

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і
газу

МЕЛЬНИК ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ
МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ
ХЛІБОКОМБІНАТ»

Керівник:
Тимошенко Д. В.

Івано-Франківськ
2013

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування важливості та подальше розроблення рекомендацій для забезпечення формування системи мотивації праці персоналу підприємства.

Згідно з метою у роботі було поставлено й вирішено такі **завдання**:

- проаналізувати сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом підприємства в сучасних умовах;
- пояснити взаємозв'язок основних мотивів і стимулів системи мотивації праці;
- обґрунтувати важливість використання в практиці управління системи мотивації, а не окремих її елементів та складових;
- дати оцінку принципам кадрової політики на об'єкті дослідження, в тому числі визначити стан охорони праці на ньому;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи мотивації праці, яка б базувалася на узгодженні різних інтересів найманих працівників і власників підприємства.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є соціально-економічні аспекти системи мотивування і стимулювання працівників підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛИБОКОМБІНАТ»

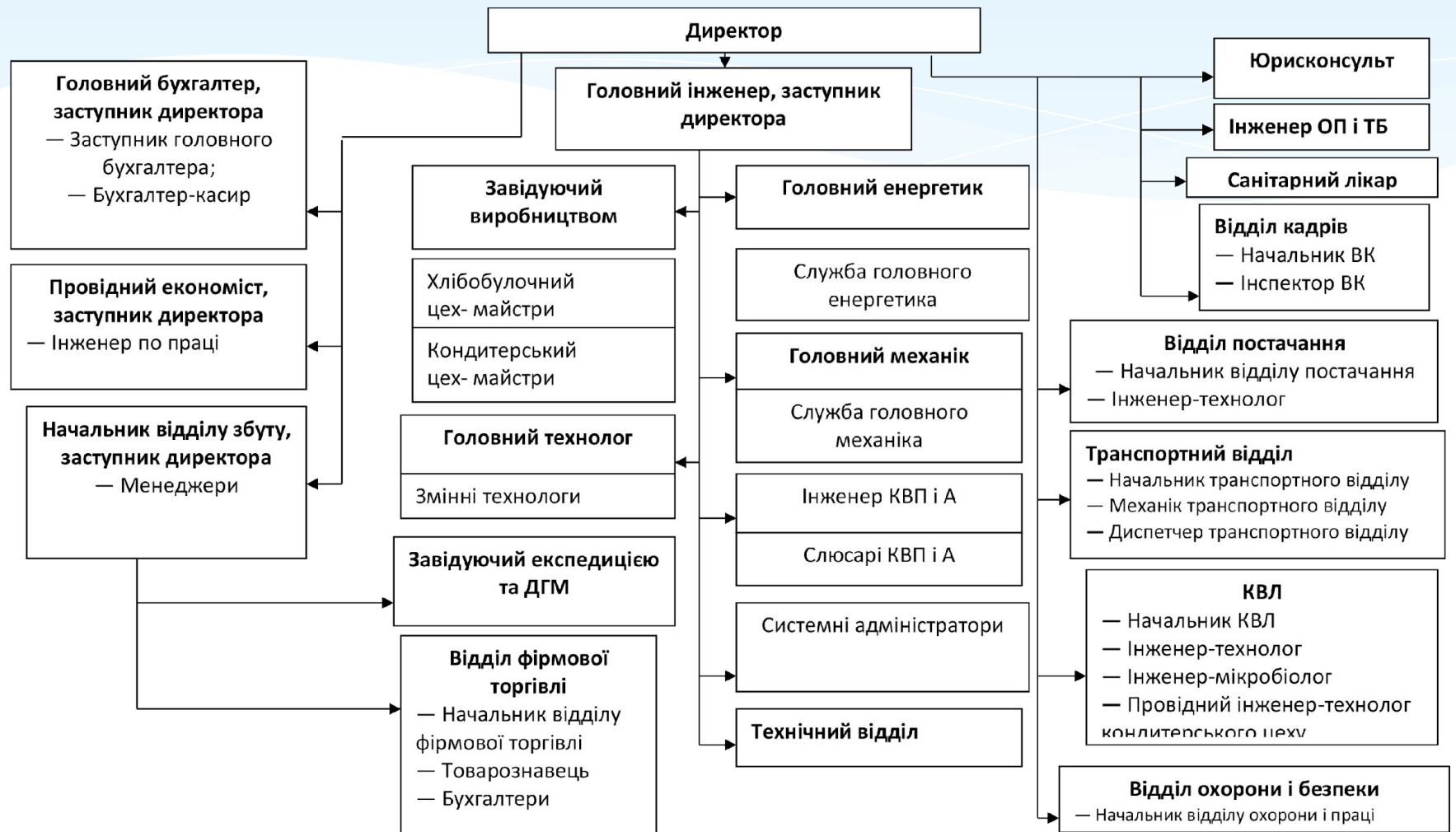
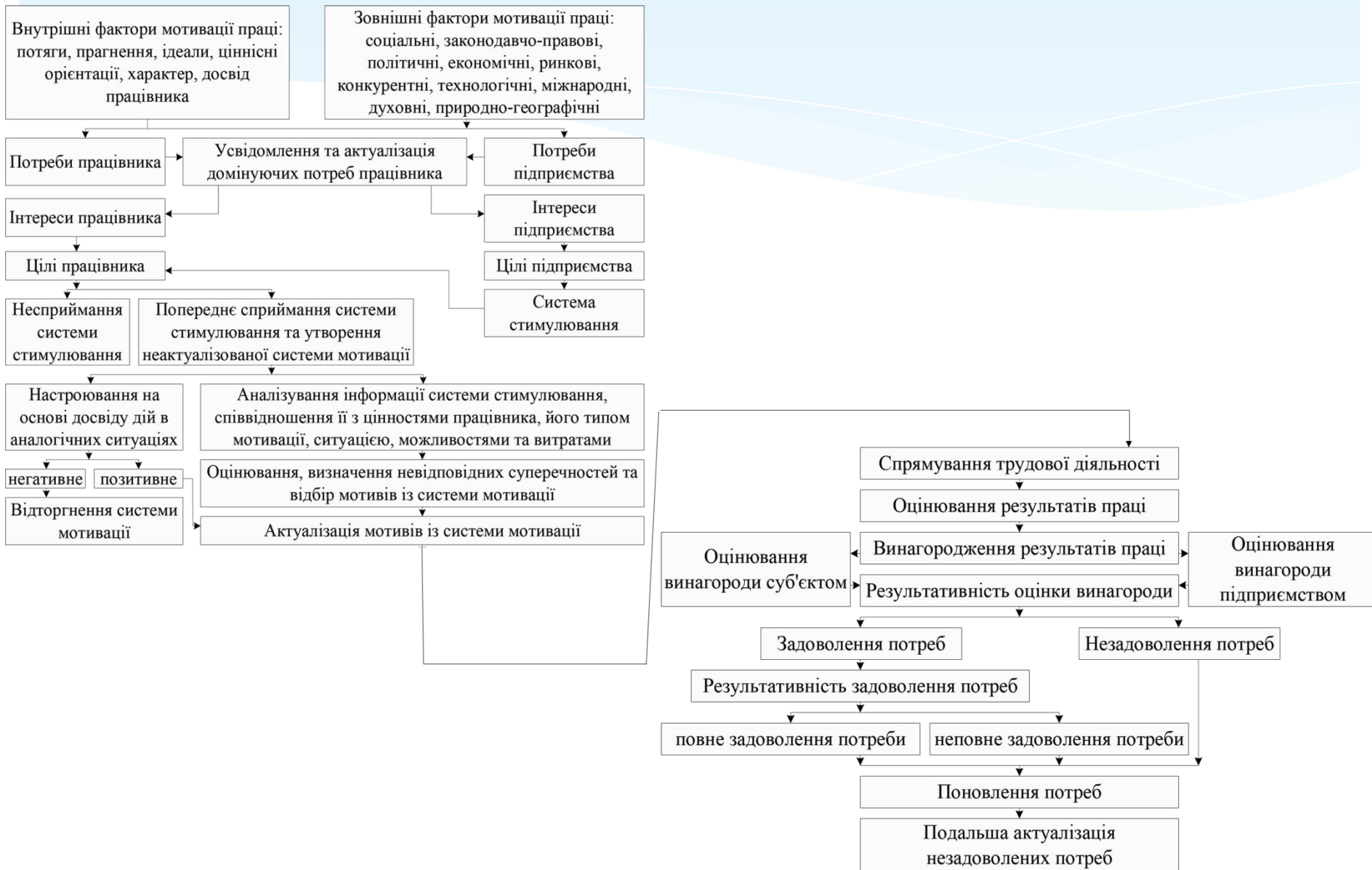


СХЕМА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ПОТРЕБ



ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВІВ І СТИМУЛІВ В УПРАВЛІННІ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ

Мотиви	Стимули
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: — продуктивність; — постійність персоналу; — якість праці	Збільшення заробітної плати Наявні надбавки та доплати до заробітної плати Премії Матеріальна допомога Участь у прибутку Надання пільгового кредиту Оплата транспортних, медичних, спортивних витрат Пенсійне страхування
Мотиви життєвого самовизначення: — визнання; — переключення; — самовираження; — любов до знання; — творчість	Надання творчої та цікавої праці Професійна орієнтація Розвиток кар'єри Можливість навчання Преміювання за новаторство, відкриття Доступ до нової інформації Визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: — солідарність; — причетність; — спілкування; — безпека; — наслідування	Можливість спілкування на робочому місці Участь в управлінні підприємством Справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди Демократичний стиль управління Рівні можливості Єдиний статус працівників Дотримання норм техніки безпеки

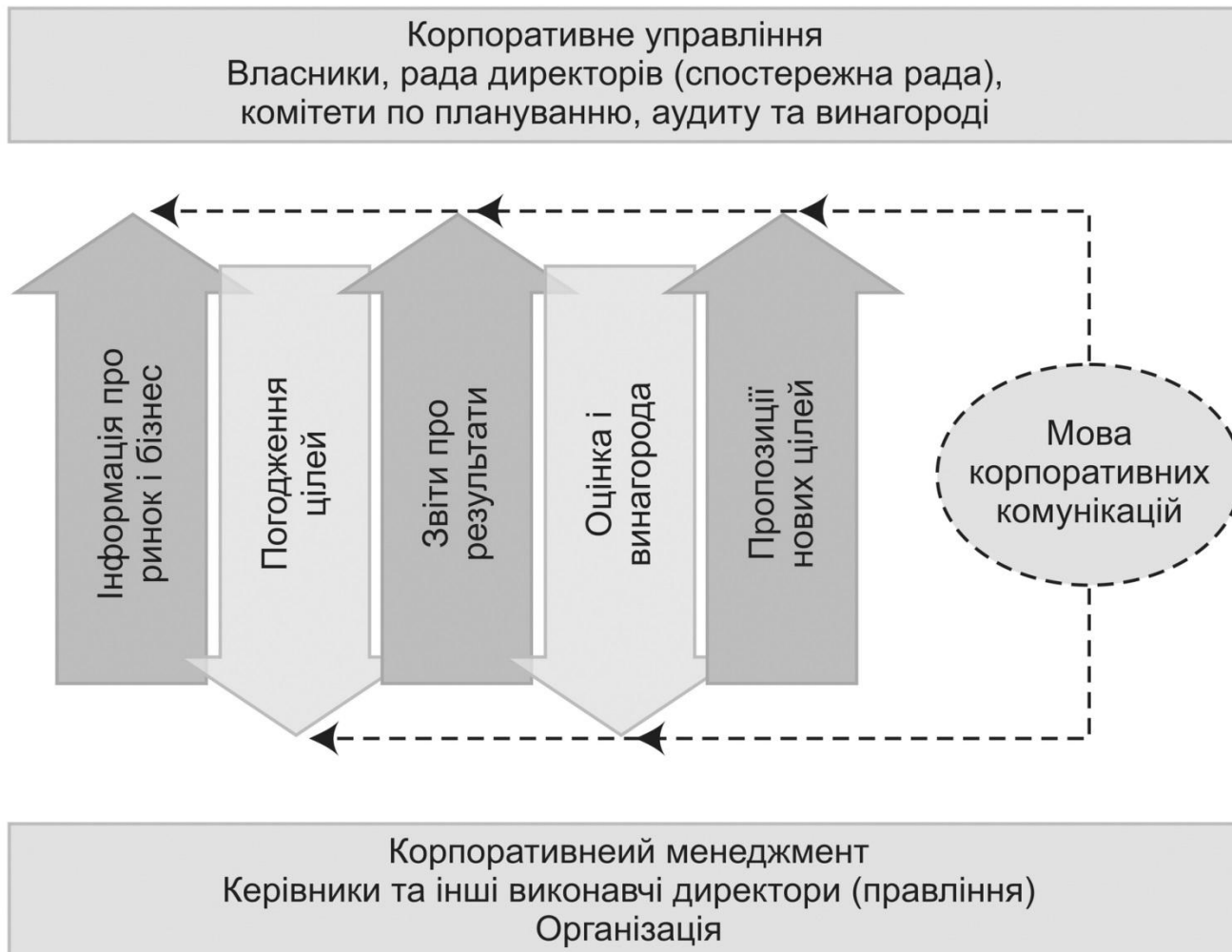
Мотиви статусного самоствердження: — успіх; — влада; — досягнення мети; — зростання кар'єри	Особисті блага Участь в успіху Участь в управлінні підприємством, прийнятті відповідальних рішень Просування по службі Представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: — соціальна та професійна мобільність; — вікова релаксація; — недопущення статусного і психологічного дискомфорту	Соціальне партнерство Надання роботи за бажанням і можливостями Розвиток кар'єри Передача досвіду молодим працівникам Сумісництво роботи з викладацькою діяльністю Єдиний статус працівників Центри психологічної допомоги і розвантаження Політика «відкритих дверей»

ІНТЕРЕСИ РІЗНИХ ГРУП ЇХ НОСІІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЗАХОДИ З ЇХ УЗГОДЖЕННЯ

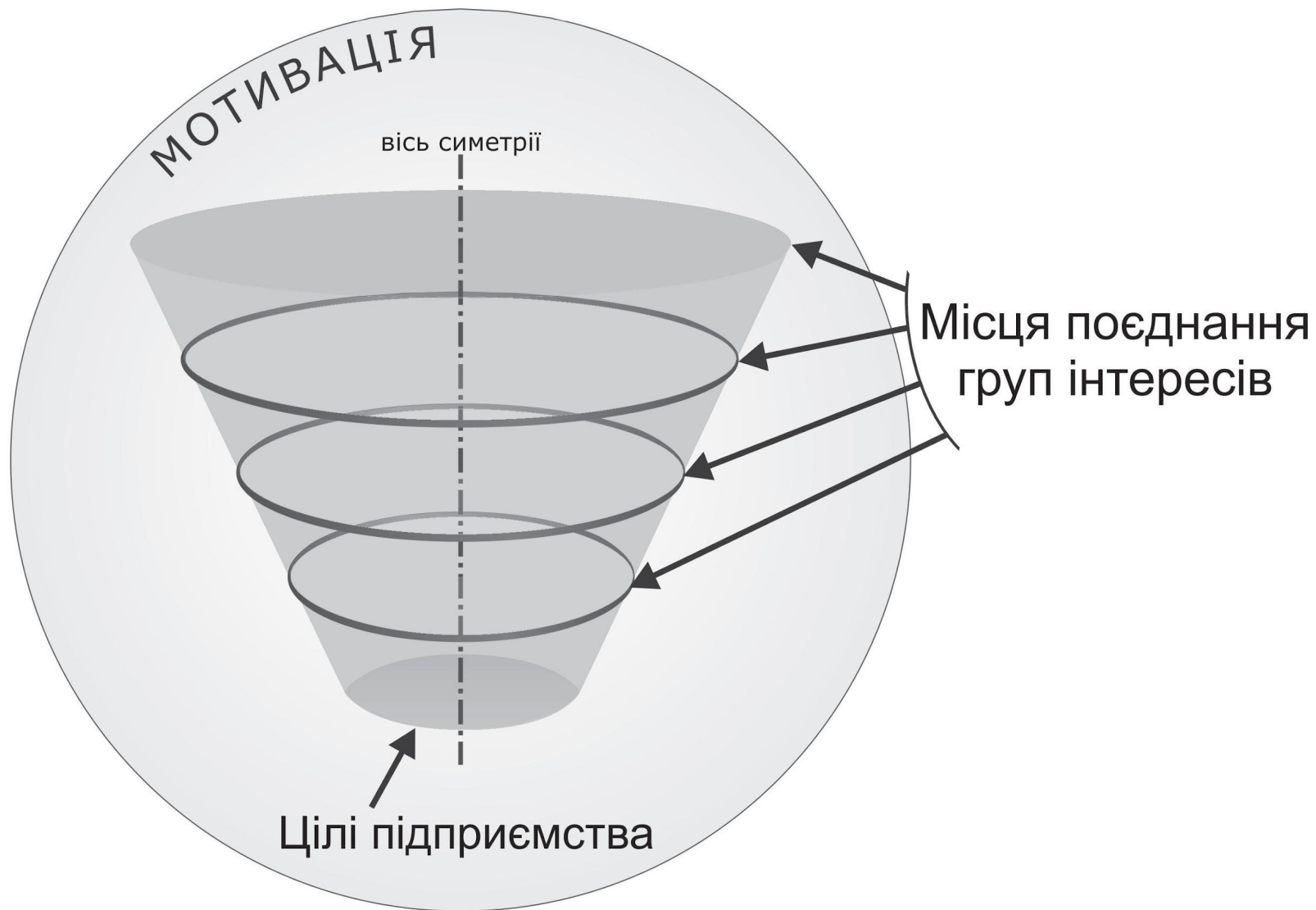
Інтереси				Заходи з управління узгодженням інтересів
<i>власника</i>	<i>менеджера</i>	<i>спеціаліста</i>	<i>робітника</i>	
вироблення у працівників почуття приналежності до підприємства	ідентифікація з підприємством, вироблення у спеціалістів та робітників почуття приналежності до підприємства	ідентифікація з підприємством	ідентифікація з підприємством	доведення до працівників основних принципів організації діяльності підприємства, інформування працівників про діяльність підприємства, його фінансовий стан (зустрічі з працівниками, звіти про роботу), використання стилів керівництва відповідно до етапу розвитку кар'єри, особистісних характеристик працівника
організація праці як єдиної команди	стабільність зайнятості, організація праці як єдиної команди	стабільність зайнятості	стабільність зайнятості	розвиток відносин соціального партнерства
орієнтація на співвідношення витрат до результатів праці, максимізація прибутковості	участь у прибутку підприємства, система преміювання, побудована на підставі оцінювання підсумкових результатів	участь у прибутку підприємства, система преміювання, побудована на підставі оцінювання підсумкових результатів	участь у прибутку підприємства, система преміювання, побудована на підставі оцінювання підсумкових результатів	організація системи участі працівників у розподілі прибутку за підсумковими результатами діяльності підприємства
збільшення трудової активності	соціальна захищеність, надання соціальних пільг відповідно статусу	соціальна захищеність, надання соціальних пільг, добрі умови праці	соціальна захищеність, надання соціальних пільг, добрі умови праці	забезпечення охорони здоров'я і безпеки праці, створення умов для відпочинку і розваг, впровадження різноманітних форм соціальних пільг

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ З КОРПОРАТИВНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ ДЛЯ ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



УЗАГАЛЬНЕНЕ УЯВЛЕННЯ СПІВВІДНОШЕННЯ ІНТЕРЕСІВ РІЗНИХ ГРУП ЇХ НОСІІВ



ОСНОВНІ ПОТРЕБИ І ПОКАЗНИКИ ЇХ ЗАДОВОЛЕННЯ ДЛЯ ВСІХ ГРУП НОСІЇВ ІНТЕРЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Група носіїв інтересів	Потреба	Показник задоволення потреби
Власники	одержання дивідендів, одержання прибутку для задоволення власних потреб, підвищення ефективності діяльності підприємства, стабільне зростання прибутковості	обсяг прибутку на 1 працівника
		чистий прибуток, що припадає на 1 акцію
		дивіденди на 1 акцію
		сума позичкового капіталу на 1 працівника
		відсоток за надання позики
		результат фінансово-господарської діяльності підприємства на 1 працівника
		обсяг виробництва (реалізації) продукції на 1 працівника
		випуск продукції на 1 годину витраченого часу
		витрачений час на виробництво 1 грн. продукції
		продуктивність праці
		собівартість виробленої (реалізованої) продукції у цілому та за елементами
		показники фінансової стійкості підприємства
		показники ліквідності підприємства
		показники рентабельності підприємства
		показники використання ресурсів підприємства
рівень розвитку інформаційного забезпечення		
Менеджери, спеціалісти		задоволення первинних потреб
		потреби в кращих умовах праці
		задоволення соціальних потреб
		задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці
		підвищення ефективності діяльності підприємства
		заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на будівництво житла на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 спеціаліста, менеджера
		сума наданих позик на 1 спеціаліста, менеджера
		сума оплати листків непрацездатності на 1 спеціаліста, менеджера, оплата відпусток по вагітності і пологах та догляду за дитиною
		сума витрат на поліпшення умов праці на 1 спеціаліста, менеджера
		середня кількість відпрацьованих годин на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на відпочинок, розваги, культуру і заняття спором на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на соціальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 спеціаліста, менеджера		
сума витрат на освіту на 1 спеціаліста, менеджера		
питома вага спеціалістів, які підвищили кваліфікацію у звітному році		
питома вага спеціалістів, які здобули нові професії у звітному році		
кількість службовців, яких підготовлено у звітному році		
кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням на 1 спеціаліста, менеджера		
заробітна плата 1 працівника		
коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду заробітної плати		
коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду додаткової заробітної плати		
рівень розвитку інформаційного забезпечення		

ОСНОВНІ ПОТРЕБИ І ПОКАЗНИКИ ЇХ ЗАДОВОЛЕННЯ ДЛЯ ВСІХ ГРУП НОСІЇВ ІНТЕРЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПРОДОВЖЕННЯ

Робітники	задоволення первинних потреб	заробітна плата 1 робітника
		сума наданих позик на 1 робітника
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 робітника
		сума оплати листків непрацездатності на 1 робітника, оплата відпусток по вагітності і пологах та догляду за дитиною
		сума витрат на будівництво житла на 1 робітника
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 робітника
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на соціальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на відпочинок, розваги, культуру і заняття спортом на 1 робітника
		сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 робітника
	задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на освіту на 1 робітника
		питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага робітників, які здобули нові професії у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням на 1 робітника

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

Складова	Мета	Етапи та інструменти
Регіональні особливості господарювання		
Адаптація системи мотивації праці до впливу економічних, адміністративно-правових, соціально-психологічних і інших факторів зовнішнього середовища	Формування системи мотивації праці, яка швидко реагує на зміни зовнішнього середовища. Це дозволяє своєчасно використовувати можливості для підкріплення і розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу, уникнути зайвих витрат на персонал, задовольняючи інтереси всіх їх носіїв на підприємстві	підтримка конкурентоспроможного рівня базової оплати праці та інших складових витрат на персонал з урахуванням впливу соціально-економічних умов регіону і внутрішніх можливостей підприємства; використання можливостей місцевої інфраструктури для обслуговування своїх працівників; використання підтримки місцевої адміністрації для підвищення ефективності діяльності підприємства
Матеріальні методи мотивації праці персоналу		
Система преміювання на підприємстві	Підвищення ефективності управління, продуктивності праці та результатів діяльності за допомогою однієї з найефективніших складових мотивації праці – премій	розробка систем преміювання на підприємстві, орієнтованих на ефективність діяльності як працівника, так і підрозділу підприємства і підприємства в цілому; виділення коштів на преміювання персоналу за результатами діяльності підприємства; індивідуалізація премій, направлена на збільшення якості та продуктивності праці, ініціативності, творчості, новаторство, підвищення кваліфікації, знань, професіоналізм персоналу; доступність досягнення показників преміювання персоналу
Система штрафування	Підвищення продуктивності праці, орієнтація на співвідношення витрат, результатів праці та винагороди	впровадження єдиної системи штрафування на підприємстві за результатами особистої діяльності працівника, підрозділу та підприємства в цілому
Система участі у прибутку підприємства	Підвищення зацікавленості у досягненні максимальних результатів діяльності, формування спільності інтересів всіх їх носіїв, розвиток соціального партнерства, створення колективу однодумців	розвиток системи участі у прибутку на підставі особистих показників діяльності, діяльності підрозділу, де працює працівників, та за результатами діяльності підприємства в цілому

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» ПРОДОВЖЕННЯ

Неекономічні методи мотивації праці		
Система участі у власності підприємства	Підвищення зацікавленості у досягненні максимальних результатів діяльності, формування інтересів працівників як власників	розповсюдження опціонів – участь у капіталі підприємства; перегляд поглядів працівників як власників на підприємство, відчуття себе "хазяїном" підприємства
Обслуговування персоналу (різноманітні форми соціальних гарантій та пільг)	Розвиток соціальної відповідальності, підвищення трудової активності та утримання кваліфікаційних кадрів	розробка програм безпеки праці; створення умов для відпочинку і розваг, занять спортом; надання додаткових послуг працівникам: страхування, відкриття рахунків, надання позик, надання житла, мобільних телефонів, оплата навчання і ін.
Організація робочого місця (оснащення робочих місць)	Задоволеність станом робочого місця. Задоволеність від роботи і завдяки цьому більш якісне виконання поставлених завдань.	організація робочого місця відповідно до правил техніки безпеки та ергономічних показників; надання технічних і організаційних допоміжних засобів для створення добрих умов праці; задоволення фізіологічних і психологічних факторів умов праці
Методи і стиль керівництва (набір правил, способів, принципів впливу на персонал)	Ліквідація соціально-психологічного придушення особистості, формування принципів управління на підставі поваги до працівника, підвищення зацікавленості у досягненні результатів прийнятих сумісно рішень, розвиток почуття відповідальності	використання принципу колегіальності у прийнятті рішень; недопущення авторитарного управління колективом на підприємстві; розробка програми делегування повноважень; підтримка ініціативи працівників
Інформування персоналу (доведення до працівників даних про роботу підприємства, його цілях і завданнях)	Підвищення організаційної і професійної орієнтації, розуміння цілей та завдань роботи підприємства, відповідальність за свої дії	розробка довідників, журналів, брошур; проведення зборів, нарад; надання звітів про роботу
Ідентифікація з підприємством (формування образу підприємства у персоналу і зовнішньому середовищі)	Формування єдиної орієнтації у сприйнятті підприємства як усередині, так і ззовні. Розвиток почуття приналежності до підприємства	розробка місії підприємства; соціально-психологічні тренінги; різноманітні форми інформації про підприємство

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

ПРОДОВЖЕННЯ

<p>Культура підприємства (система загальних для персоналу підприємства ціннісних орієнтацій і норм)</p>	<p>Розвиток розуміння і визнання цілей діяльності підприємства. Орієнтація на довгострокову співпрацю. Узгодження взаємних інтересів. Підвищення ролі підприємства для працівників, ототожнення з підприємством, розвиток системи ціннісних орієнтацій, традицій, норм та звичаїв підприємства</p>	<p>розробка основних принципів керівництва і організації підприємства; розробка статуту підприємства; розробка програм лояльності персоналу підприємству; розробка програм лояльності керівників та вищих менеджерів підприємству</p>
<p>Моральний клімат у колективі (приємні соціально-психологічні, організаційні умови праці)</p>	<p>Створення сприятливих умов праці, підвищення задоволеності від контакту у робочому середовищі, підтримка доброї настрою, що підкріплює моральний дух, підтримка почуття згуртованості, єдності, формування колективу як колективу однодумців, єдиної команди</p>	<p>постійний моніторинг у колективі на предмет неформального лідерства; заохочення добрих традицій, які підкріплюють дух єдиної команди; своєчасне вирішення внутрішньовиробничих конфліктів</p>
<p>Визнання і просування працівників підприємства</p>	<p>Підкріплення почуття здорової конкуренції у колективі, розвиток професійної мотивації праці, прагнення до досягнення високих результатів</p>	<p>розробка програм морального заохочення працівників: усна похвала, стаття у газеті підприємства, грамоти; розробка планів кар'єри, заохочення здорової конкуренції у колективі</p>
<p>Урегулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу і цілей підприємства)</p>	<p>Створення умов для відповідального і свідомого використання робочого часу. Привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу</p>	<p>розробка гнучкого робочого графіку, індивідуального для кожного працівника залежно від сімейного часу, характеру, посади, яку він займає, рівня ініціативності та творчості у роботі</p>
<p>Збагачення працею</p>	<p>Підтримка постійного інтересу до роботи, яку виконують, професійного росту і покращенню результатів праці. Розвиток особистості працівника з різних боків</p>	<p>розробка програм, які поступово збільшують змістовність і якість праці, що виконуються; використання системи ротації працівників; делегування повноважень; використання програм підвищення кваліфікації і загального рівня освіти</p>

ВИСНОВКИ

1. На українських підприємствах в основному продовжують використовуватись традиційні, притаманні економіці індустріального типу, автократичні методи управління людськими ресурсами, які не мають нічого спільного з сучасними технологіями управління людськими ресурсами епохи економіки знань.
2. Для розроблення напрямів удосконалення мотивації праці на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» проведено аналіз наявних напрямків і механізмів мотивації праці персоналу, який показав, що не всі складові системи мотивації праці є розвинутими, використовуються з певними обмеженнями і внаслідок цього мають різний рівень сприйняття персоналом. Звідси, за результатами дослідження персоналу комбінату, аналізу доступної статистичної інформації та звітності було виявлено, що усі складові функції мотивації праці потребують реформування, і перш за все – система мотивації праці. Удосконалювати складові системи мотивації праці персоналу доцільно для кожного конкретного працівника відповідно до освітнього, професіонального рівня, віку, статі, посади, характеру, а також типу виробництва, фінансового стану підприємства, умов праці та ін.
3. У роботі показано, що головною складовою системи мотивації праці персоналу на об'єкті дослідження залишається система оплати праці. Інші складові теж іноді використовуються, але мають менший вплив на поведінку персоналу.
4. Оскільки ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» є товариством акціонерного типу, вирішено будувати систему мотивації на основі підходів, які використовуються в корпоративному управлінні з метою унеможливлення протиріч між акціонерами (власниками товариства) та менеджментом.

ВИСНОВКИ

ПРОДОВЖЕННЯ

5. Доведено, що мотивація праці не може бути безпосередньо виміряна, тобто є латентною. Тому запропоновано вимірювати динаміку мотивації праці на основі потреб і інтересів усіх цільових груп об'єкту дослідження, оскільки першоджерелом і основою мотивації праці на будь-якому підприємстві є незадоволена потреба, а системи мотивації – система потреб.
6. Для ефективності дії та реалізації функції мотивації були запропоновані напрямки удосконалення системи мотивації праці, яка внаслідок успішного впровадження в систему управління ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» відповідатиме сучасним вимогам науки та практики господарювання, які сьогодні базуються на узгодженні різних інтересів найманих працівників і власників та характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем і здатністю адаптуватися до змін, які відбуваються. Напрямки удосконалення системи мотивації включають в себе створення нових форм конструктивного співробітництва працівників; розвиток комунікацій між корпоративним управлінням та корпоративним менеджментом; постійне підвищення кваліфікації разом із професійним зростанням, перепідготовкою персоналу; зміни в особистому факторі виробництва, які полягають у впровадженні індивідуальних варіантів організації, умов і режимів праці, а також орієнтації функції мотивації на творчість та ініціативність задля зростання організаційної культури в системі корпоративного управління ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат».

ВИСНОВКИ

ПРОДОВЖЕННЯ

Для інформаційної підтримки функції мотивації праці потрібен моніторинг системи мотивації. Він повинен складатися із спостереження, оцінювання, контролю, прогнозування змін у стані потреб та інтересів працівників, а також факторів, що на них впливають. Здійснення моніторингу створить на ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці, адже за допомогою цього можна визначити резерви системи стимулювання на підприємстві.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!