

УДК 331.101.3.001.76:621-051

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Ф. Алексєєва, І. С. Приходько

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600, Україна. E-mail: Inna-smart@yandex.ua

Розглянуті питання вдосконалення системи мотивації кадрового потенціалу машинобудівних підприємств. Приділено увагу теоретичним основам мотивації праці персоналу підприємства. Здійснено аналіз кадрових проблем підприємств машинобудівної промисловості України та ПАТ «Кредмаш», оцінено мотиваційний профіль та використано регресійний аналіз для оцінки системи матеріального стимулювання персоналу у ПАТ «Кредмаш». Наведено модель удосконалення системи мотивації працівників на результативну діяльність, обґрунтовано розробку нового механізму мотивації праці для умов функціонування ПАТ «Кредмаш», та визначено індекс кількості індивідуальної праці.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, оплата праці, машинобудівне підприємство, продуктивність.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н. Ф. Алексеева, И. С. Приходько

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского
ул. Первомайская, 20, г. Кременчуг, 39600, Украина. E-mail: Inna-smart@yandex.ua

Рассмотрены вопросы усовершенствования системы мотивации кадрового потенциала машиностроительных предприятий. Уделено внимание теоретическим основам мотивации труда персонала предприятия. Осуществлен анализ кадровых проблем предприятий машиностроительной промышленности Украины и ПАО «Кредмаш», оценен мотивационный профиль и использован регрессионный анализ для оценки системы материального стимулирования персонала в ПАО «Кредмаш». Приведена модель совершенствования системы мотивации эффективного труда, обоснованно разработку нового механизма мотивации труда для условий функционирования ПАО «Кредмаш», и определен индекс количества индивидуального труда.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, оплата труда, машиностроительное предприятие, производительность.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена зниженням інтересу й уваги до проблем кадрового менеджменту, аналізу стану та перспектив розвитку ефективної трудової мотивації працівників на підприємствах машинобудівної галузі, відсутністю цілеспрямованої стратегії та політики у сфері мотивування, а також низьким рівнем стимулювання працівників з урахуванням галузеві специфіки машинобудування, незацікавленістю та фінансовою неспроможністю роботодавців забезпечувати високий рівень мотивації праці.

Об'єктом дослідження є процеси формування й розвитку мотиваційних механізмів діяльності підприємств машинобудівного комплексу, зокрема за умов діяльності ПАТ «Кредмаш».

Важливий вклад у розвиток теорії мотивації персоналу внесли зарубіжні: М. Альберт, К. Алдерфер, Р. Барденс, Ф. Беккер, В. Врум, Г. Гант, Ф. Герцберг та провідні українські вчені: Д. Богиня, П. Беленький, О. Виханський, В. Герасимчук, І. Герчікова, В. Гуменюк, А. Калина та ін.

Метою роботи є дослідження мотиваційної політики на підприємствах машинобудування, оцінка мотиваційного профілю працівників, удосконалення моделі системи мотивації ефективної праці та обґрунтування нового механізму мотивації праці для умов функціонування ПАТ «Кредмаш».

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.

Мотивування являє собою управлінський процес, який забезпечує процес спонукання працівників до дій, які спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації [1].

Якщо ми порівняємо значення термінів «стимул» і «мотив», то побачимо, що діями і вчинками людини рухають саме «мотиви», а не «стимули». Стимули (зовнішні спонукання) лише покликані порушити мотиви (внутрішні спонукання) всередині людини, тобто бажання і наміри. Поки зовнішнє спонукання («стимул») не перетвориться у внутрішнє бажання і намір («мотив»), воно не діє на людину.

Виходячи з цього, можна вивести формулу ефективного мотивування працівників:

$$\text{Стимул} \cdot \text{Потреба} = \text{Мотив}, \quad (1)$$

а також виведемо формулу продуктивної роботи:

$$\text{Мотив} + \text{Умови для продуктивної праці} = \text{Продуктивна праця} \quad (2)$$

Мотиваційні відносини завжди є відносинами між людьми у сфері доцільної трудової мотивації, в яку вони входять у процесі відтворення робочої сили, тобто мотиваційні відносини з одного боку повинні забезпечити ефективну трудову діяльність і на її основі збільшити виробництво необхідних благ, з іншого – створити потрібні соціально-економічні передумови для всебічного розвитку працівника, його інтелекту, творчості й ініціативи.

Різноманітність теорій та міжнародний досвід застосування систем мотивування дає можливість проаналізувати та визначити основні напрямки мотивування та стимулювання працівників, проте конкретна політика та перелік заходів повинен бути визначений підприємством самостійно, враховуючи попередній досвід мотивування.

Зацікавленість персоналу підприємства у кількісних і якісних результатах праці та забезпечення належного рівня якості продукції, що виготовляється значною мірою залежить від підбору та використання відповідних методів мотивації, які забезпечують об'єктивне оцінювання персоналу підприємства за досягнення заданого рівня якості продукції.

Головним чинником, який визначає ставлення працівника до роботи і спонукає його якісно виконувати поставлене завдання чи покладені обов'язки, є очікування підвищення заробітної плати та встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою (рис. 1).

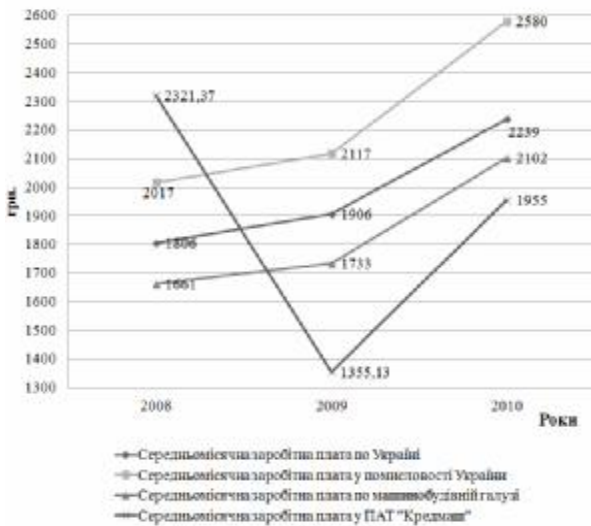


Рисунок 1 – Динаміка середньомісячної заробітної плати по Україні, промисловості, машинобудівній галузі та ПАТ "Кредмаш" за 2008–2010 рр.

Так за даними, зображеними на рис.1, можна побачити, що найбільше зростання рівня середньомісячної заробітної плати спостерігається у працівників промислового комплексу; дещо нижчі темпи зростання по машинобудівній галузі і Україні в цілому. Що стосується ПАТ «Кредмаш», то у 2009 році спостерігається суттєве зниження рівня оплати праці з 2321,37 грн. до 1355,13 грн. порівняно з 2008 роком, а це практично у два рази. Це пояснюється тим, що криза 2008 року перш за все відобразилася на результатах фінансово-господарської діяльності кожного окремо взятого підприємства, а вже потім поступово поширилася на національну економіку в цілому.

У 2010 році ПАТ «Кредмаш» збільшило рівень оплати праці до 1955 грн. Однак позитивні тенденції зростання заробітної плати не свідчать про ефективність мотивації персоналу. Підтверджується це тим, що заробітна плата на сьогоднішній день не виконує

функцій відтворення робочої сили та стимулювання трудової діяльності.

У зв'язку з недостатньою платоспроможністю у 2009–2010 рр. та низьким рівнем заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств спостерігається зменшення кількості штатних працівників. Відбувається відтік кадрів з галузі машинобудування, що у майбутньому, при збереженні такої тенденції, може призвести до негативних наслідків функціонування підприємств даної галузі (рис. 2).

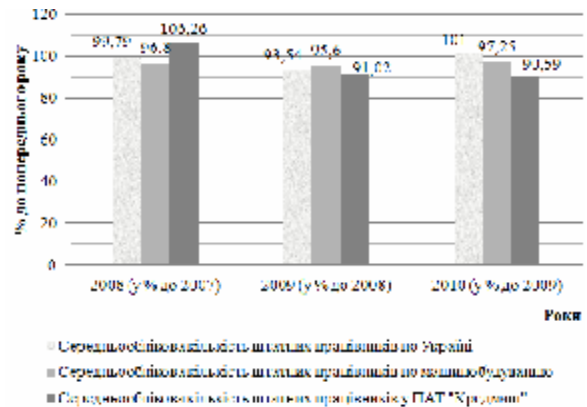


Рисунок 2 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників по Україні, у машинобудівній промисловості та ПАТ «Кредмаш» за 2008–2010 рр.

Така ситуація призвела до значних втрат робочого часу на підприємствах машинобудування (рис. 3). У 2010 році на машинобудівних підприємствах України втрачено 1231 годину робочого часу. А ПАТ «Кредмаш» понесло втрати робочого часу, що становить майже третину від його фонду.

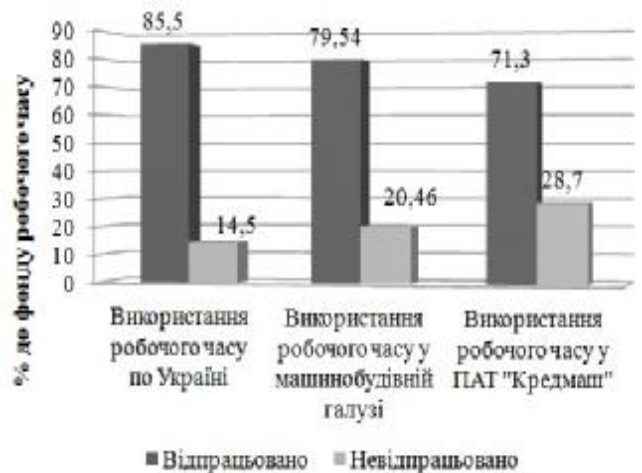


Рисунок 3 – Використання робочого часу по Україні, у машинобудівній галузі та ПАТ «Кредмаш» за 2010 рік

Аналіз показників фонду оплати праці персоналу підприємства (табл. 1) показав, що у 2009 році спостерігається зниження усіх складових фонду оплати праці майже вдвічі.

Таблиця 1 – Показники фонду оплати праці персоналу ПАТ «Кредмаш» за 2008–2010 рр.

Показники	2008	2009	2010	2009/ 2008	2010/ 2009	2010/ 2008
Чисельність працівників, чол.	2986	2720	2464	0,911	0,906	0,825
Обсяг реалізації, тис.грн.	380287,6	153560,3	234270	0,404	1,526	0,616
Чистий прибуток, тис.грн.	27183	6040	8967,5	0,222	1,485	0,33
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	2321,37	1355,13	1955	0,584	1,443	0,842
Продуктивність праці одного працівника, грн.	127,36	56,46	95,1	0,443	1,684	0,747
Коефіцієнт випередження	1,01	0,759	1,168	0,751	1,539	1,156
Коефіцієнт обороту звільнення	0,08	0,1	0,15	1,25	1,5	1,875

У межах аналізу використання трудового потенціалу було проведено оцінку системи мотивації персоналу ПАТ «Кредмаш» (табл. 2).

Таблиця 2 – Показники системи мотивації персоналу ПАТ «Кредмаш» у 2008–2010 рр.

Показники	2008	2009	2010	2009/ 2008	2010/ 2009	2010/ 2008
Річний фонд оплати праці	83224,9	44262,9	57847,3	0,53	1,31	0,7
Фонд оплати праці штатних працівників	83179,3	44231,4	57809,7	0,53	1,31	0,7
Фонд основної заробітної плати	49120,5	26246,9	34222,46	0,53	1,3	0,7
Фонд додаткової заробітної плати	30085,1	14002,9	19604,4	0,47	1,4	0,65
Заохочувальні виплати	4319,4	2297,2	3002,9	0,53	1,31	0,7
Виплати стимулюючого характеру	2746,4	1460,7	1909,2	0,53	1,3	0,7
Доходи, дивіденди, відсотки, які нараховано штатним працівникам облікового складу згідно їх акцій, внесків та договорів оренди земельних ділянок	66	36,9	47	0,63	1,27	0,71
Сума податку з доходів фіз. осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників	11776,2	5901,4	7934,51	0,5	1,34	0,67

Протягом 2008–2009 рр. на підприємстві відбувається зменшення чисельності працюючих, знижується продуктивність та оплата їх праці. Незважаю-

чи на це коефіцієнт випередження протягом наступного, року, стабільно перевищує одиницю, що свідчить про випереджаючі темпи росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати.

Дані аналізу свідчать про неефективну систему мотивації праці. У підприємства є кошти для забезпечення високого рівня оплати праці, але в той же час розподіл цих коштів, система нарахування заробітної плати є неефективними.

З метою виявлення основних мотиваційних потреб працівників для того щоб налагодити систему мотивації та стимулювання, яка спрямована на ефективне задоволення виявлених потреб, було проаналізовано мотиваційний потенціал ПАТ «Кредмаш» за допомогою методу кваліметричних оцінок. У ході цього аналізу було проведено спеціальне тестування, яке пройшли 565 працівників підприємства (респонденти обиралися вибірково). Рівень мотиваційного профілю опитаних працівників свідчить про часткову задоволеність потреб у цих працівників.

Було визначено, що в першу чергу для мотивування опитуваних працівників необхідно звернути увагу на такий фактор, як високий заробіток, так як він має високу значимість та низьку задоволеність.

Отже, проаналізувавши мотиваційний профіль ПАТ «Кредмаш», можна зробити висновок про відсутність опрацьованої і актуальної системи мотивації на підприємстві з низьким ступенем стимулювання працівників. Звісно, мова йде про найголовніший фактор мотивації персоналу для виконання результативної роботи, а саме про оплату праці. Необхідна кардинальна зміна організації заробітної плати, що підвищить дієвість мотиваційного механізму.

Але винагорода за продуктивність не повинна зводитись лише до грошових виплат, вона має охоплювати всю систему стимулів. Тобто, матеріальні стимули повинні доповнюватися соціальними і моральними. Тільки запровадження нового мотиваційного механізму дасть можливість працівникам виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше [2].

Обґрунтовуючи взаємозв'язок доходів працівника підприємства та ефективність виробництва, трирівневий підхід до визначення сукупного доходу (працівник-підприємство-економіка країни), можна упевнитись у залежності їх від зацікавленості персоналу та мотиваційної основи розвитку виробництва. Представимо схему взаємозв'язку доходів працівника і результативності діяльності на рисунку 4.

Мотивація персоналу ПАТ «Кредмаш» формується під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Внутрішні пов'язані із характеристиками конкретної особи, зовнішні – з організацією зовнішнього середовища на макро- і макрорівнях. Фактори макрорівня впливають на загальне мотиваційне поле працівника, фактори ж мікрорівня, які пов'язані з організацією праці на підприємстві, прямо та безпосередньо впливають на мотивацію трудової діяльності персоналу. Створення ефективного механізму мотивації саме на мікрорівні передбачає утворення такої ситуації, яка б поєднувала дію усіх факторів, що активно проявляють себе на цьому рівні.

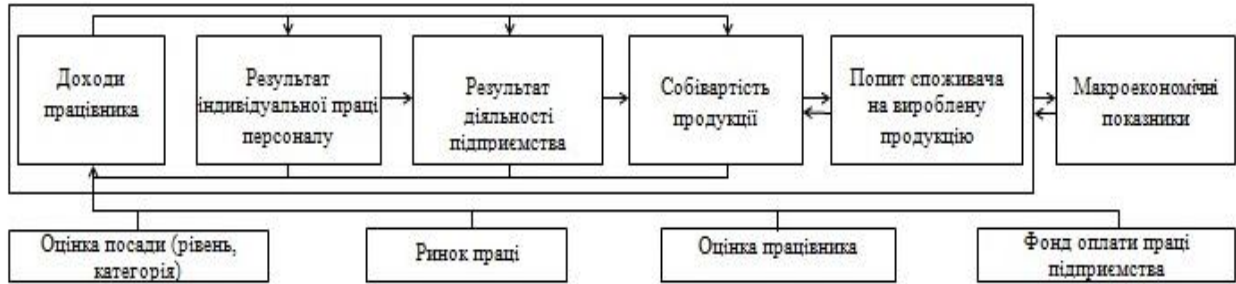


Рисунок 4 – Схема взаємозв'язку доходів працівника та результативності діяльності

В основу моделі механізму мотивації праці покладено принцип взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на трудову діяльність працівників та підприємства в цілому. Її можна представити у вигляді функції:

$$M = f(P_v, P_z), \quad (3)$$

де P_v – результат індивідуальної праці персоналу;
 P_z – результат діяльності підприємства після виходу на споживача.

Показник результативності індивідуальної діяльності працівника визначаємо за наступною формулою:

$$P_v = K_i \cdot Y_i, \quad (4)$$

де K_i – індекс кількості індивідуальної праці;
 Y_i – індекс якості індивідуальної праці.

Індекс кількості індивідуальної праці характеризує кількість вкладеної працівником праці в комплекс виконаних робіт за певний період:

$$K_i = H - \frac{t_z}{T_f}, \quad (5)$$

де H – норма корисних затрат робочого часу;
 t_z – час затримки робіт, порушення терміну;
 T_f – фактично відпрацьований працівником час за певний період (місяць, квартал, рік).

Індекс якості індивідуальної праці розраховується за наступною формулою:

$$Y_i = H - \frac{t_v}{T_f}, \quad (6)$$

де t_v – втрачені години робочого часу у споживача, через неякісну продукцію.

Показник результативності діяльності підприємства після виходу на споживача визначаємо за такою формулою:

$$P_z = \frac{P_f}{P}, \quad (7)$$

де P_f – фактичний прибуток;
 P – плановий прибуток.

Можуть бути використані інші показники, такі як зростання продуктивності праці, економія матеріалів замість прибутку.

З метою моделювання рівня витрат заробітної плати було побудовано лінійну регресійну модель витрат заробітної плати на 1 грн. реалізованої продукції (y). У якості первинної інформації використовувалися дані з 2008 по 2010 рр. ПАТ «Кредмаш».

Факторними показниками було обрано наступні показники: X_1 – коефіцієнт плинності кадрів; X_2 – питома вага виплат допоміжних керівників, фахівців і службовців в чисельності виробничого персоналу; X_3 – питома вага допоміжних робітників у чисельності виробничого персоналу; X_4 – питома вага виплат робітникам по часовій формі оплати праці в їх загальному фонді заробітної плати; X_5 – питома вага премій працівників з погодинною оплатою праці в їх фонді заробітної плати та X_6 – питома вага покупних виробів і напівфабрикатів в об'ємі виробництва.

У результаті проведених розрахунків була отримана наступна модель витрат заробітної плати на 1 грн. реалізованої продукції:

$$y = -479,7 + 23,5X_1 - 24,2X_2 + 13,7X_3 + 2,9X_4 - 3,1X_5 + 5,3X_6.$$

Знаки коефіцієнтів регресії узгоджуються з теоретичними уявленнями про вплив факторів на зміну рівня витрат заробітної плати і свідчать про те, що зі зростанням факторних показників X_1 , X_3 , X_4 , X_6 рівень витрат на заробітну плату буде підвищуватись, а при зростанні факторних показників X_2 , X_5 – цей рівень буде знижуватись.

Дивлячись по величині коефіцієнтів регресії, отримати найбільший ефект у зниженні рівня витрат на заробітну плату можливо шляхом заходів, спрямованих на: збільшення частки допоміжних керівників, фахівців та службовців у чисельності персоналу (X_2); зменшення питомої ваги допоміжних робітників (X_3); зниження плинності кадрів (X_1); збільшення виплат премій (X_5); збільшення частки виплат по часовій формі оплати праці (X_4) та зниження рівня міжзаводської кооперації (X_6).

Використання даних регресійного аналізу у поєднанні з даними анкетних досліджень забезпечує підвищення достовірності оцінки системи стимулювання, яка використовується на підприємстві.

Удосконалюючи систему мотивації обраного підприємства, потрібно враховувати індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності, для цього необхідно проводити кількісну і якісну оцінку діяльності персоналу.

Формування мотивації працівників на результативну діяльність здійснюється за двома напрямками (рис. 5):

- розвиток соціально-психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу;
- розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу [3–5].

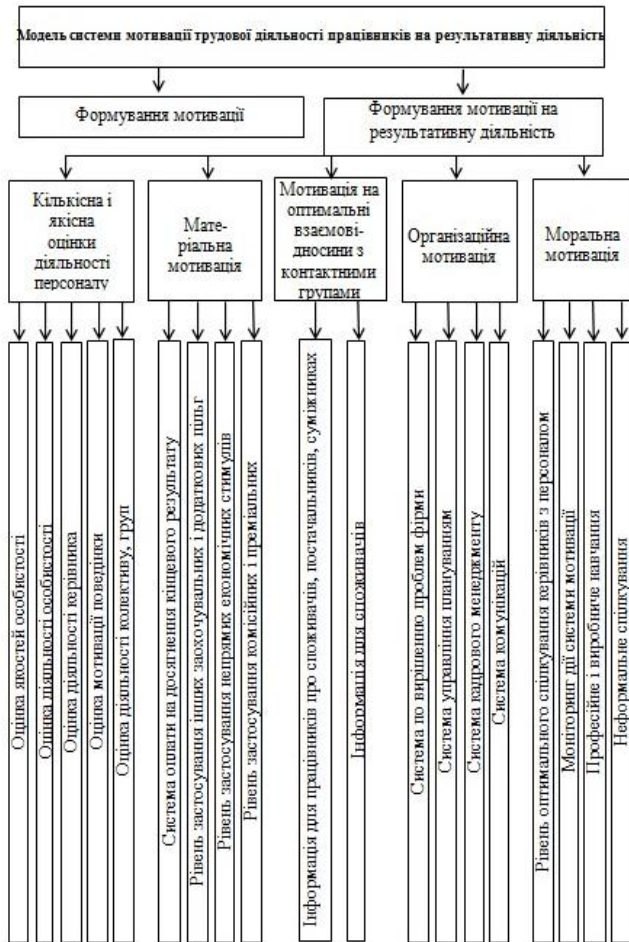


Рисунок 5 – Формування системи мотивації

Особливе місце у формуванні нової системи мотивації у ПАТ «Кредмаш» виділено комплексній оцінці якостей, праці та взаємовідносин працівників і колективу.

ВИСНОВКИ. Дослідження особливостей мотиваційної політики на підприємствах дає можливість зробити наступні висновки:

- 1) наведено поняття «стимул» і «мотив» та формулу ефективного мотивування працівників;
- 2) було проведено аналіз зміни фактичного рівня витрат заробітної плати на 1 грн. реалізованої продукції, що дало можливість розкрити резерви економії коштів і можливість їх використання на підвищення абсолютного розміру зарплати;
- 3) запропоновано і обґрунтовано систему оцінки внеску працівників у досягнення цілей компанії;
- 4) запропоновано створити модель системи мотивації ефективної праці.

Створення ефективної системи мотивації персоналу призведе до підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Г., Дело, 1999. – 800 с.
2. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств / О.В. Решетов, О.О. Резніченко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 225–228.
3. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Єгоркіна Т.О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – С. 289–293.
5. Праця України у 2010 році: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2011. – 325 с.

IMPROVEMENT OF MOTIVATION OF LABOR OF EMPLOYEES MACHINE-BUILDING COMPANIES

N. Alekseeva, I. Prikhodko

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine. E-mail: Inna-smart@yandex.ua

This article is dedicated to the improvement of the motivation of human resources of machine-building enterprises. The article focused on the theoretical foundations of motivation staff. The analysis of staffing problems machinery industry enterprises of Ukraine and PJSC "Kremenchug road machines factory", assessed motivational profile and used regression analysis to evaluate the financial incentives to staff PJSC "Kremenchug road machines factory". An improvement of the motivation model of effective labor, justified the development of new mechanism of motivation for conditions of PJSC "Kremenchug road machines factory" and defined the index number of individual works.

Key words: motivation, stimulation, payment, machine-building enterprise, productivity.

REFERENCES

1. Meskon M., Albert M., Hedoury F. *Fundamentals of management*. – П., Delo, 1999. – 800 p. [in Russian]
2. Reshetov V.O., Reznichenko O.O. The mechanism of motivation of staff of small businesses // *Regional perspective*. – 2002. – № 3–4 (22–23). – P. 225–228. [in Ukrainian]
3. Dmytrenko G.A., Sharapatova E.A., Maksymenko T.M. *Motivation and evaluation staff: educ. Enchiridion*. – K: KNEU, 2002. – 248 p. [in Russian]
4. Yehorkina T.O. Improving the motivation of workers of the enterprise // *Theoretical and practical aspects of*

economics and intellectual property. – 2009. – PP. 289–293. [in Ukrainian]

5. *Labor of Ukraine in 2010: Statistical Yearbook*. – Kyiv: State Statistics Committee of Ukraine, 2011. – 325 p. [in Ukrainian]

Стаття надійшла 21.06.2012.

Рекомендовано до друку
д.е.н., проф. Касич А.О.