн.;
- витрати на зниження продуктивності за рахунок нових працівників становлять 3000 грн на одного працівника.

Загальна вартість одного звільненого працівника становить 14400,00 грн. Враховуючи, що плинність кадрів у 2023 році становить 10,6 відсотка, можна порахувати загальну вартість компанії:

- чисельність працівників – 2296 особи;
- кількість звільнених за рік – 367 осіб;

загальна вартість плинності кадрів: $367 \text{ осіб} * 14400 \text{ грн} = 5284800 \text{ грн.}$

Скажімо, після впровадження заходів плинність зменшується до 10%, тобто до 5,6%, або 129 осіб.

Розрахуємо нову вартість:

$129 \text{ осіб} * 14400 \text{ грн} = 1857600 \text{ грн.}$

Розрахунове зниження витрат:

$5284800 - 1857600 = 3427200 \text{ грн.}$ Отже, економічний ефект від зниження плинності кадрів з 10,6% до 5,6% становить 1857,6 тис. грн на рік.

Окрім прямої економії понесених компанією витрат зменшення плинності кадрів можна також досягти таких результатів як:

- покращення корпоративної атмосфери та зниження стресу співробітників;
- зниження операційних витрат на відновлення та забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- підвищення продуктивності праці.

Ефективне використання технології мотивації співробітників може сприяти підвищенню продуктивності праці в компанії. У зв'язку з цим можна розглядати можливі економічні ефекти від підвищення ефективності праці працівників в результаті впровадження запропонованих заходів.

Продуктивність праці - це міра того, наскільки ефективно працівники використовують свої ресурси (час, знання, навички, енергію тощо) для виробництва товарів або послуг.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.1:

$$Er = P \times Dr \times (P2 - P1) \quad (3.1)$$

де E_r - економічний результат у розрахунку за рік;

P - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

Dr - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$P2$ - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

$P1$ - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Економічні результати розраховуються за приростом продуктивності праці на п'ять відсотків, що є результатом заходів щодо вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО – Інжиніринг». Використовуємо показники, наведені в таблиці 3.2.

Визначення добового приросту продуктивності праці:

$$P2 - P1 = 2,45 - 1,42 = 1,03 \text{ тис. грн.}$$

Річний економічний ефект зростання продуктивності праці працівників на 5 відсотків у ВАТ «СМНВО – Інжиніринг»:

$$E_r = 543 \times 226 \times 1,03 = 579395,6 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2 - Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ВАТ «СМНВО – Інжиніринг», 2023 рік

Показник	Значення показника
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	2296
Кількість відпрацьованого часу, днів на рік	245
Продуктивність праці, тис.грн/особу	347,0
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника, тис.грн.	1,42
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі впровадження заходів, тис.грн.	2,45

Джерело: власні розрахунки

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» можуть призвести до отримання суттєвих економічних вигод та покращити фінансові показники підприємства.

Вдосконалення управління та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві може мати значний соціальний вплив на різних рівнях, як для працівників ВАТ «СМНВО – Інжиніринг», так і для широкої громадськості.

Найбільш очевидний соціальний вплив у вдосконаленні управління та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО – Інжиніринг»:

Можна його розділити на дві окремі частини, а саме: перше це для працівників:

- впровадження мотиваційних програм і розвиток менеджменту можуть призвести до кращих умов праці, що підвищує задоволеність працівників. Системи визнання досягнень і бонусів можуть підвищити мотивацію та відданість працівників;
- гнучкий графік роботи та оздоровчі програми можуть допомогти працівникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям, що зменшує стрес і виснаження. Наявність програм підтримки психічного здоров'я та консультування може покращити загальний психологічний клімат колективу;
- програми навчання та розвитку можуть сприяти професійному розвитку

співробітників і відкриттю нових можливостей кар'єрного зростання. Навчання новим навичкам і знанням може допомогти працівникам досягти своїх професійних цілей;

- зменшення плинності кадрів створює більш стабільне робоче середовище, що позитивно впливає на командну роботу та моральний стан.

Друге це для суспільства в цілому:

- соціально відповідальна компанія стає позитивним прикладом для інших організацій, сприяючи розвитку культури відповідальності в діловому житті. Підприємства з ефективною системою мотивації можуть активніше підтримувати соціальні та екологічні ініціативи;
- підприємства, які стабільно працюють і розвиваються, можуть створювати нові робочі місця, що сприяє зниженню рівня безробіття в регіоні;
- підвищення продуктивності праці та заробітної плати може покращити матеріальне становище працівників, що позитивно позначається на якості їхнього життя. Економічний розвиток підприємств може сприяти зменшенню соціальної нерівності шляхом створення нових можливостей розвитку та зайнятості;
- підприємства, які впроваджують ефективні мотиваційні програми, можуть активніше брати участь у місцевих проектах та ініціативах, що підтримують розвиток громад;
- інвестиції в навчання та розвиток працівників можуть позитивно вплинути на загальну освіту та компетентність регіону.

Отже, удосконалення управлінських та мотиваційних процесів ВАТ «СМНВО – Інжиніринг» може не лише покращити внутрішню атмосферу та ефективність роботи підприємства, а й мати широкий соціальний вплив на працівників та суспільство в цілому. Це включає покращення якості життя працівників, зменшення соціальної нерівності, створення нових можливостей для розвитку та підтримку місцевих ініціатив.

ВИСНОВКИ

Питання, пов'язані з розробкою системи мотивації для кожного підприємства є надзвичайно важливі не тільки для безпосередньо підприємства, а й для співробітників і кандидатів та посади. Тому так важливий комплексний підхід до процесу управління людськими ресурсами збереження та примноження людського капіталу. А особливо важливий професійний розвиток співробітників для обох сторін як для них особисто так і для підприємства.

Об'єктом дослідження обрано АТ «СМНВО-Інжиніринг» м. Суми. За досліджуваний період а саме з 2020 року до 2023 року підприємство значно знизило свої доходи, що в першу чергу пов'язано з розривом відносин з рф та повномасштабним вторгненням. Так дохід підприємства знизився на 95054 тис. грн. або на 10 відсотків. При такій ситуації одночасно відбулося збільшення активів підприємства на 912638 тис. грн. або на 92 відсотка. Більшими темпами зросли зобов'язання підприємства а саме з 927701,0 тис. грн. в 2020 році до 2873295,0 тис. грн. в 2023 році або на 1945594 тис. грн. або в три рази.

У 2023 році спостерігається падіння показників рентабельності компанії. Це відбулося у зв'язку з тим, що зменшилася виручка від реалізації на 10,7%, а збиток збільшився на 388071, тис. грн.

Нами було дослідження слабих та сильних сторін за допомогою SWOT-аналізу з метою їх визначення та можливостей і загроз в роботі АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» (табл. 2.5).

Для подолання слабких сторін та ризиків, виявлених у SWOT-аналізі, можна запропонувати АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ» впровадити наступні заходи:

- розвиток управління персоналом яке проявляється в розробці та впровадженні ефективної системи навчання та розвитку працівників, створення механізмів заохочення їх участі в прийнятті управлінських рішень, підвищення ефективності мотивації праці.

За допомогою опитувальника «Задоволеність системою мотивації»

співробітникам було запропоновано висловити свою думку щодо аспектів організаційної мотивації, умов праці та стосунків у колективі. Мотиви які спонукають працівників та мотивують їх до якісно праці йє в першу сергу матеріальні – 73 відсотка. Найкраще мотивує до праці потреба постійно отримувати оплату праці 82,0 відсотка, менші відсотки набрали відповіді щодо винагороду за вислугу року та інші виплати.

Ними пропонуються наступні заходи щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу ВАТ «СМНВО - Інжиніринг»:

- Синхронізація командної роботи. Команда регулярно синхронізується, а рішення приймаються спільно. Конфлікт неминучий як на підприємстві так і в житті, і він навіть може бути корисним для нових, свіжих ідей. Особливо якщо керівник допомагає в пошуку нових, конструктивних рішень та наданню пропозицій. Час від часу важливо усувати виникаючі непорозуміння і об'єднувати організацію в єдину систему.
- Довіра. Дуже важко висловлюватися під час великих конференцій та онлайн-розмов. Спокусливо сидіти склавши руки і не скиглити, навіть якщо помічаєш нерівності в роботі підприємства. Необхідно знайти нові аргументи, щоб спонукати їх краще висловлюватись. Мовчазні працівники бояться виглядати дурними, якщо ідея не буде схвалена. Їм легше висловлюватися в особистому листуванні. Після особистого спілкування в месенджерах рівень довіри підвищується. Їх активність відображається в групових чатах. Починають виникати різні думки. Завдання керівника – підтримувати атмосферу відкритості та довіри у спілкуванні.
- Ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (надалі цей структурний підрозділ буде називатися підрозділом мотивації), який займатиметься виключно формуванням мотивації та система заохочення працівників компанії. В кваліфікаційній роботі зроблений розрахунок створення такого відділу.
- Розвиток корпоративної культури: спільне визначення ключових цінностей, які визначають ідентичність і орієнтацію команди; активна комунікація

цінностей і норм поведінки серед співробітників на всіх рівнях організації; залучення співробітників до формування та розвитку культури компанії через зустрічі, обговорення та зворотний зв'язок; створення умов, що сприяють розвитку корпоративної культури, таких як розвиток тематичних заходів, тренінгів, внутрішніх каналів комунікації; підтримка співробітників у збереженні цінностей і відзначення результатів відповідно до корпоративної культури є критично важливим аспектом з точки зору ефективного управління персоналом і гарантії успіху організації.

Для підвищення мотиваційного ефекту, всі нововведення повинні бути доведені до працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «СМНВО - ІНЖИНІРИНГ». URL: <https://opendatabot.ua/c/00205618> (дата звернення 10.09.2024р.).
2. Бурик К.С. Система мотивації праці на підприємстві. *Збірник наукових статей молодих учених, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету*. Суми, 2022. С. 19-21.
3. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023.№2. С.133-139.
4. Гончаренко О. В. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 47-48.
5. Гончаренко О.В. Визначення чинників розвитку системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С.496-499
6. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihrishen-v-organizaciyi> (дата звернення 10.09.2024р.).
7. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*, 2019. №3(14), С. 166 – 172.
8. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. №2 (1), С. 75-83

9. Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В., Б. Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р., № 3 (114) частина 1. С. 107-111.
10. Лобан С. О. Теоретичні основи мотивації до праці на підприємстві. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.43-44.
11. Лобан С., Пальчиківський Я. Управління мотивацією праці на підприємстві та її вплив на професійний розвиток персоналу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 668-671.
12. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Логос. Online*. 2020. №10. С.25-28.
13. Маречик О.О. Удосконалення мотивації праці на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/158.pdf> (дата звернення 01.04.24р.).
14. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення 02.04.24р.).
15. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua> (дата звернення 08.04.24р.).
16. Николин Р.Р. Формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства. URL: <https://kerivnyk.info/2021/02/nykolyn-2.html> (дата звернення 02.04.24р.).
17. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство* 2021. № 26. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/379->

- [%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-366-1-10-20210614%20\(1\).pdf](#). (дата звернення 08.04.24р.).
- 18.Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 10.09.2024р.)/
- 19.Пилипенко І.О. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D> (дата звернення 08.04.24р.).
- 20.Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnikpidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення 08.04.24р.).
- 21.Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. С.107-113.
- 22.Удосконалення організації системи добробуту і відбору кадрів на підприємстві. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/39191-12-104780.html> (дата звернення 08.04.24р.).
- 23.Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D> (дата звернення 08.04.24р.).
- 24.3 sposoby na skuteczne motywowanie pracowników. Harvard Business Review Polska. 2020. URL: <https://www.hbrp.pl/b/3-sposoby-na-skuteczne-motywowanie-pracownikow/flpHm6b8> (дата звернення 01.04.24р.).
- 25.Grosheleva, O., Ivanova, M., & Usatenko, O. Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation.

European scientific journal of Economic and Financial innovation, 2020. №1(5), С. 18-29.

26. Luhova V., Chumak A., Sotnikova Y. Staff motivation in the management system of the environmental and economic development of the enterprise. *Economy and society*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70> (дата звернення 08.04.24р.).
27. Pelly, D. Worker well-being and quit intentions: is measuring job satisfaction enough?. *Soc Indicators Res*, 2023: URL: <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03166-x> (дата звернення 01.04.24р.).
28. Pincus, J. D. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integr Psychol Behav Sci*, 2022: URL: <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w> (дата звернення 03.04.24р.).
29. Pincus, J. D. Theoretical and Empirical Foundations for a Unified Pyramid of Human Motivation. *Integr Psychol Behav Sci*, 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09700-9> (дата звернення 03.04.24р.).