

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ПРИКЛАД ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

(СИСТЕМА ПрАТ)

ВСТУП

Праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей. Із цього можна робити висновок про те, що проблема заохочення людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності.

Побудова ефективної системи мотивації вимагає вивчення теоретичних основ мотивації і вживаних в даний час систем стимулювання. Мотивація персоналу займає одне із центральних місць у системі управління будь – яким соціально–економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Мотивація персоналу є найбільш складною різновидністю мотивації. На чинники мотивації роблять величезний вплив групові цінності – цінності певної групи людей в певний період часу. Ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Тому створення поняття позитивного робочого місця для працівника – це основний елемент, який дозволить компанії стати успішною. Для досягнення високого рівня продуктивності працівників керівництву необхідно заохочувати працівнику позитивне середовище на робочому місці. Працівники повинні відчувати, що їх робота та зусилля є важливим внеском в успіх компанії. Звичайно, що мотивація буває різноманітною. Тому про універсальну модель мотивування працівників мова йти не може. Кожне підприємство є індивідуальним і підхід до мотивації працівників також має бути індивідуальним.

Метою даної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці.

Для досягнення мети в роботі поставлені наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи системи мотивації праці;
- проаналізувати господарську та фінансову діяльності

ПрАТ «Миколаївцемент»;

- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Миколаївцемент».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, МЕТОДИ

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності.

На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Мотивація працівників – це рівень енергії, відданості та креативності, який працівники компанії приносять на свою роботу. Незалежно від того, зростає чи зменшується економіка, пошук шляхів мотивації працівників – це завжди проблема управління(рис. 1).

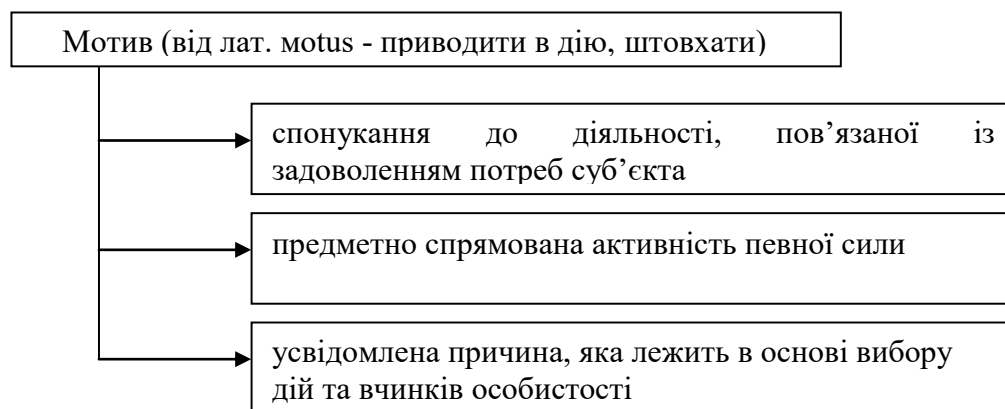


Рисунок 1 – Визначення поняття «мотив» [1]

Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Система стимулювання праці повинна бути максимально тісно пов'язана з результатами роботи працівника, і відображати ступінь його відповідальності за результати. Виплати, залежні від результатів роботи можна розглядати як матеріальний стимул. Працівник повинен знати за що він отримує винагороду та з чого складається його платня.

Мотивація працівників є надзвичайно важливою для кожної компанії через переваги, які вона приносить компанії.

До переваг належать:

1. збільшення прихильності працівників (коли працівники мотивовані до роботи, вони, як правило, докладуть усіх зусиль для виконання покладених на них завдань);
2. поліпшення задоволеності працівників (задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії);
3. постійний розвиток співробітників (мотивація може полегшити працівникові досягнення його особистих цілей, а також сприяти саморозвитку особистості. Після того, як цей працівник виконує деякі початкові цілі, вони усвідомлюють чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що ще більше мотивуватиме їх продовжувати на високому рівні);
4. підвищення ефективності співробітників (рівень ефективності працівника базується не лише на їхніх здібностях чи кваліфікації. Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати дане завдання та готовністю бажати виконати завдання. Цей баланс може призвести до підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності. [3].

Впродовж всього життя значущість різних мотивуючих чинників міняється: якщо для молодого фахівця велике значення матимуть рівень зарплати і кар'єрне зростання, то для зрілої людини – це відчуття стабільності і комфорту.

Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють у межах цього об'єкта. Найбільш ефективною системою мотивації праці, є «мотивація на результат». Мотивація персоналу дозволяють істотно поліпшити ефективність і продуктивність роботи підприємства. Більшість теоретиків систем мотивації приходили до висновку, що лише мотивація на результат, є досконалою системою, оскільки обґрунтовує бізнесу виплати винагород, а співробітникам дає можливість отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності до докладених зусиль.

На рис. 2 представимо визначення мотивації праці.

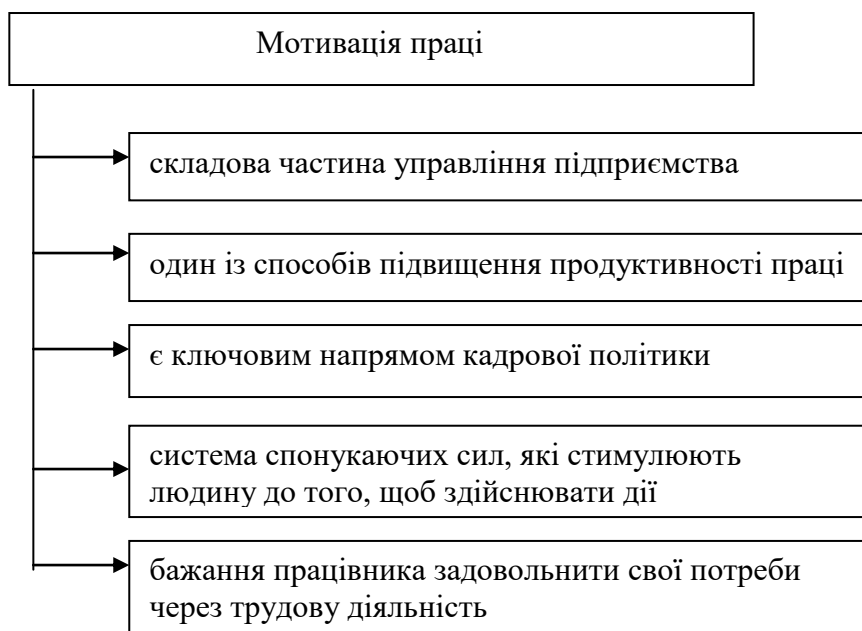


Рисунок 2 – Визначення поняття «Мотивація праці» [2-5]

Мотивація персоналу є найбільш складним виглядом мотивації. На чинники мотивації роблять величезний вплив групові цінності – цінності певної групи людей в певний період часу. Ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Практика показує, що більшість керівників розглядає проблему мотивації персоналу надзвичайно вузько: «Скільки потрібно платити співробітникам, щоб не переплачувати, але щоб вони добре працювали і були лояльними?» Це дуже обмежений підхід, оскільки він зводиться до найнижчого рівня мотивації. Гроші не є ні найпотужнішим, ні, тим більше, єдиним способом мотивування людей. Спроби мотивувати персонал виключно грошима приведуть до того, що в компанії залишаться люди, які цікавляться виключно фінансами. А це часто далеко не найпродуктивніші, ефективні та лояльні співробітники [2].

Так що ж саме мотивує людей, крім фінансів?

Для того, щоб відповісти на це запитання, потрібно знати взагалі мотиви, які керують людьми. Шкала мотивів представлена на рис. 3.



Рисунок 3 – Мотиваційна шкала від фундаментального (створено авторами)

Для формування відповідального ставлення до виконуваної роботи необхідне створення таких умов для працівників, щоб вони сприймав свою працю як джерело самореалізації та самовдосконалення, основою не тільки професійного, але й особистісного та службового зростання. Відповідальне відношення до праці та усвідомлена поведінка визначаються системою особистих цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами [6, 7].

Впроваджувати заходи потрібно послідовно, перевіряючи, чи сприяють вони мотивації чи ні. Якщо ні, то потрібно переглянути інші варіанти.

Не варто створювати команду, де працівники мотивовані тільки грошима. Варто формувати місію підприємства в очах працівників, яка б була фундаментальною з точки зору їх особистих цілей. І через якийсь час бізнес оточать люди, які мотивовані та натхненні саме ідеєю, готові присвячувати для її реалізації не лише свій робочий час, а і душу також.

Позитивне робоче місце – це основний елемент, який дозволить компанії стати на перше місце. Це може зайняти багато часу і часом дуже важко заохочувати мотивацію працівників на робочому місці. Однак для досягнення високого рівня

продуктивності працівників керівництву необхідно заохочувати позитивне середовище на робочому місці. Працівники повинні відчувати, що їх робота та зусилля є важливим внеском в успіх компанії.

Короткий огляд теорій мотивації представлено в Додатку.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації.

Виділяють наступні види мотивації персоналу: – неекономічні; – економічні.

На рис. 4 представлено класифікацію неекономічної мотивації.

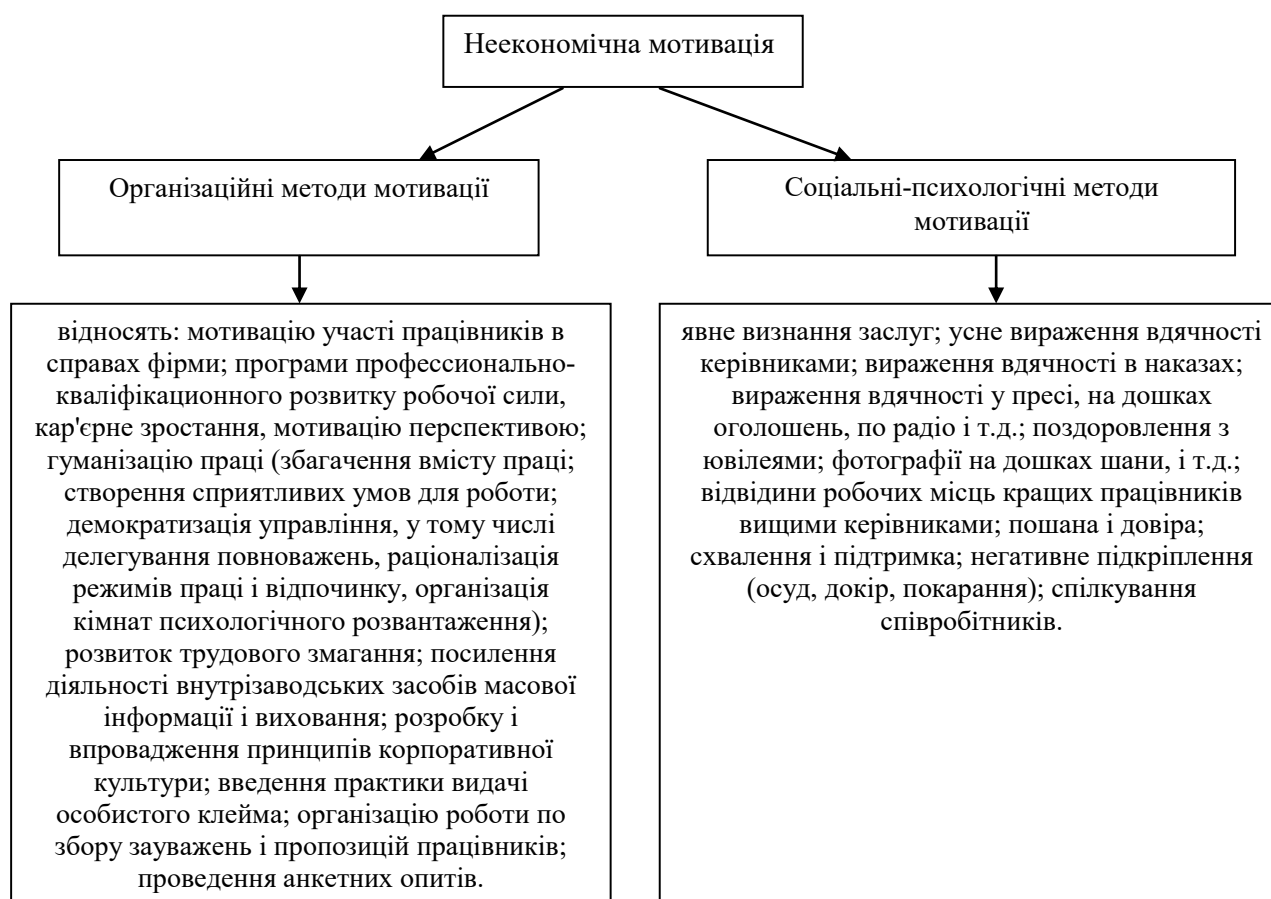


Рисунок 4 – Класифікація неекономічної мотивації [7]

На рис. 5 розглянемо класифікацію економічної мотивації.

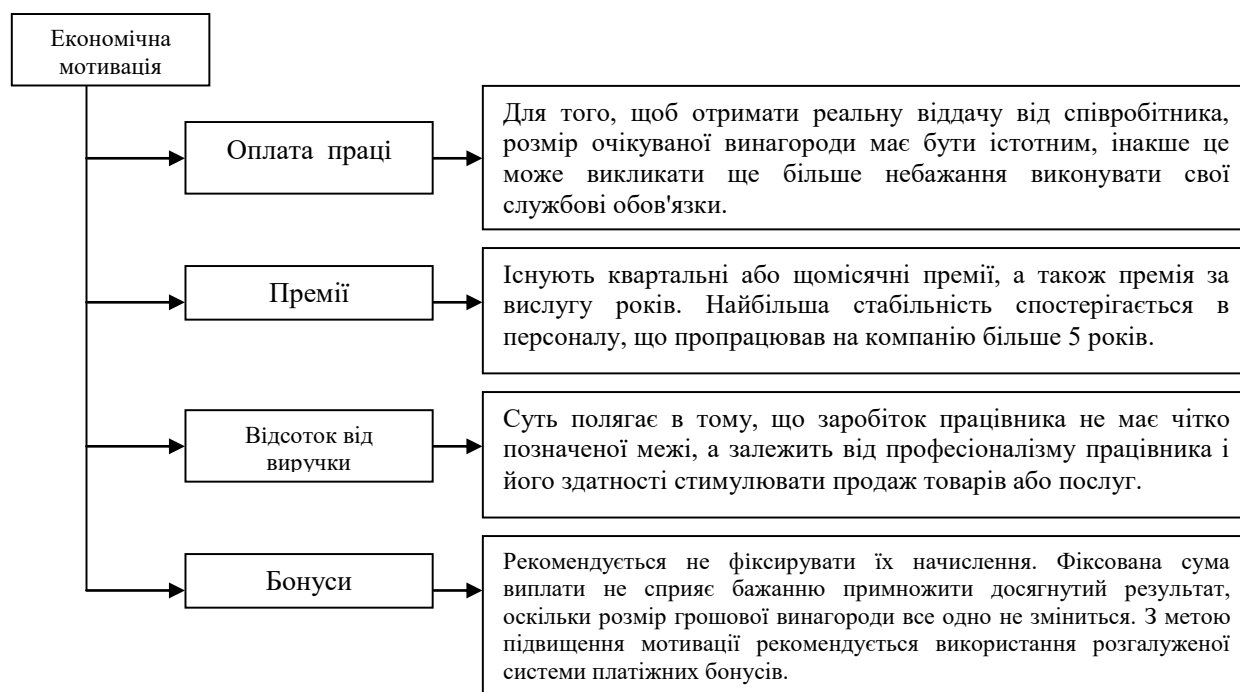


Рисунок 5 – Класифікація економічної мотивації [1-7, 9, 10]

Основою економічних методів управління персоналом є заробітна плата, яка є грошового виконання зобов'язань підприємства по відношенню до працівника за результат його праці. Величина заробітної плати складається з трьох елементів, розглянемо на рис. 6.



Рисунок 6 – Елемени заробітної плати [9]

Вживані форми і системи організації оплати праці повинні стимулювати зацікавленість працівників до поліпшення якісних і кількісних результатів.

Не всі способи економічного заохочення можуть надати мотиваційну дію на співробітників, проте існує декілька основних положень про премії, які не зачіпають специфіку підприємства і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не мають бути дуже загальними і поширеними, оскільки інакше їх сприйматимуть просто як частина звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія має бути пов'язана з особистим вкладом працівника у виробництво, будь то індивідуальна або групова робота;
- повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності;
- працівники повинні відчувати, що премія залежить від доповільних, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, що стимулюють премією повинні покривати витрати на виплату цих премій [10-12].

Результати, які досягаються людьми в процесі виконання своєї роботи, прямо пропорційно залежать не тільки від знань, навиків і здібностей цих людей. Ефект від діяльності можливо досягти тільки за наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати [13, 14].

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

Повна назва – Приватне акціонерне товариство «Миколаївцемент» (до 2000 року – Миколаївський цементно-гірничий комбінат), скорочена – ПрАТ «Миколаївцемент» розташоване в південно-західній частині міста Миколаєва Львівської області, поряд із залізничною магістраллю Львів – Чоп.

ПрАТ «Миколаївцемент» добре забезпечене всіми засобами для нормального функціонування.

Розглянемо детальніше середовище, в якому діє підприємство: розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємству (табл.1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Миколаївцемент»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Накопичений багаторічний досвід роботи	Можливі неузгодженість по термінах при договорі з клієнтами
Гарні ділові зв'язки зі постачальниками матеріалів і комплектуючих	Затягування термінів партнерами при постачаннях сировини
Наявність залізничних колій	Нечітко оформлені умови договору
Зручне місце розташування підприємства	Висока трудомісткість виробництва
Близькість до транспортних магістралей	
Забезпеченість виробництва всіма необхідними комунікаціями	
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	
<i>Зовнішні сприятливі можливості</i>	<i>Зовнішні загрози підприємству</i>
Попит на товар в Україні має стійку тенденцію до збільшення	Праця леше в безготівковій формі
Можливість експорту	Відносно новий імідж підприємства
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільна політична ситуація
Зниження кредитної процентної ставки	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Збільшення депозитної процентної ставки	Зміна податкового законодавства і знецінення гривні
	Недосконалість законодавства

Зробимо аналіз елементів витрат підприємств, які впливають на собівартість продукції за 2015-2017 рік (Додаток, табл. 1).

Групування витрат за елементами показує, куди, на яку мету і в яких розмірах витрачено ресурсів. Воно необхідне для обчислення собівартості окремих

видів виробів, визначення центрів зосередження витрат і пошуку резервів їх скорочення.

На основі раніше сказаного буде доцільно визначити питому вагу кожного елемента в собівартості продукції ПрАТ «Миколаївцемент» за 2017 рік та зведемо їх у Додаток (табл. 2).

З аналізу собівартості продукції ПрАТ «Миколаївцемент» видно, що на собівартість продукції найбільш впливають такі показники: клінкер покупний (61,16%); сировинні матеріали (7,31%); електроенергія (8,84%); заробітна плата складає 3% від загальної собівартості.

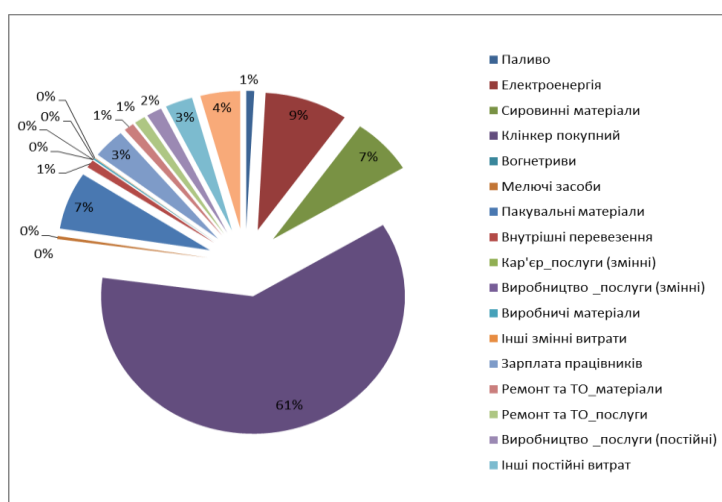


Рисунок 7 – Питома вага елементів витрат у собівартості продукції
ПрАТ «Миколаївцемент»

Комплексну характеристику господарської діяльності підприємства можна здійснити за допомогою основних показників, які наведені в Додатку (табл. 3), де видно, що фінансові показники ПрАТ «Миколаївцемент» мають позитивну динаміку і з кожним роком зростають.

На рис. 8 розглянемо співвідношення прибутку до виручки.



Рисунок 8 – Співвідношення прибутку і виручки

Порівнюючи 2015, 2016 та 2017 роки, можна зробити висновок, що відбувається збільшення чистої виручки, яка позитивно впливає на чистий прибуток і з 2017 року підприємство отримує чистий прибуток. Дана тенденція є позитивною в розвитку підприємства.

Для оцінки результативності та економічної доцільності діяльності підприємства об'єктивну картину можна отримати за допомогою показників рентабельності. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність на товаристві за 2015-2017 роки представлена в Додатку (табл. 4) та на рис. 9.

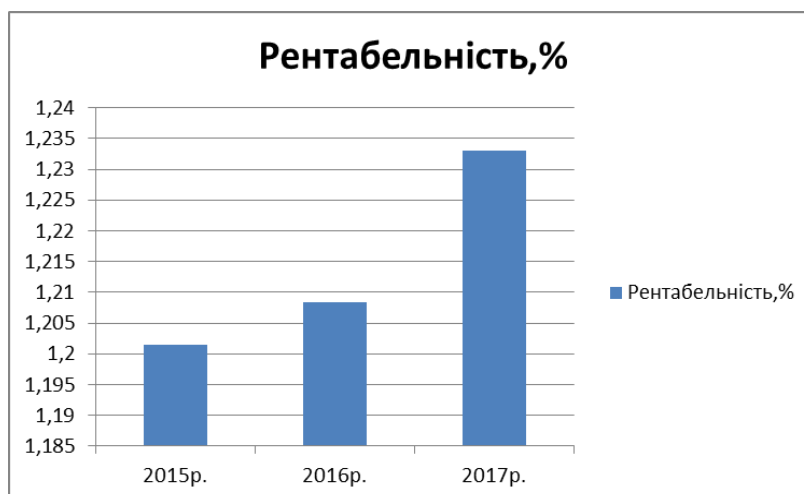


Рисунок 9 – Динаміка зміни рентабельності на товаристві

ПрАТ «Миколаївцемент» має достатню рентабельність, яка майже не змінювалась за всі роки.

На формування структури підприємства впливає безліч факторів, основними з яких є: організаційно-правова форма (передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності, визначених Конституцією України і Законом України «Про власність»). Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. На даному підприємстві існує поєднання горизонтального та вертикального зв'язків, оскільки чисельність працівників складає 183 чол., то доцільним є лінійно-функціональний зв'язок (Додаток, рис. 2).

Аналізуючи використання трудових ресурсів на підприємстві, необхідно розглянути структуру працюючих по категоріях в динаміці (рис. 10).

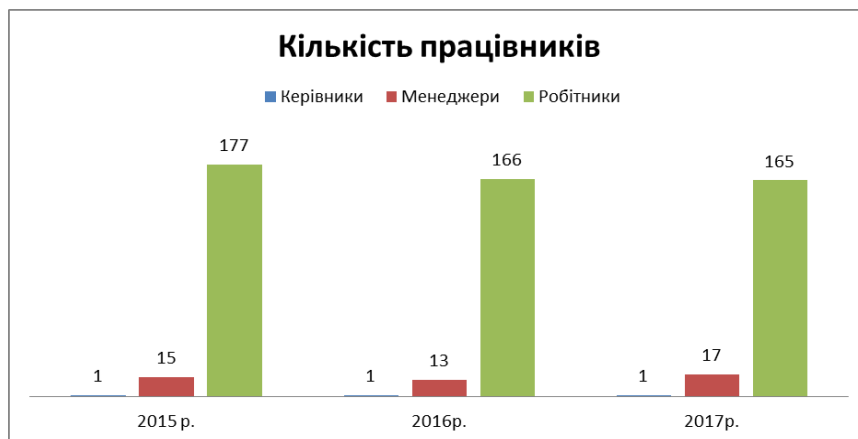


Рисунок 10 – Кількість працівників за 2015-2017 роки

Розглядаючи структуру працівників підприємства, необхідно відзначити, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності займають робітники – 91 % в 2017 р. Це обумовлюється специфікою роботи даного підприємства, де основна маса працівників – робітники, що займаються виробництвом продукції. В 2017 р. загальна чисельність працівників на підприємстві збільшилась на 3 особи. Збільшення кількості працівників на підприємстві є позитивним явищем та обумовлюється відсутністю мотивації до праці. У табл. 2 представлений склад прийнятих на роботу працівників за 2015-2017 рік.

З табл. 2 видно, що на ПрАТ «Миколаївцемент» по аналізованих роках кількість прийнятих на роботу співробітників збільшилася, це пов'язано з

відсутністю мотивації, що знижує продуктивність праці. Текучість кадрів за 2015 і 2017 рік збільшилася з 2 до 4%.

Таблиця 2 – Аналіз складу прийнятих на роботу за 2015-2017 рр.

Показники	Чисельність працівників		
	2015	2016	2017
Прийнято, чол.	15	17	20
Перехід з інших відділів, чол.	10	12	19

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Розрахуємо показники руху кадрів на ПрАТ «Миколаївцемент» у період з 2015 по 2017 рр. та представимо результати в табл. 3.

Таблиця 3 – Показники руху персоналу за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Зміна(+,-)	Зміна(+,-)
				2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Коефіцієнт звороту по прийому	0,5	0,5	0,55	0	0,05
Коефіцієнт звороту по вибуттю	0,31	0,28	0,35	-0,03	0,07
Коефіцієнт текучості	2,5	2,5	3,5	0	1
Коефіцієнт заміщення	0,19	0,22	0,2	0,03	-0,02

Аналізуючи рух кадрів на підприємстві, необхідно зазначити, що коефіцієнт обороту по прийому вибуттю за весь аналізований період перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю, що свідчить про збільшення чисельності працівників на підприємстві. Причинами плинності в основному є незадоволеність заробітною платою, звільнення за прогули й інші порушення трудової дисципліни. Плинність кадрів спостерігається в основному серед робітників.

Дані про чисельність працівників можуть характеризувати розмір підприємства, але вони не дають даних про фактичне або можливе використання ресурсів робочої сили. Із цією метою проводиться аналіз використання робочого

часу працівниками підприємства. Елементи робочого часу та аналіз використання робочого часу представлені в Додатку (табл. 5,6)

У 2017 році зменшилось кількість днів відпрацьованих одним робочим по відношенню до 2015 р. на 6%, а по відношенню до 2016 р. на 4%. Середнє число годин відпрацьованих в 2017 році знизилось по відношенню до 2015 року на 6%, по відношенню до 2016 року на 10%. Середнє число годин, відпрацьованих одним робітником за рік теж зменшилось.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, приватних і допоміжних показників. Чинники, що впливають на річний виробіток, представлені в Додатку на рис. 3.

Таблиця 4 – Показники продуктивності праці за 2016-2017 рік

Показники	2016	2017	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Чистий дохід(виручка), тис. грн.	936762	1117642	180880	19
Середньосписочна чисельність:	180	183	3	1
робітників чол.	166	165	-1	1
Питома вага робітників у загальній чисельності ППП, %	92,22	90,16	1,11	1,01
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	240	-10,00	0,96
Середня тривалість робочого дня, ч.	8	7,4	-0,60	0,92
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
– всіма робітниками за рік, чол. ч.	332000	293040	-38960	0,88
– у т.ч. одним робітником, чол. ч.	2000	1776	-224	0,88
Середньорічний виробіток:				
– одного працюючого тис. грн.	5204,23	6107,33	903,10	1,17
– одного робітника, тис. грн.	5643,15	6773,59	1130,44	1,20
Середньоденний виробіток, тис. грн.	3747,05	4656,84	909,79	1,24
Середньогодинний виробіток, тис. грн.	2,822	3,814	0,92	1,35

Проаналізувавши виробіток робітників можна зробити висновок, що у порівнянні 2017 з 2016 він збільшився, середньорічний – на 1130,44 тис. грн, середньоденний – на 909,79 тис. грн., середньогодинний – на 0,92 тис. грн.

Трудові доходи кожного працівника визначаються його особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства. На підприємстві існує Положення про оплату праці, метою якого є встановлення прямої залежності розміру заробітної плати від складності й умов виконуваної роботи, професійно-

ділових якостей працівника, результатів його праці і господарської діяльності підприємства. Розрахунки оплати праці представимо в табл. 5.

За останні роки заробітна плата робітників збільшилась, що свідчить про збільшення фонду оплати праці. Сума витрат на оплату праці передбачає розрахунок фонду оплати праці. Він охоплює: – фонд основної заробітної плати; – фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства; – інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо). Крім основної заробітної плати на підприємстві інших виплат не здійснюють (Додаток, табл. 7).

Таблиця 5 – Визначення заробітної плати персоналу за місяць

Посада	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.
		2015 рік		2016 рік		2017 рік
Директор	1	30000	1	33000	1	40000
Фінансовий директор	1	20000	1	28000	1	37000
Головний бухгалтер	1	20000	1	26000	1	33000
Менеджер	13	14000	11	17000	15	19000
Офісний працівник	35	7500	30	9700	30	12300
Механік	51	7300	58	9400	51	12000
Електрик	13	7300	14	9400	14	12000
Машиніст	20	7300	16	9300	18	12000
Слюсар з ремонту	50	7200	43	9300	46	12000
Комірник	8	5000	5	8800	6	9910

Можна зробити висновок, що в 2017 році робітники отримали 23717 тис. грн., менеджери 4260 тис.грн., та керівник 480 тис.грн. Розрахуємо основні економічні показники в табл. 6.

Таблиця 6 – Економічні показники

Показники	2015	2016	2017
ФОП за рік, тис.грн	18332	22014	28457
Середньооблікова чисельність, чол	193	180	183
Чистий дохід від реал. робіт, тис.грн.	683347	936762	1117642
Середня заробітна плата за місяць, тис.грн	7,91	10,19	12,96
Зарплатоємкість	0,027	0,024	0,026

Графічно представимо динаміку середньої заробітної плати на ПрАТ «Миколаївцемент» на рис. 11.



Рисунок 11 – Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «Миколаївцемент»

Середня заробітна плата на ПрАТ «Миколаївцемент» з кожним роком збільшується, проте це пов'язано лише зі збільшенням мінімальної ЗП по Україні, аніж не з впровадженням додаткових чи збільшених виплат.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

Для формування відповідального ставлення до своєї праці необхідно створення таких умов, щоб працівники сприймали роботу як усвідомлену діяльність, яка являється джерелом не лише самовдосконалення, а й основою професійного, особистісного та, звичайно ж, службового зростання. Система мотивації має бути спрямована на розвиток почуття відповідальності за конкретну організацію. Таке ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою особистісних цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. Сутність розробки методики визначення сили економічної та неекономічної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм, (рис. 12).



Рисунок 12 – Алгоритм визначення сили економічної та неекономічної мотивації працівника

Позитивною результативністю оптимізованої мотивації на кожному підприємстві має бути прагнення до того, щоб усі працівники (керівництво і співробітники) були задоволені.

Для оцінки привабливості впроваджуваної мотивації на досліджуваному підприємстві використаємо визначену сукупність соціально–економічних показників, що відповідають матеріальній і нематеріальній мотивації, яку представимо на рис. 13.

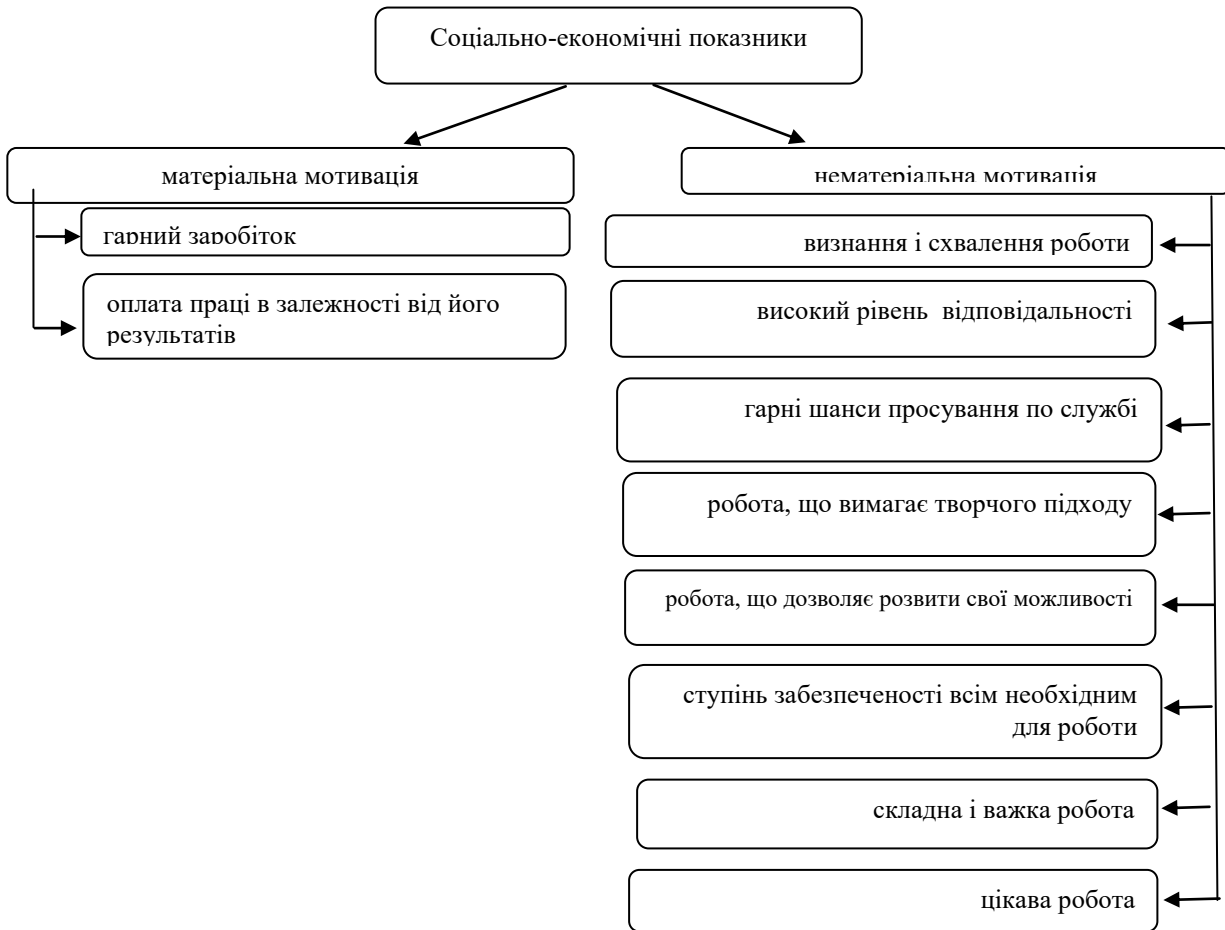


Рисунок 13 – Соціальн-економічні показники, що відповідають матеріальній і нематеріальній мотивації

Як основний метод оцінки мотивації і привабливості праці на досліджуваному підприємстві слугувало анкетування за представленими вище показниками привабливості і мотивації праці. Опитування проводилося серед тих же респондентів, що і в першому випадку. Респондентам було запропоновано першочергово виділити ті показники, яких їм не вистачає для забезпеченості привабливості праці. За допомогою методу суми місць було проведено розрахунок, результати якого представлено в табл. 7.

Таблиця 7 – Результати проведеного опитування

Показники	Соціально–економічні показники									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середнє арифметичне	2,82	7,34	2,46	3,81	2,93	5,26	5,69	7,79	5,86	8,31
Місце за рейтингом	2	8	1	4	3	5	6	9	7	10

За проведеними розрахунками поведено ранжування показників наступним чином (рис. 14).

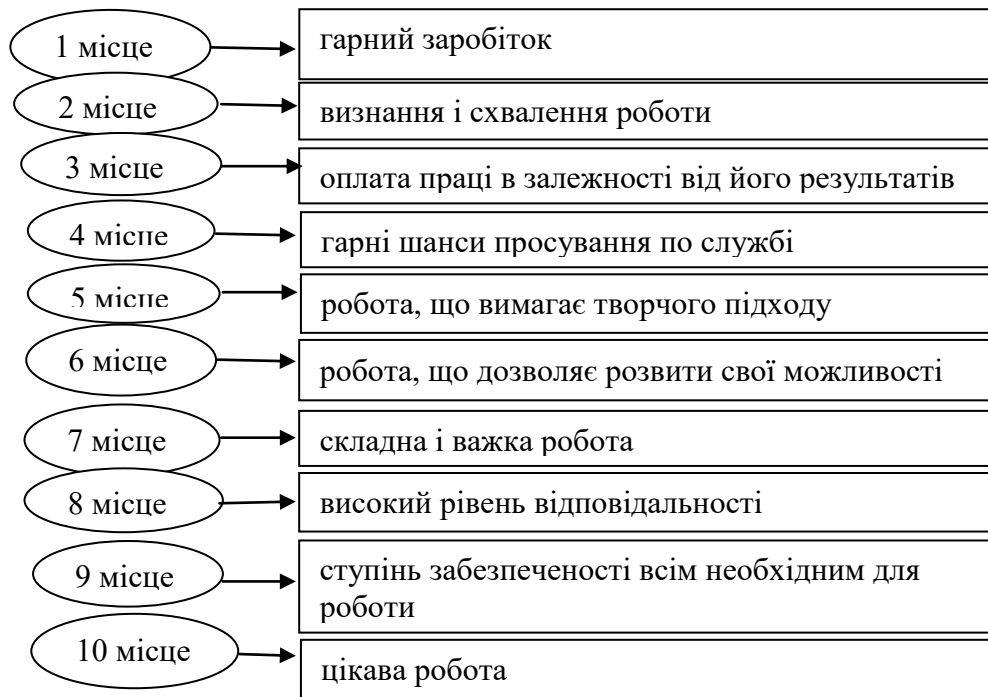


Рисунок 14 – Проранжирувані показники привабливості праці

За результатами анкетування можна зробити висновок, що перші три позиції займають:

- матеріальне заохочення;
- нематеріальна мотивація у вигляді визнання та схвалення на робочому місці;
- матеріальна мотивація у вигляді заохочень за результати виконаної роботи.

За результатами оцінки діючої системи мотивації і стимулювання персоналу на ПрАТ «Миколаївцемент», можна зробити висновок, що на підприємстві повністю відсутня система мотивації працівників. Результати проведеного опитування засвідчили, що для працівників переважальною є матеріальна зацікавленість, бо наявний рівень заробітної плати достатньо низький. Відсутність зміни заробітної плати та заохочень свідчить про те, що мотиваційна система на досліджуваному

підприємстві не змінювалася протягом тривалого часу. Це привело до звикання до малого, проте стабільного заробітку і, як наслідок, до зниження продуктивності.

Що стосується морально-психологічного клімату в колективі, то зафіксовано високий рівень ціннісності і єдності колективу. А саме цей факт свідчить про потенційний успіх для підприємства в контексті покращення діяльності підприємства та необхідність удосконалення системи мотивування персоналу на ПрАТ «Миколаївцемент».

Запропонуємо алгоритм прийняття рішення щодо ефективності впровадження пропонованої системи мотивації праці (рис. 15).

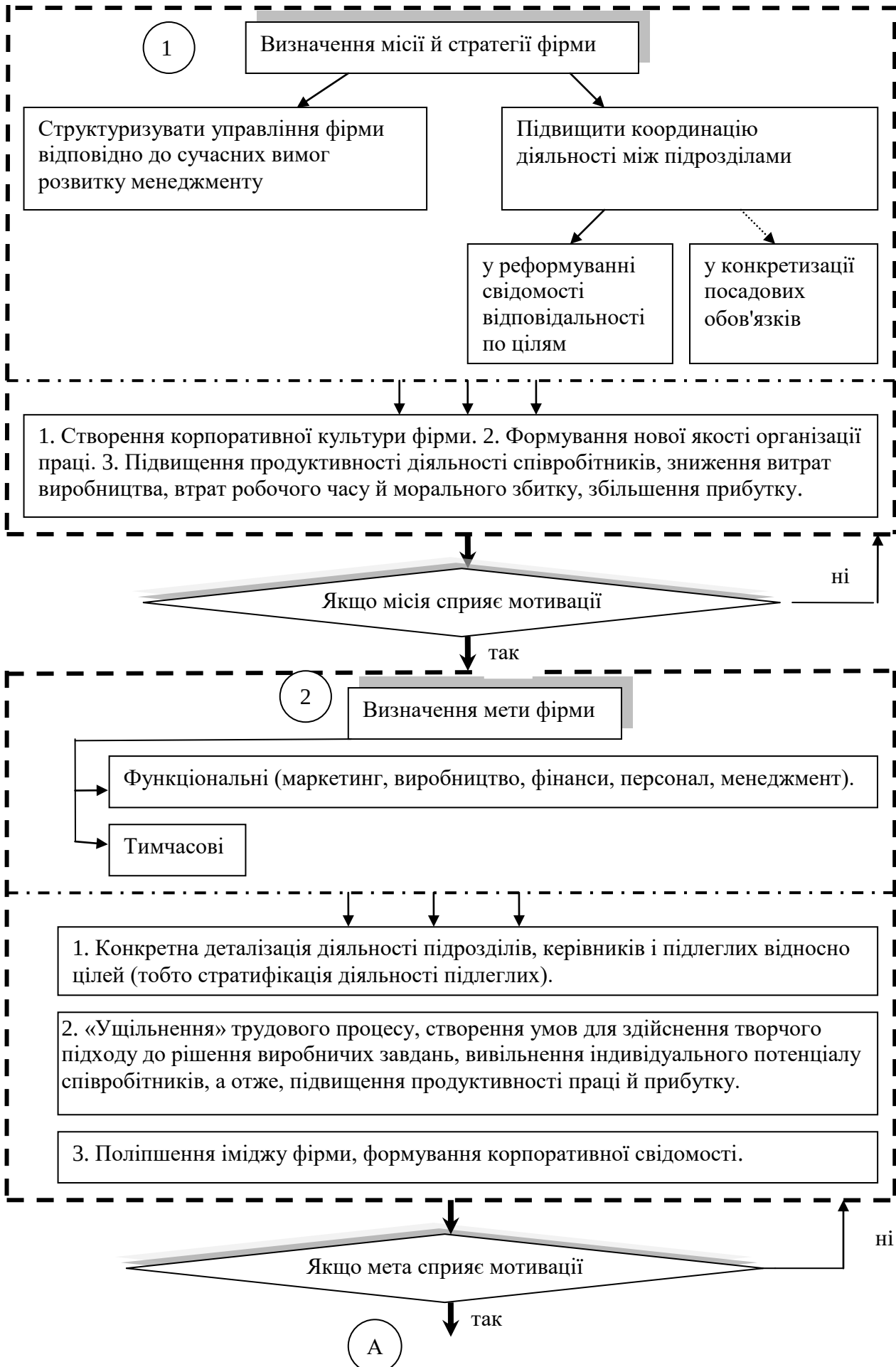
Блок 1 – визначення місії й стратегії фірми – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення.

Блок 2 – будь-яка діяльність повинна бути цілеспрямованою. Найпоширенішою помилкою є те, що – єдина мета фірми це одержання прибутку. Дана мета є найбільш типовою для довгострокового планування діяльності фірми.

Блок 3 – система інформаційного забезпечення (інформаційна система) – це безперервний і цілеспрямований відбір таких інформаційних показників, які необхідні для проведення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень по всім напрямкам діяльності підприємства.

Блок 4 – створення систему мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів. Впроваджувати заходи потрібно послідовно, перевіряючи, чи сприяють вони мотивації чи ні. Якщо ні, то потрібно переглянути інші варіанти. Не варто створювати команду, де працівники мотивовані тільки грошима. Варто формувати місію підприємства в очах працівників, яка б була фундаментальною з точки зору їх особистих цілей. І через якийсь час бізнес оточать люди, які мотивовані та натхненні саме ідеєю, готові присвячувати для її реалізації не лише свій робочий час, а і душу також.

Блок 5 – впровадження системи підвищення кваліфікації співробітників – спрямоване на постійне покращення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності та ін.





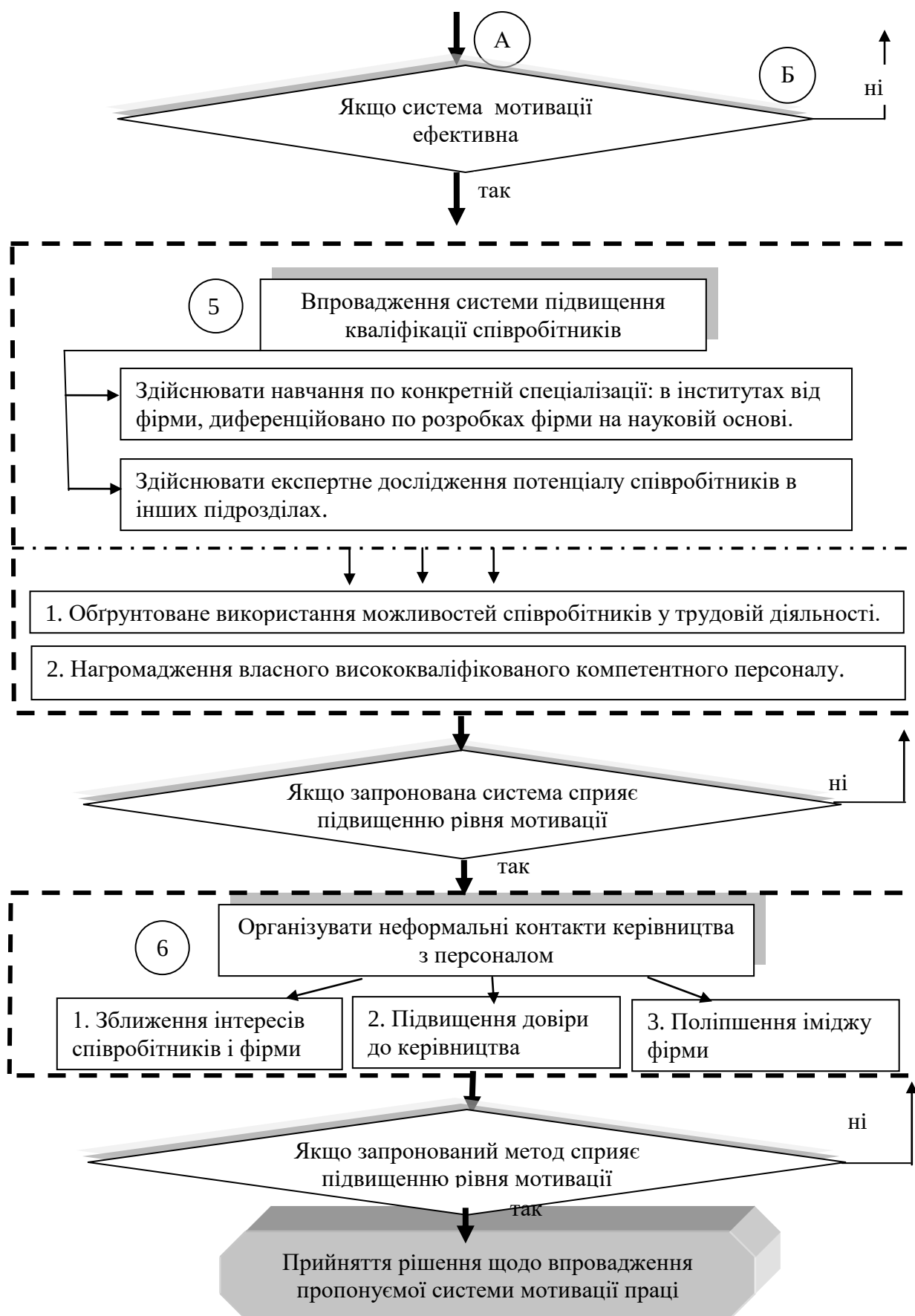


Рисунок 15 – Алгоритм прийняття рішення щодо ефективності впровадження пропонуємої системи мотивації праці

Блок 6 – організувати неформальні контакти керівництва з персоналом. Запровадження таких заходів дасть впевненість персоналу довіри до керівництва.

Впроваджувати заходи потрібно послідовно, так як кожен блок потрібно перевіряти чи сприяє він мотивації чи ні, якщо ні, то потрібно переглянути інші варіанти. Для удосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Миколаївцемент» використаємо алгоритм прийняття рішення щодо ефективності впровадження пропонуємої системи мотивації праці. Аналіз показав, що можливі три основні форми удосконалення заробітної плати, представлені на рис. 16.

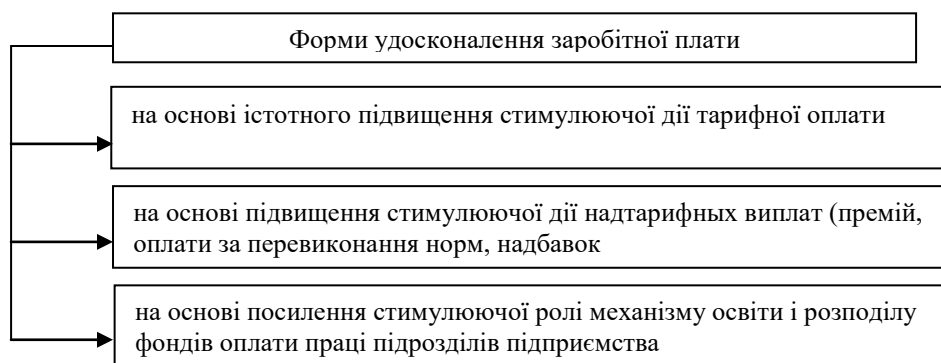


Рисунок 16 – Форми удосконалення заробітної плати

Так як на ПрАТ «Миколаївцемент» тільки основна заробітна плата і не має жодних доплат, то рекомендує впровадити другий варіант – премії та доплати за перевиконання норм.

Після впровадження рекомендованих заходів чистий дохід зросте на 10% і становитиме 111 764,2 тис.грн.

Перерахуємо ФОП з рекомендованими впровадженнями: – за виконання плану 100% премія – 10%; – за перевиконання норм – 15%.

Система стимулювання праці має бути максимально тісно пов'язана з результатами роботи працівника (що підтверджено проведеним опитуванням серед працівників досліджуваного підприємства), а також відображати ступінь відповідальності кожного за отримані результати. Виплати, що залежать від результатів роботи можуть розглядатися як матеріальне стимулювання. Працівник повинен знати за що він отримує винагороду та з чого складається його платня.

Розрахунки представимо в Додатку (табл. 8, 9) з урахуванням, що норму будуть перевиконувати.

Після комплексних заходів щодо мотивації праці ФОП збільшився на 4268550 грн., але при цьому чистий дохід збільшився на 111764200 грн.

Розрахуємо основні економічні показники на ПрАТ «Миколаївцемент» та представимо розрахунки на рис 17.

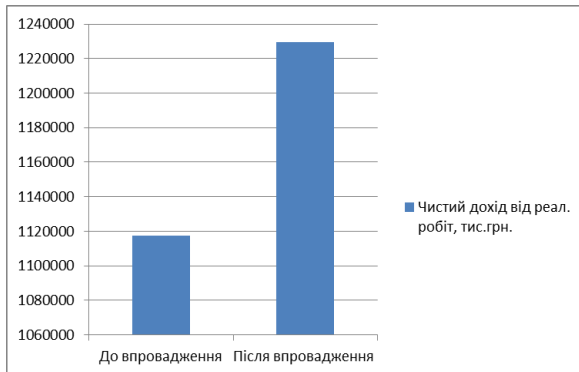


Рисунок 17 – Динаміка чистого доходу

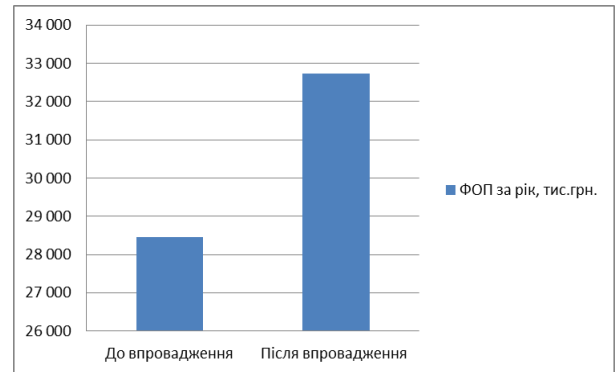


Рисунок 18 – Динаміка ФОП

Після удосконалення системи мотивації праці зарплатоємкість на товаристві збільшилась на 0,001.

Розрахуємо чистий прибуток (Додаток, табл. 10) та рентабельність (Додаток, табл. 11) та представимо на рис. 19 та 20 відповідно.

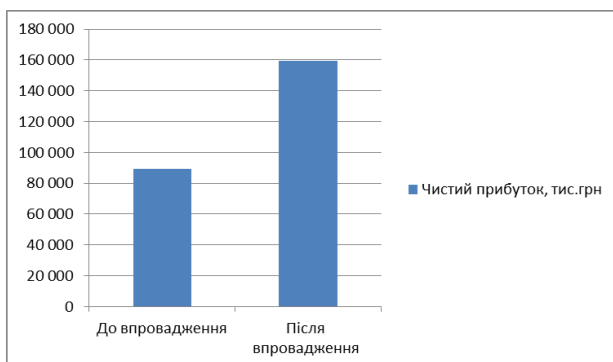


Рисунок 19 – Динаміка чистого прибутку

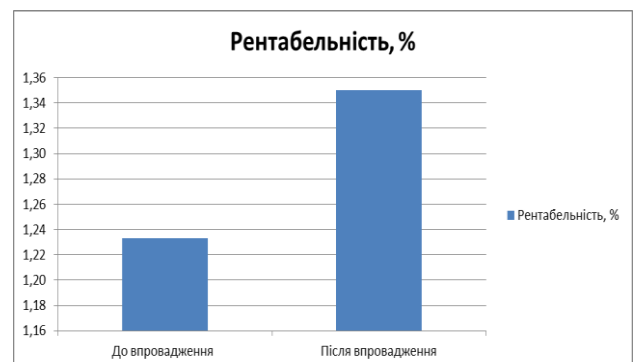


Рисунок 20 – Динаміка рентабельності

Після використання алгоритма прийняття рішення щодо ефективності впровадження пропонуємої системи мотивації праці рентабельність на ПрАТ «Миколаївцемент» збільшилася на 12 %.

ВИСНОВКИ

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів що впливають на розвиток підприємства, організації. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

У даній роботі було проведено дослідження стимулювання і мотивації праці. У першому розділі даної роботи розглядалися загальні поняття і відомості про мотивацію і стимулювання, а також основні теорії мотивації, і методи мотивації персоналу. При вивченні першого розділу, можна зробити висновок про те, що людський фактор – один з найбільш важливих і значимих чинників виробництва, отже, стимулювання і мотивація працівника до праці – одна з першорядних завдань, що стоять перед керівником.

У другому розділі роботи був проведений аналіз діяльності ПрАТ «Миколаївцемент» як з точки зору соціально–економічного стану підприємства, так і з точки зору мотивації і стимулювання персоналу. Даний аналіз дозволив зробити висновок, що на підприємстві майже не діють жодних методів стимулювання персоналу.

У третьому розділі даної роботи представлено та описано алгоритм прийняття рішення щодо ефективності впровадження пропонуємої системи мотивації праці, що згодом приведе до поліпшення прибутку та якості робочої сили. На конкретному прикладі було показано, до чого призведе введення додаткових методів стимулювання праці працівників:

- чистий дохід зросте на 10%;
- поліпшення якості послуг за рахунок бажання персоналу працювати;
- поліпшення якості робочої сили за рахунок отримання нових знань і вмінь на курсах підвищення кваліфікації або при отриманні додаткової освіти;
- рентабельність на ПрАТ «Миколаївцемент» збільшиться на 12%.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мотивація персоналу. URL: <https://www.freepapers.ru/73/motivacya-personalu/143489.902802.list1.html> (дата звернення: 10.12.2019).
2. Довгань Л.Е. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html> (дата звернення: 19.11.2019).
3. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
4. Функції мотивації в системі управління. URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00056878_0.html (дата звернення: 17.11.2019).
5. Коваленко А.С., Жученко Д.Г. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах (на прикладі ПрАТ «Миколаївцемент»). Економічні перспективи : збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків, 2019. №11 (2). С. 101-106.
6. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників URL: http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101?id=101 (дата звернення: 17.11.2019).
7. Мінімальна з/п в Україні з 2010 по 2018 рр.. Державна служба статистики України. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2019).
8. Максимчук А.О. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві. Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ (6 квіт. 2017 р.). Київ, 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1482> (дата звернення: 15.11.2019).
9. Уровни мотивации сотрудников. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/1407/> (дата звернення: 15.11.2019).
10. Шура Н. О., Швед В.В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. Агросвіт. 2015. № 8. С. 64-69.

11. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 104-108.
12. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115
13. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-145.
14. Zimmerman A. How to motivate your employees to “Want to”. URL: https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/staff_productivity/id23061.html (дата звернення: 18.12.2019).

Додатки

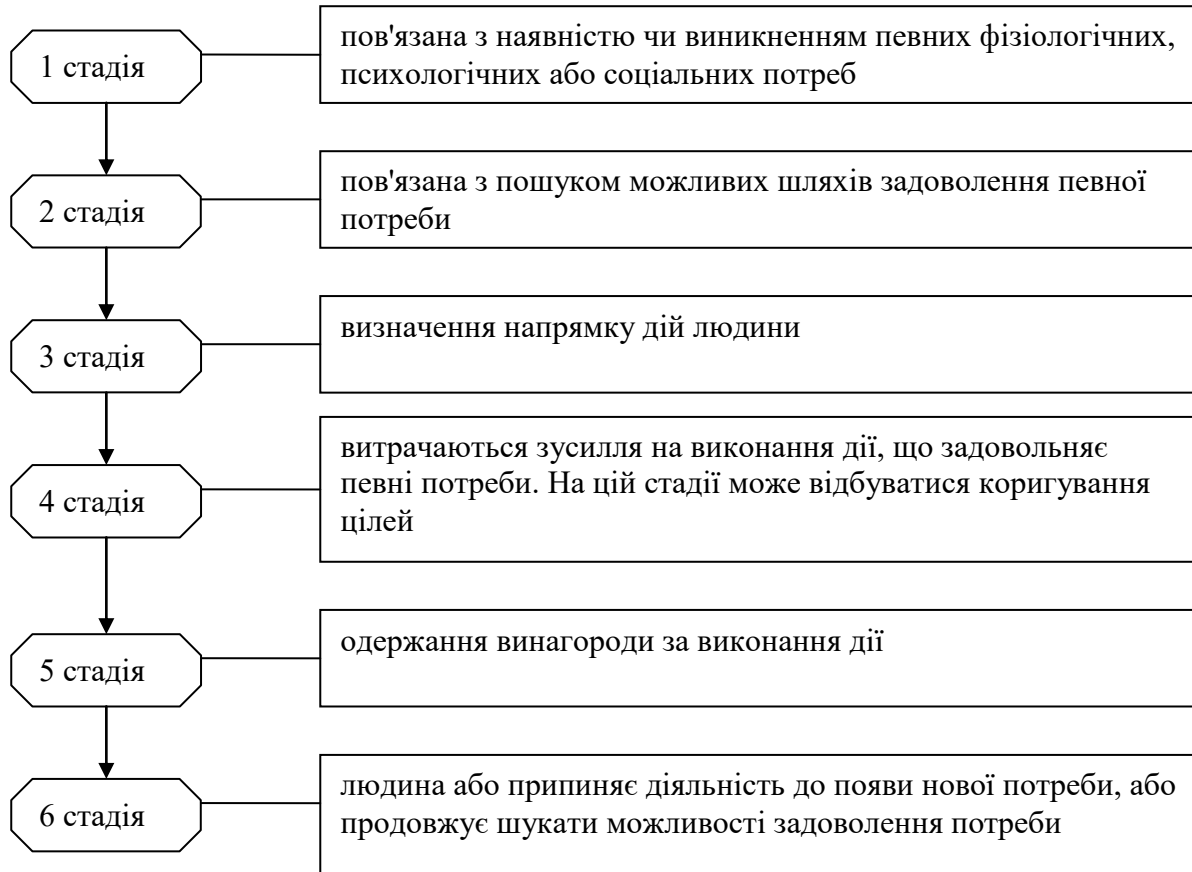


Рисунок 1 – Процес мотивації

Теорії мотивації

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Ця теорія з'явилася в зв'язку із зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двохфакторну модель, що показує задоволеність роботою.

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами. а також з навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. Друга група факторів мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник в цьому випадку, повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні фактори Ф.Герцберга, як видно, відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому.

Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна. Таким чином, змістовні теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінки людей.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Там говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікування, чи модель мотивації за В. Врумом, теорія справедливості і теорія модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування В. Врума. Відповідно до теорії очікування не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки. Процесуальні теорії чекання визначають, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;

- співробітника і керівника, які допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи, йому буде видана визначена винагорода;
- співробітника, який прирівнює розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Вище сказане означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, і це дозволить йому реально задовольнити свою потребу. Виходячи з теорії очікування можна зробити висновок, що працівник повинний мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені результатом передбачуваних винагород. Тоді керівник повинний давати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у ряді комерційних структур винагороду виділяють у виді визначених товарів, свідомо знаючи, що працівник вони потрібні.

Теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не по визначеній групі факторів, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому обладнанні, а інший – на старому, в одного були однієї якості заготовки, а іншого – іншої. Чи наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи і т.ін.

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера. Ця теорія побудована на сполученні елементів теорії очікування і теорії справедливості. Суть її в тому, що введено співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, котрі впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і її здібності, усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що

працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватна витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці і є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

Таблиця 1 – Собівартість продукції ПрАТ «Миколаївцемент» за елементами витрат

Елементи витрат	2015 рік, тис. грн.	2016 рік, тис. грн.	2017 рік, тис. грн.
1	2	3	4
Паливо	4734,94	6313,25	7575,90
Електроенергія	47335,76	66504,78512	80470,79
Сировинні матеріали	36412,82	50916,24	60081,16
Клінкер покупний	332167,07	479839,713	551815,67
Вогнетриви	37,16	37,16	37,16
Мелючі засоби	3 286,50	3 286,50	3 286,50
Пакувальні матеріали	47 213,85	51 148,34	61 378,01
Внутрішні перевезення	5 699,64	8 549,46	8 549,46
Кар'єр послуги (змінні)	0,05	0	0,05
Виробництво послуги (змінні)	0,00	0	0,00
Виробничі матеріали	1 180,61	1 770,91	1 770,91
Інші змінні витрати	299,82	449,73	449,73
Зарплата працівників	15 757,23	22 510,33	31 514,46
Ремонт та ТО матеріали	9 845,51	9 845,51	9 845,51
Ремонт та ТО послуги	7 101,15	8 193,63	10 651,72
Виробництво послуги (постійні)	8 756,06	11 450,24	14 885,31
Інші постійні витрат	16 539,99	22 053,32	26 463,98
Амортизація	32 388,84	32 388,84	38 477,74

Таблиця 2 – Питома вага елементів витрат у собівартості продукції ПрАТ «Миколаївцемент»

Елементи витрат	Звітний 2017 рік, %.
1	2
Паливо	1
Електроенергія	9
Сировинні матеріали	7
Клінкер покупний	61
Вогнетриви	0
Мелючі засоби	0
Пакувальні матеріали	7
Внутрішні перевезення	1
Кар'єр послуги (змінні)	0
Виробництво послуги (змінні)	0
Виробничі матеріали	0
Інші змінні витрати	0
Зарплата працівників	3
Ремонт та ТО матеріали	1
Ремонт та ТО послуги	1
Виробництво послуги (постійні)	2
Інші постійні витрат	3
Амортизація	4

Таблиця 3 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Назва показника	2015	2016	2017	Відхилення абс.		відн., %	
				2016 р. від 2015 р.	2017 р. від 2016 р.	2016 р. від 2015 р.	2017 р. від 2016 р.
Собівартість РП, тис.грн	568757	775258	906479	206501	131221	36	17
Виручка від реалізації без ПДВ – всього, тис. грн.	683347	936762	111764 2	253415	180880	37	19
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	114590	161504	211163	46914	49659	41	31
Матеріальні затрати, тис. грн.	451742	476666	580257	24924	103591	6	22
Витрати на оплату праці, тис. грн.	33472	26518	26010	-6954	-508	-21	-2
Середньооблікова чисельність, осіб	193	180	183	-13	3	-7	2
Фонд оплати праці, тис. грн.	33 472	26 518	26 010	-6 954	-508	-21	-2
Інші операційні доходи, тис. грн.	10041	21653	71181	11612	49528	116	229
Адміністративні витрати, тис. грн.	28275	32368	40795	4093	8427	14	26
Витрати на збут, тис. грн.	5231	6305	3715	1074	-2590	21	-41
Інші операційні витрати, тис. грн.	44415	58252	52598	13837	-5654	31	-10
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
Прибуток, тис. грн.	46710	86232	185236	39522	99004	85	115
Фінансові витрати, тис. грн.	65075	73707	78157	8632	4450	13	6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-229596	-69333	107157	160263	176490	-70	-255
Податок на прибуток, тис. грн.	-9422	0	21431	9422	21431	-100	100
Чистий прибуток, тис. грн.	-220174	-69333	89298	150841	158631	69	-

Таблиця 4 – Рентабельність на товаристві за 2015-2017 роки

Показники	2015	2016	2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт,послуг), тис.грн.	683 347	936 762	1 117 642
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	568 757	775 258	906 479
Рентабельність, %	1,20	1,21	1,23



Рисунок 2 – Структура підприємства ПрАТ «Миколаївцемент»

Таблиця 5 – Баланс робочого часу одного спискового працівника по підприємству за 2017 рік

Елементи робочого часу	План	Факт
1. Календарний час, дні.	365	365
2. Вихідні та святкові дні.	100	100
3. Номінальний час, дні.	265	265
4. Невиходи		
В тому числі:		
а) чергова та додаткова відпустка	19	5
б) відпустка, пов'язана з пологами	0,9	0,8
в) виконання державних та громадських обов'язків	1,8	1,8
г) з хвороби	9,2	9,7
д) з дозволу адміністрації	1,6	1,8
е) цілоденні простої	–	0,5
ж) прогули	–	0,1
5. Фактично використаний час, дні.	232	230,8
6. Встановлена середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,7
а) пільгові часи підліткам	–	–
б) внутрізмінні простої	–	0,4
в) понадурочна робота	–	–
7. Фактична тривалість робочого дня, год.	7,68	7,47
8. Ефективний фонд робочого часу, год.	1782	1729

Таблиця 6 – Аналіз використання робочого часу

Найменування показника	2015 р.	2016 р.		2017 р.		
		фактично	до 2015 р.	фактично	до 2015 р.	до 2016 р.
1. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік	255	250	0,98	240	0,94	0,96
2. Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за день	7,7	8	1,04	7,2	0,94	0,90
3. Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік	1969,5	2000	1,02	1728	0,88	0,86

Таблиця 7 – Визначення річної вартості персоналу

Категорія працівників	Якості, необхідні для виконання даного виду діяльності (кваліфікація)	Фонд оплати праці, тис.грн.		
		2015	2016	2017
1. Керівник	Освіта вища спеціальна, досвід роботи, професійна підготовка, дипломатичність, рівень інтелекту, працездатний вік, чесність, компетентність, авторитет	360	396	480
2. Менеджери	Освіта вища спеціальна, досвід роботи, професійна підготовка, дипломатичність, рівень інтелекту, працездатний вік, чесність, компетентність, авторитет, рішучість, гнучкість поглядів, новаторство, визначеність, твердість	2664	2892	4260
3. Робітники	Освіта середня спеціальна, навички роботи, відповідальність, впевненість у собі, дисциплінованість	15308	18726	23717
Разом		18332	22014	28457

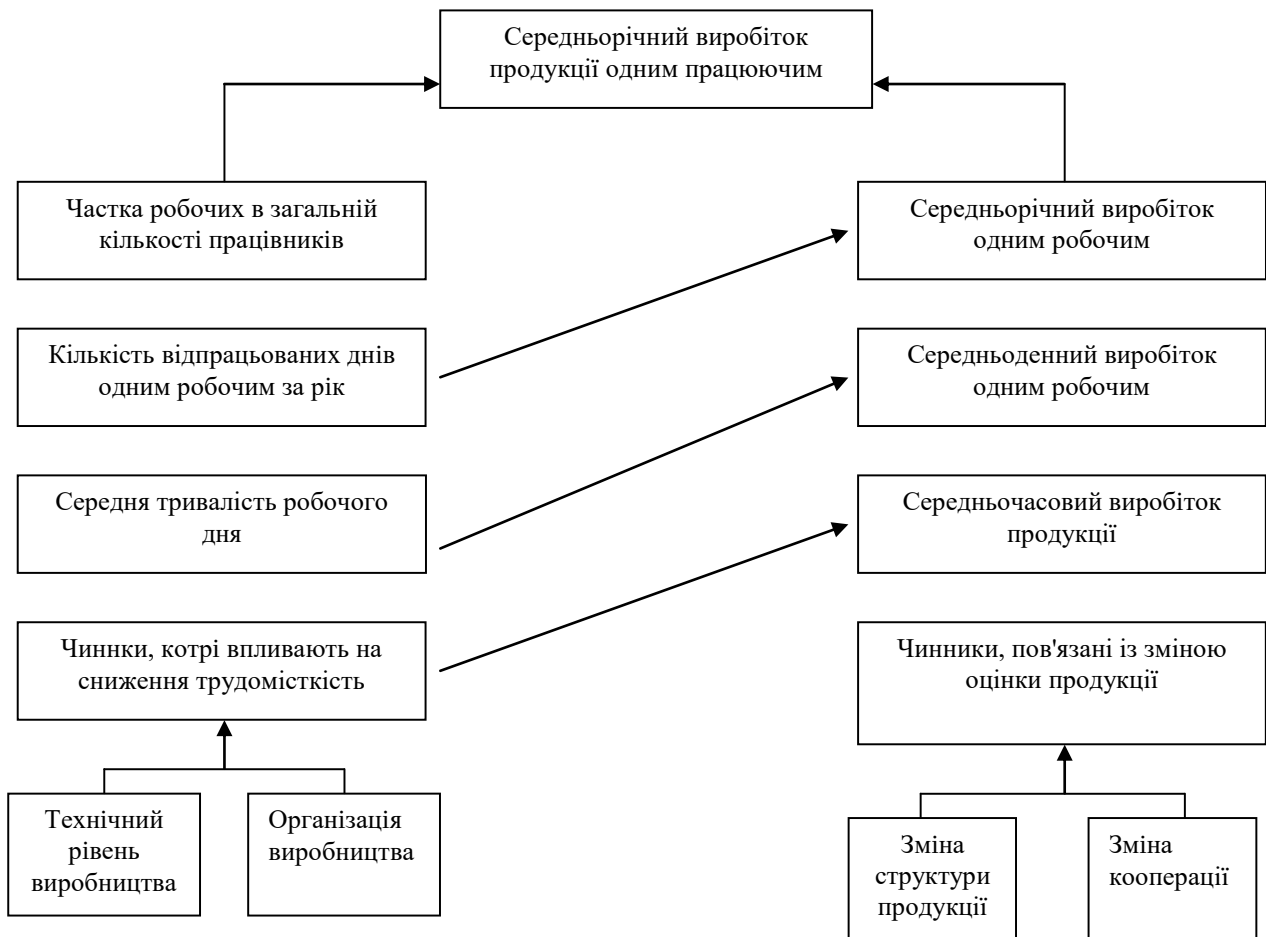


Рисунок 3 – Чинники, що впливають на річний виробіток

Таблиця 8 – Визначення заробітної плати персоналу за місяць

Посада	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн. (до впровадження)	Премії	Тарифна ставка, грн. (після впровадження)
Директор	1	40000	6000	46000
Фінансовий директор	1	37000	5550	42550
Головний бухгалтер	1	33000	4950	37950
Менеджер	15	19000	2850	21850
Офісний працівник	30	12300	1845	14145
Механік	51	12000	1800	13800
Електрик	14	12000	1800	13800
Машиніст	18	12000	1800	13800
Слюсар з ремонту	46	12000	1800	13800
Комірник	6	9910	1486,5	11396,5
Всього	183	199210	29881,5	229091,5

Таблиця 9 – Фонд оплати праці на підприємстві

Категорія працівників	Фонд оплати праці, грн.	
	До впровадження	Після впровадження
1. Керівники	480000	552000
2. Менеджери	4260000	4899000
3. Робітники	23717000	27274550
Разом	28457000	32725550

Таблиця 10 – Розрахунок чистого прибутку

Показники	До впровадження	Після
Собівартість виробництва, тис.грн.	906479	910748
Виручка, тис.грн.	1117642	1229406
Інші витрати, тис.грн.	104006	119607
Прибуток, тис.грн.	107157	199051
Податок на прибуток, тис.грн.	21431	39810
Чистий прибуток, тис.грн.	89298	159241

Таблиця 11 – Розрахунок рентабельності

Показник	До впровадження	Після впровадження
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг), тис.грн.	1117642	1229406
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	906479	910748
Рентабельність, %	1,23	1,35