

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»



Виконав:
студент групи МПОУ-18мз
Шайдюк О.В.

Керівник роботи: к. е. н., доц.
Нікіфорова Л.О.

Рецензент: к. е. н., доц.
Теачук Л.М.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві ПАТ «Хмільниксільмаш».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади мотиваційного менеджменту підприємства та шляхи його підвищення.

Науковою новизною є те, що в роботі вперше розроблено модель оцінювання системи мотиваційного менеджменту з урахуванням сучасних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження.

Безпосередньо практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємстві. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані: у практичній діяльності ПАТ «Хмільниксільмаш» при дослідженні проблем підвищення ефективності мотивації.

Таблиця 1 - Визначення терміну «мотивація» згідно різних дослідників

№	Автор	Визначення терміну «мотивація», яке надає автор
1	С. Занюк	як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини
2	В.Н. Дружинін	як сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості
3	Х. Хекхаузен	як численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії
4	Л.Е. Орбан-Лембрик	як сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність
5	Л.Е. Орбан-Лембрик	мотивація – це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії
6	Б.М. Генкін	визначає мотивацію як вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей
7	О.Г. Шпикуляк	як створення умов для всебічного заохочення, спонукання до результативної праці
8	В.Д. Шапіро	як процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації
9	В.Є. Куриляк	розглядає мотивацію як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу.
10	Е. Кірхлер, К. Родлер	як готовність індивіда прикладати значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб.



Рисунок 1 – Піраміда потреб Маслоу

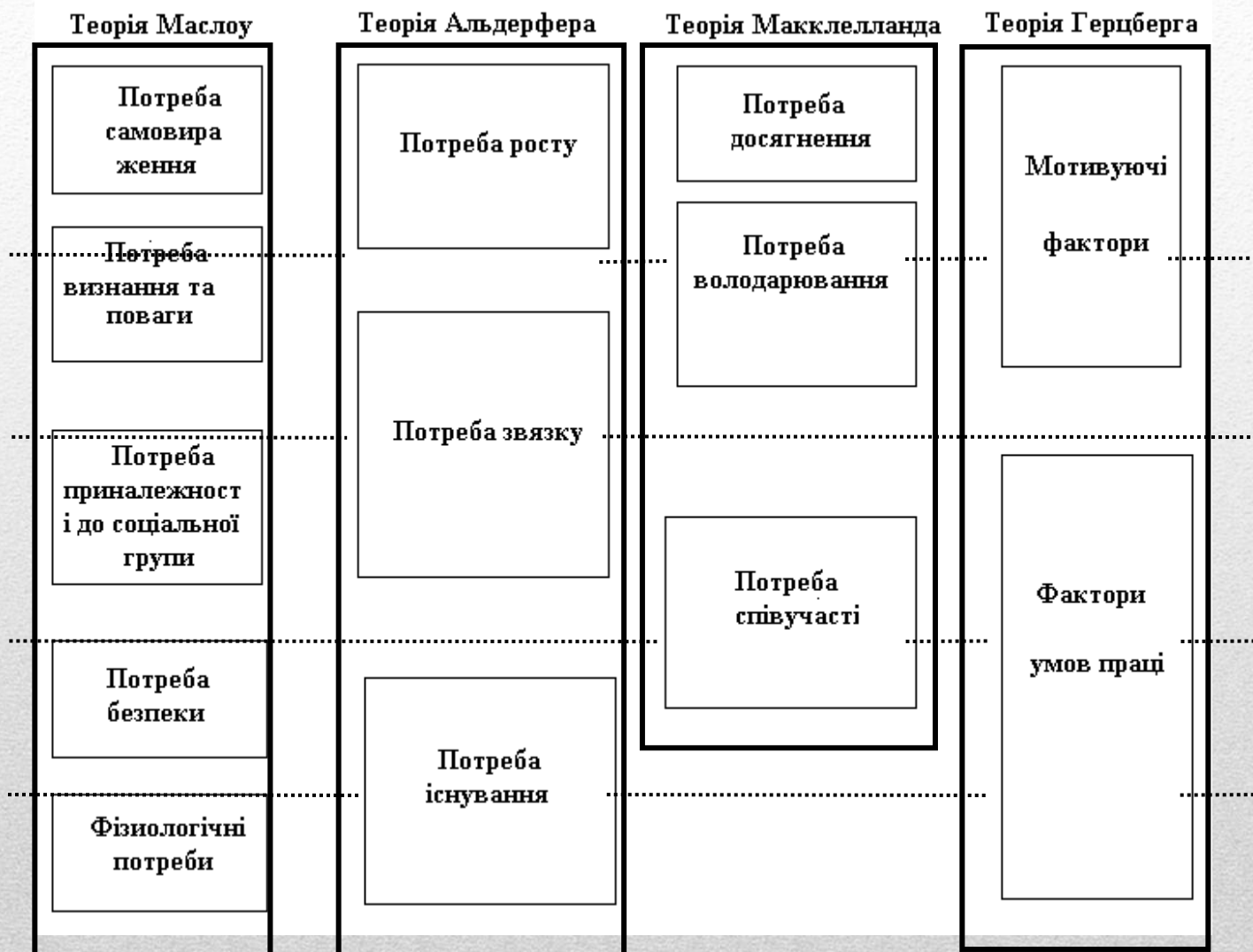


Рисунок 2 – Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації

Таблиця 2 - Найбільш ефективні методи індивідуальної мотивації

№	Методи	Сутність методу
1	Покарання, як засіб мотивації	Рівень покарання залежить від цілей впливу. Основна мета покарання - це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі.
2	Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника заздалегідь встановлених критеріям.
3	Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом.
4	Спеціальні індивідуальні винагороди	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент.
5	Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими.
6	Соціальна політика організації	В організації реалізуються пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші).
7	Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат працедавця.	<p>– винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку;</p> <p>– винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.</p>

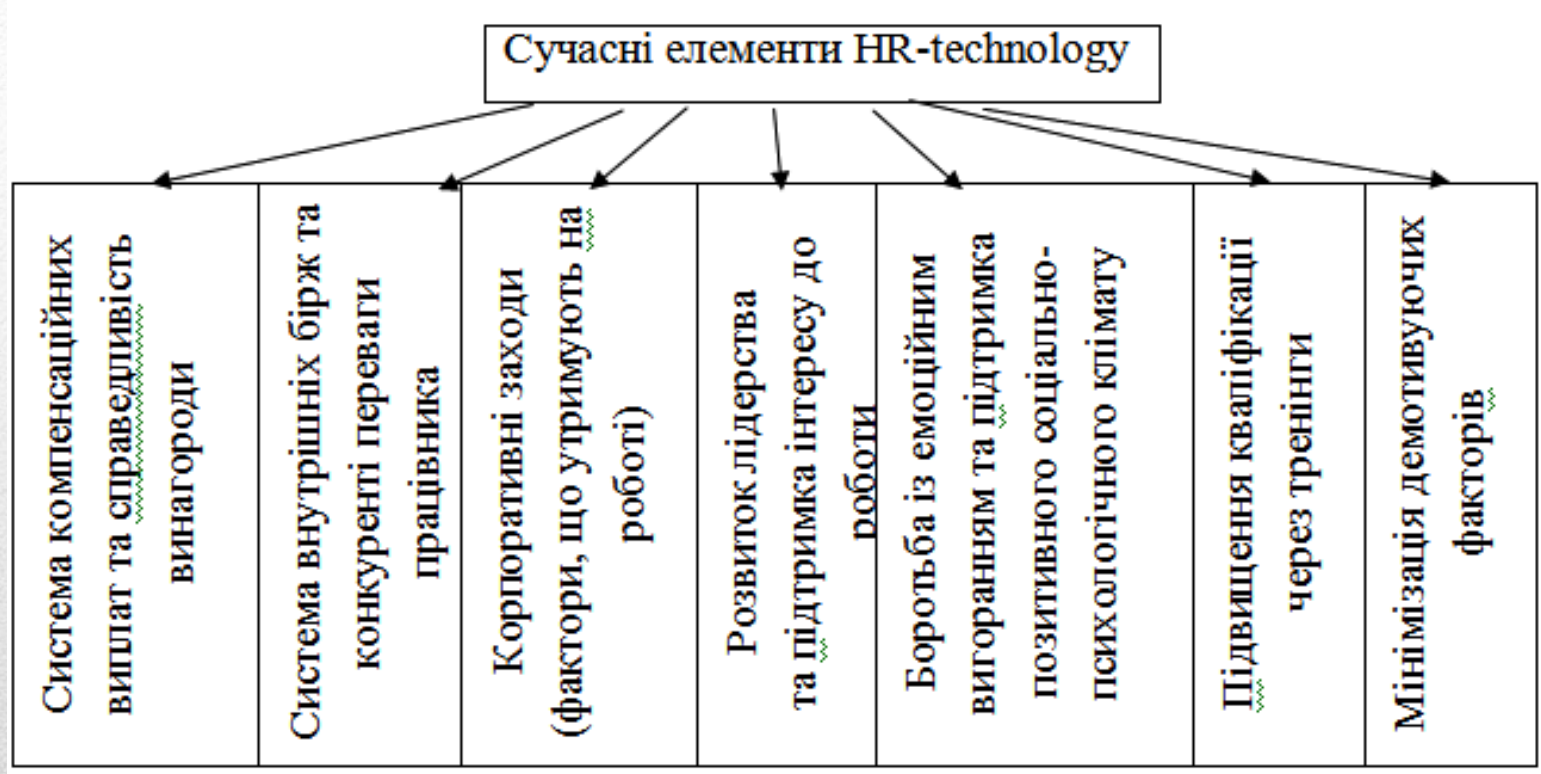


Рисунок 3 – Сучасні елементи HR-technology

Хмільницький завод сільськогосподарських машин був створений в 1968 році на базі Хмільницького машинобудівного заводу (заснований в 1904 році) на підставі Наказу Міністерства тракторного та сільськогосподарського машинобудування СРСР від 28 листопада 1968 року №280.

Статутний фонд становить – 5 401 786 грн.

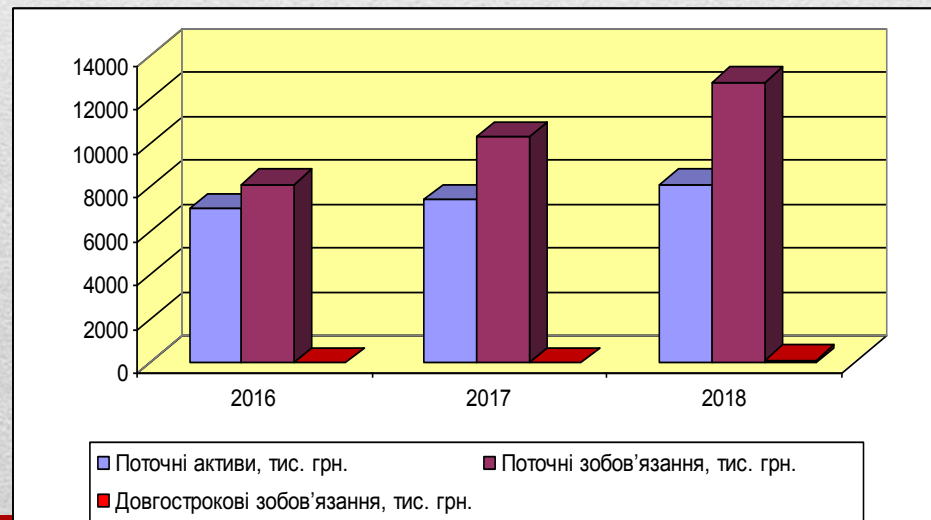
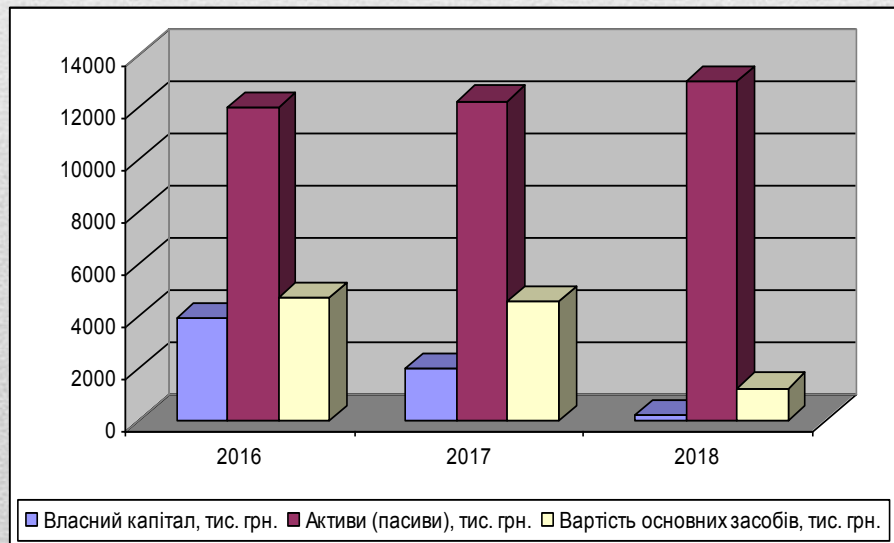
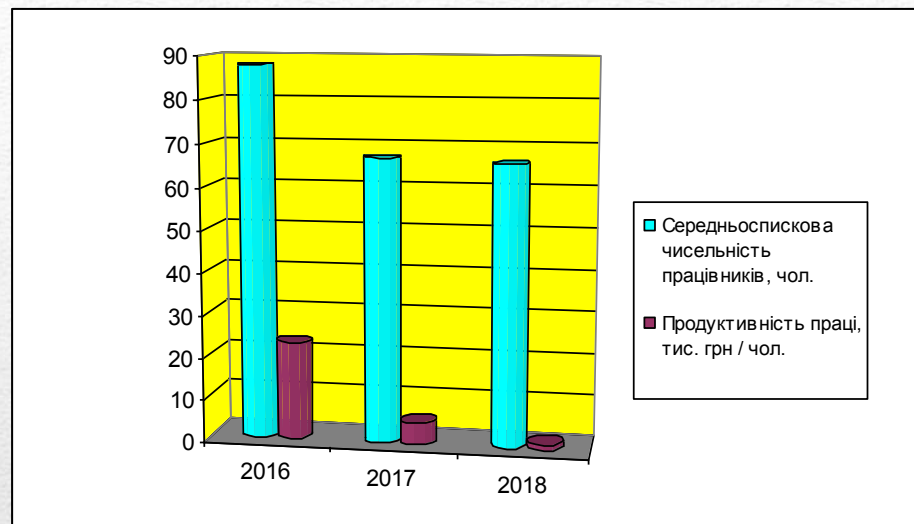
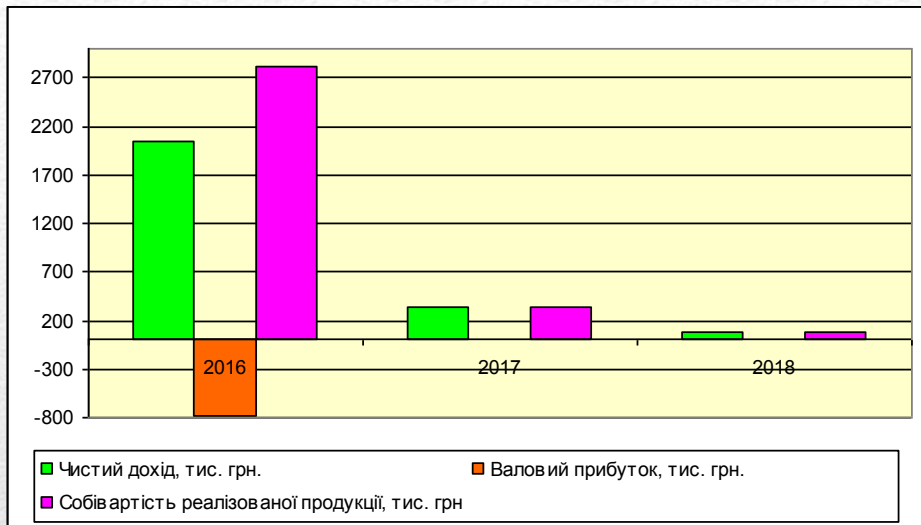


Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності:

1. виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства;
2. виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
3. виробництво підіймального та вантажувально-розвантажувального устаткування.

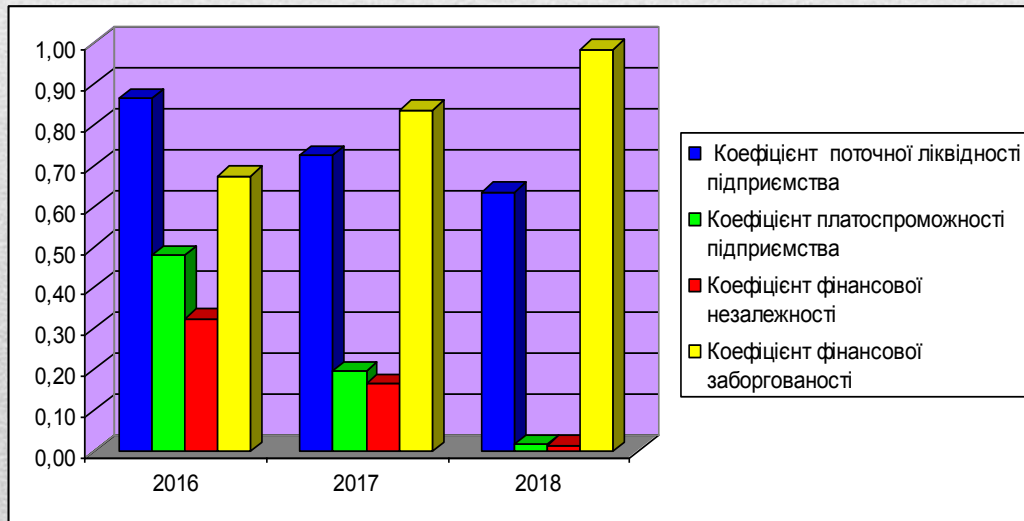
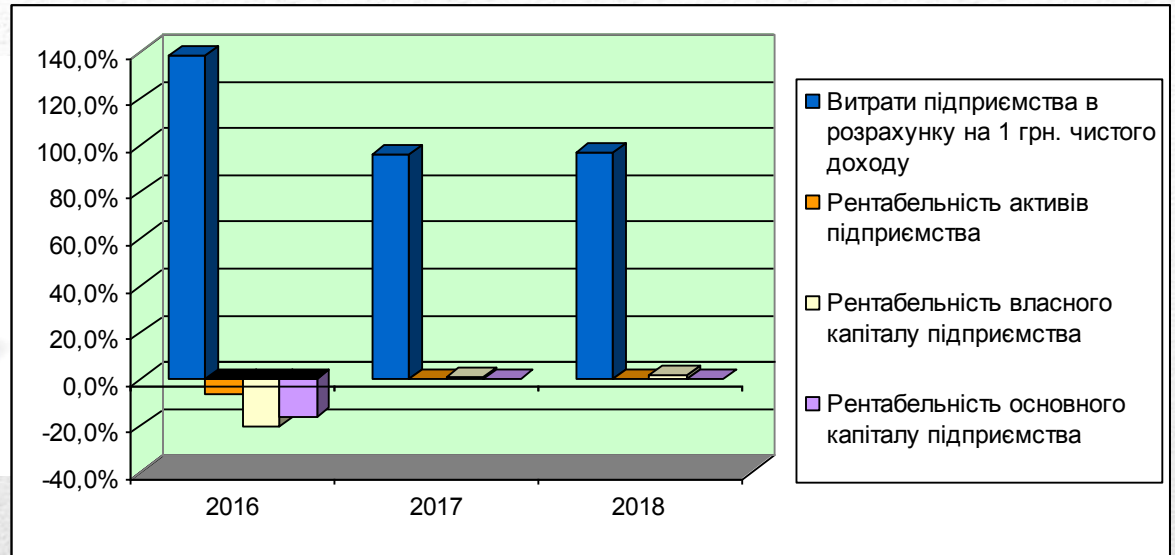
Аналіз основних економічних показників діяльності

ПАТ "Хмільниксільмаш" за 2016-2018 роки



Аналіз основних фінансових коефіцієнтів та рентабельності

ПАТ "Хмільниксільмаш" за 2016-2018 роки



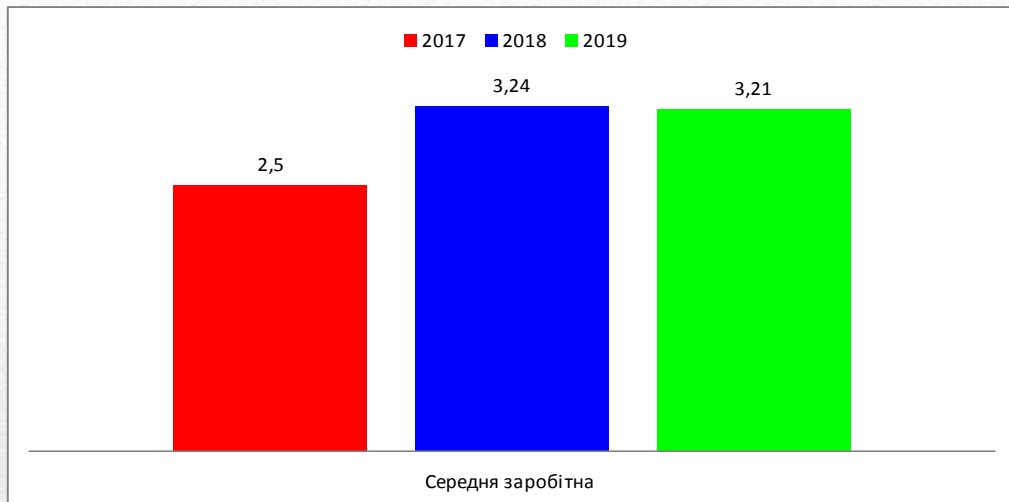
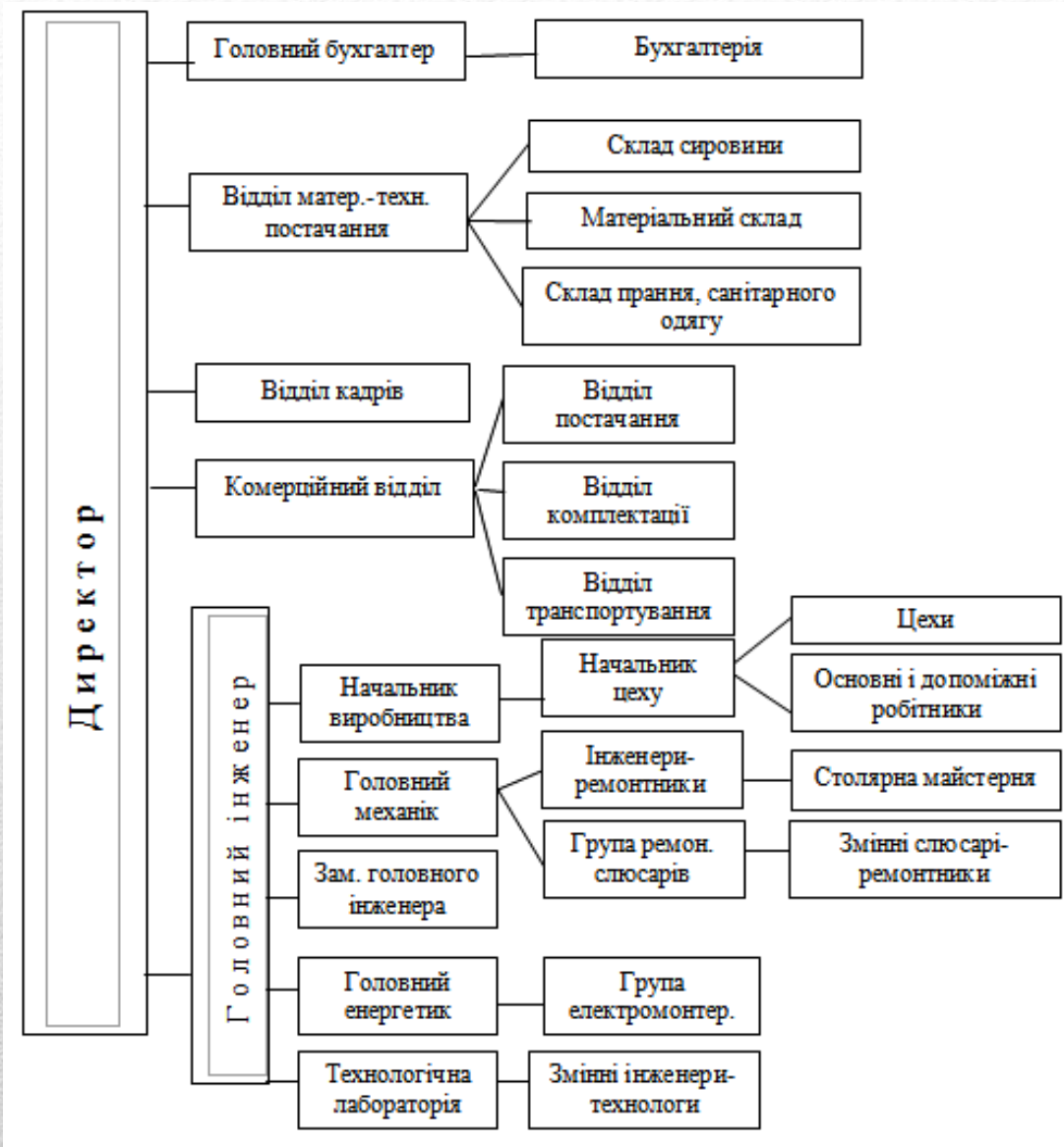


Рисунок 10 - Динаміка зміни середньої заробітної плати на ПАТ «Хмільниксільмаш» за 2016 - 2018 рр

Рисунок 11 - Динаміка зміни основних показників ефективності мотиваційного менеджменту на ПАТ «Хмільниксільмаш» за 2016 - 2018 рр



Рисунок 12. Організаційна структура управління ПАТ «Хмільниксільмаш»



Таблиця 3 - SWOT – аналіз ПАТ «Хмільниксільмаш»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1.Злагожене виробництво; 2.Надійність постачальників сировини; 3.Ефективне управління складськими ресурсами. 4. Власні технології виробництва. 5.Злагоженість колективу; 6.Висока якість сервісного обслуговування.; 7.Робітники зі стажем; 9.Низька плинність кадрів. 10. Гнучкість системи управління; 11. Ефективний розподіл посадових обов'язків між керівниками. 12.Взаємодія між підрозділами; 13.Налагоджене партнерство з постачальниками. 14.Імідж на ринку 15.Рівень ліквідності підприємства.</p>	<p>1.Маленький асортимент продукції; 2.Низький рівень якості продукції; 3. Низька завантаженість виробничих потужностей; 4.Високий рівень матеріалоемності продукції. 5. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції; 6. Застаріле устаткування. 7. Застаріла система мотиваційного менеджменту на підприємстві; 8. Не врахування при мотивуванні працівників елементів HR-technology. 9. Замала кількість молодих фахівців; 10.Недостатній рівень кваліфікації працівників. 9. Залежність від постачальників; 11. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 12. Недостатні маркетингові дослідження; 13. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 14. Слабка рекламна компанія. 15. Фінансова залежність від кредиторів; 16.Кредиторська заборгованість; 17.Низький рівень рентабельності.</p>
Сприятливі можливості	Небезпеки
<p>1.Збільшення прибутку; 2.Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків; 4.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 5.Можливість додаткового інвестування. 6.Високі технічні можливості; 7.Професійний розвиток кадрів; 8.Наявність програм поліпшення якості продукції; 9.Покращення сервісу та скорочення часу обслуговування.</p>	<p>1.Посилення конкурентів; 2.Посилення податкового тиску; 3.Зростання цін на матеріали; 4.Висока дебіторська заборгованість; 5.Загроза підвищення вимог споживачів до продукції; 6.Нестабільність валюти; 7.Обмеженість фінансування; 8.Несприятлива політика уряду;</p>

Рисунок 13 – Удосконалена організаційна структура ПАТ «Хмільниксільмаш»

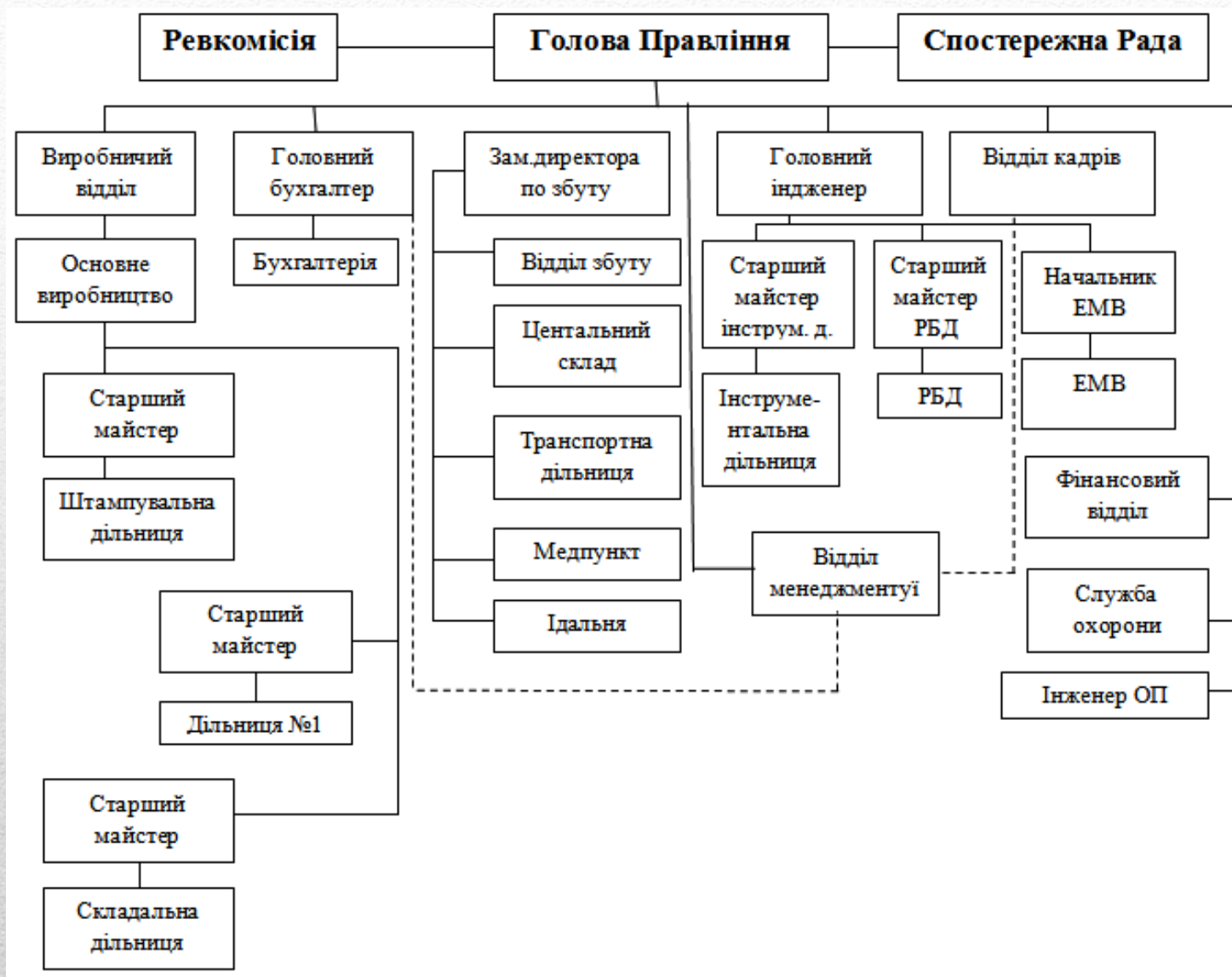


Рисунок 14 – Алгоритм формування моделі мотивації працівників



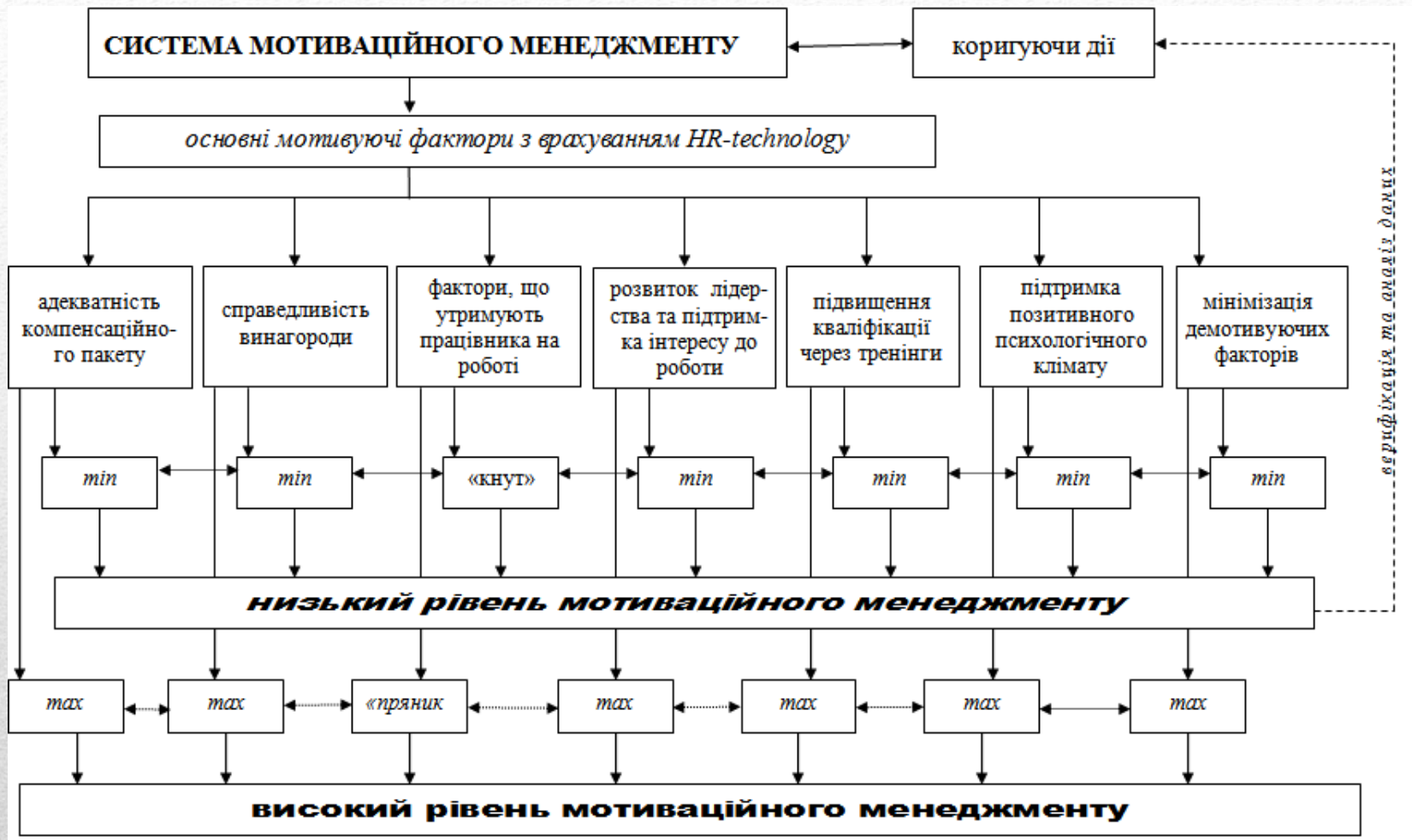


Рисунок 15 – Модель оцінювання системи мотиваційного менеджменту з урахуванням основних елементів HR-technology (авторська розробка)

Таблиця 4 – План рекомендацій (пропозицій) з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його управління за 3 роки

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати	Щорічний прогн. ефект
1. Реорганізація відділу кадрів із виділенням із нього відділу менеджменту	Директор	1,5 місяці	Одноразові витрати 15 тис. грн.	41,1
2. Впровадження та використання розробленого алгоритму та моделі удосконалення мотиваційного менеджменту	Менеджер з управління персоналом	Постійно	Щорічно 20 тис грн.	164,5
3. Розробка системи мережевого корпоративного зворотного зв'язку зі створенням окремого електронного он-лайн кабінету для підтримки лідерства та креативних ідей	Директор, системний адміністратор	1 місяць, постійно	Одноразові витрати 15 тис. грн. Щорічні витрати 30 тис. грн.	82,2
4. Введення посади штатного психолога для створення та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	Директор	Постійно	Щорічно 120 тис грн	106,9
5. Використання запропонованої стратегії стабілізації позицій на ринку	Директор	Постійно	Щорічні витрати 30 тис. грн.	123,3
Всього витрат, тис. грн.	одноразово: 30,0	щорічно: 200,0		518,0

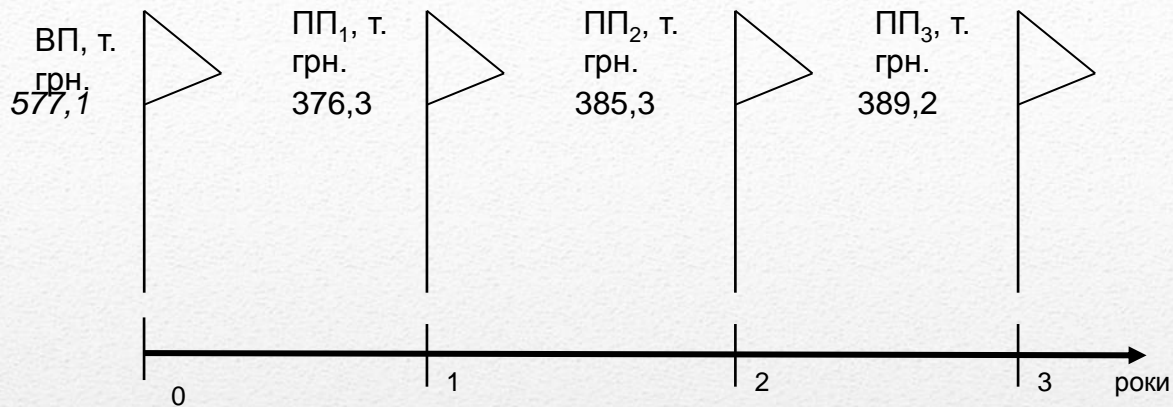


Рисунок 16 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій

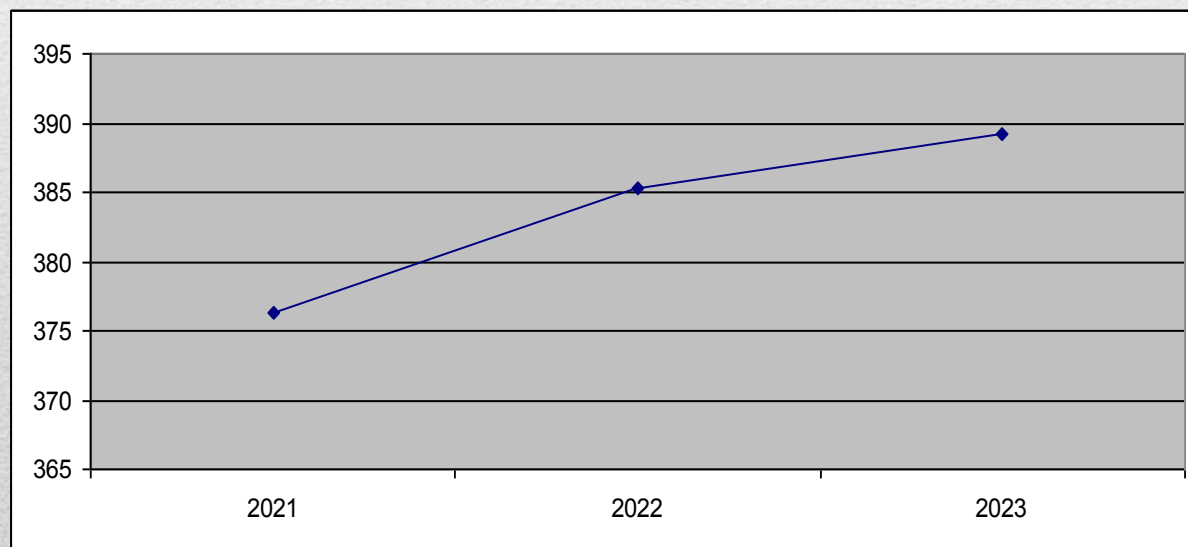


Рисунок 17 – Моделювання чистого прибутку підприємства 2021-2023 р.р.

Отже, чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 1288200 грн. при ставці дисконтування – 10%, абсолютна ефективність становить 711100 грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 34%. Тобто впровадження запропонованих заходів в практичну діяльність ПАТ "Хмільниксільмаш" є доцільним з фінансової точки зору.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання теоретичного розділу було проаналізовано та вивчено теоретичні засади мотивації, як частини системи управління. Розглянуто різні погляди дослідників на поняття «мотивація». Визначено, що для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників для збільшення продуктивності праці і відповідно збільшення прибутку підприємства. Зокрема опрацьовано роботи таких дослідників, як С. Занюк, В.Н. Дружинін, Х. Хекхаузен, Л.Е. Орбан-Лембрик, Б.М. Генкін, О.Г. Шпикуляк, В.Д. Шапіро, В.Є. Куриляк, Е. Кірхлер, К. Родлер, А.Маслоу та інші. А також розглянуто різні концепції теорій мотивації в процесі історичного розвитку.

Проаналізовано різні підходи до вибору ефективної системи мотивації та запропоновано методичні підходи до формування системи мотивування. Для успішної діяльності підприємства існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації.

Для збільшення ефективності мотиваційної системи важливо застосовувати комбінацію матеріального та нематеріального стимулювання. При застосуванні нематеріальних або нестандартних методів стимулювання варто враховувати індивідуальний підхід до працівників. При цьому важливо враховувати особливості підприємства, при застосуванні обраного методу.

Мотивація відіграє найважливішу роль у структурі організації. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій, її можна представити як кровоносну систему організації, що дозволять всім іншим органам нормально функціонувати, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в організації, вона виконує такі значимі функції в організації, як інтеграційна, навчальна і що адаптує.

Публічне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» знаходиться в промисловій зоні міста-курорту Хмільник. Підприємство займається розробкою та виробництвом агрегатів для швидкісної обробки ґрунту та борін гнучких обертових, самоочисних, всепогодних, що навішуються на всі види навісних плугів, дискових борін, культиваторів і пласкорізів. Впровадження ґрунтообробних агрегатів або борін гнучких обертових дає можливість за один прохід готувати біологічно ґрунт до сівби, що дає велику економію трудових і матеріальних ресурсів.

Галузь промисловості, до якої належить ПАТ "Хмільниксільмаш", зараз перебуває у вкрай скрутному становищі, оскільки світова фінансова криза, політична криза в Україні негативно вплинули на всі галузі виробництва. Сільськогосподарське машинобудування являється прибутковою галуззю, але вкрай низька платоспроможність покупців продукції даної галузі, непосильний податковий тиск та інші економічні та соціальні проблеми ставлять товаровиробників у дуже важке становище.

Щодо фінансового стану підприємства, слід відмітити, що проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, що підприємство хоч і уникнуло за 2016 та 2017 роки збитків і має додатній валовий прибуток, зменшення всіх фінансових показників до критично низького рівня свідчить про неефективність роботи такого підприємства і його незадовільний фінансовий стан, а також високий рівень ризику банкрутства, що підтверджує і проведений аналіз системи фінансового менеджменту на ПАТ «Хмільниксільмаш». Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства за 2015-2017 рр.,

ВИСНОВКИ

виявлено як позитивну, так і негативну тенденції. Так, коефіцієнт автономії для досліджуваного нами підприємства у 2016 році зменшився на 49,5 %, що говорить про збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, а у 2017 році вищезгаданий показник також зменшився на 90,47 % порівняно з 2016 роком, що є також негативною тенденцією, адже спостерігається збільшення ступеня фінансової залежності організації. В середньому коефіцієнт автономії повинен перевищує рівень 0,5, а на підприємстві він знизився до 0,02, що свідчить про високий ризик банкрутства. За останні три роки коефіцієнт автономії зменшився на 0,31, а коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,31, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, протягом трьох років рівень фінансової стійкості ПАТ «Хмільниксільмаш» погіршився, насамперед це відбулося за рахунок зростання його фінансової залежності, частки залучених коштів. Для виправлення ситуації, що склалася, необхідно збільшити частку власного капіталу шляхом використання механізму дії операційного важеля, продажу основних засобів, що не використовуються, перегляду програми інвестицій, додаткової емісії акцій, залучення потенційних інвесторів тощо. Щодо управління фінансами, то на ПАТ «Хмільниксільмаш» цим займається бухгалтерія підприємства, а не фінансовий відділ, що негативно відбивається на якості фінансового менеджменту підприємства. Також в другому розділі проаналізовано загальноу системи управління діяльністю підприємства ПАТ «Хмільниксільмаш» та його організаційну та виробничу структури.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПАТ «Хмільниксільмаш», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням вищевикладеного, та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано для підвищення ефективності менеджменту та покращення результатів його діяльності застосувати стратегію стабілізації, яка є оптимальним вирішення проблем підприємства ПАТ "Хмільниксільмаш". Вона забезпечить вирівнення обсягів виробництва і збуту, а також отримання доходу від виробництва нової продукції в майбутньому та підвищення ефективності мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Також, для удосконалення системи мотивації на підприємстві було розроблено модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження. Також, було розроблено послідовний алгоритм формування узагальнюючої моделі мотивації працівників. Також було запропоновано удосконалення відділу менеджменту і підвищення кваліфікації менеджера по управлінню персоналом з метою подальшого використання розробленої інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням основних елементів HR-technology, що дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу, що, в свою чергу, збільшить рівень отриманого прибутку підприємства.

Також в роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих пропозицій із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, а також розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестицій. Розраховано, що загальна сума інвестицій для всіх запропонованих заходів для ПАТ «Хмільниксільмаш» становитиме 577100 грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 1288200 грн. при ставці дисконтування – 10%, абсолютна ефективність становить 711100 грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 34%. Тобто впровадження запропонованих заходів в практичну діяльність підприємства є доцільним з фінансової точки зору.



ДЯКУЮ

ЗА

УВАГУ!