

Т.В. Рибачук-Ярова, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки в Україні, постала проблема підвищення ефективності праці персоналу, покращення кінцевих результатів роботи підприємства в залежності від внеску кожного працівника, що може вирішуватись як за рахунок технічних так і організаційних факторів одним з яких є мотивація персоналу. Мотивація, як складова управлінського

менеджменту, передбачає систему дій по активізації мотивів іншої людини і створює умови, пробудження у людини її власних мотивів. Основними напрямками розроблення мотиваційних програм підприємства є матеріальна та нематеріальна винагороди. При створенні власних систем мотивації в кожній організації надається перевага окремим чинникам мотивації, що залежить від розміру підприємства, стану життєвого циклу на якому воно знаходиться, можливості залучення ресурсів, доцільності використання тих чи інших чинників.

«Ключові слова»: *мотивація, персонал, принципи мотивації, мотиваційна програма.*

У період трансформаційних перетворень економіки вектор Європейського вибору України вимагає наближення рівня продуктивності праці, заробітної плати і доходів найманих працівників до рівня розвинутих країн шляхом створення відповідних умов для високопродуктивної трудової діяльності. Нееквівалентно низька зарплата не компенсує витрат і результатів праці та негативно впливає на процес відтворення робочої сили, знижує її якість, сприяє відпливу найбільш здібних фахівців за кордон тощо.

© Т.В. Рибачук-Ярова , 2012

У рамках політики доходів і зарплати необхідно створювати умови для мотивації та стимулювання праці й виключення небажаних явищ дискримінації або зрівнялівки. Наслідком стимулювання трудової активності є шлях до одержання додаткових доходів.

Над проблемами пошуку джерел для отримання додаткових доходів працівниками підприємств здавна замислювались державні діячі, вчені та й самі працівники. Всі вони, в концептуальному плані, основну увагу приділяли розгляду засобів та дій, що мотивують працівника до продуктивної праці.

Реформи, які відбуваються в Україні не можуть бути ефективно реалізовані без використання стимулів до праці у поєднанні з високою організацією і дисципліною. Стимулювання та матеріальна мотивація праці на сучасному етапі розвитку країни представляє собою центральну ланку системи

управління підприємством. Створення системи мотивації персоналу дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити рівень використання трудових та матеріальних та фінансових ресурсів, отримати більш високі результати праці при мінімальних витратах. Мотивація – це інструмент керівника, який спрямований на зацікавленість підлеглих в досягненні цілей організації. Мотивування персоналу передбачає створення збагаченого стимулами середовища, у якому працівник активізує свої мотиви. Під мотивом розуміється сукупність дій та факторів, що активізують поведінку, або підтримують і спрямовують її. Це визначення мотиву відрізняється від повсякденного представлення, відповідно до якого мотив аналогічний причинам, що пояснюють, чому людина зробила так, а не інакше [3,5]. Мотиви можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. Суть мотивації полягає у впливі на зовнішні та внутрішні мотиви працівника.

Для підвищення ефективності процесу мотивації, на підприємстві складають мотиваційні програми. Мотиваційна програма – це комплекс дій та заходів що спрямовані на підвищення як особистої ефективності працівника так і підвищення ефективності колективу в цілому [1].

У світовій практиці при формування мотиваційної програми прийнято зважати на фактори матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Прийнято вважати, що матеріальна і нематеріальна форми стимулювання рівноцінні, й ступінь їх впливу буде залежати від рівня розвитку економіки, традицій соціального ладу, а також матеріального стану, освіти, статі, віку кожного конкретного працівника, його особистих характеристик. В країнах із розвинутою економікою існує практика скорочення обсягів матеріального стимулювання у вигляді заробітної плати й збільшення обсягів нематеріального стимулювання. На відміну від західних підприємств, на українських підприємствах зберігається тенденція мотивації працівників через заробітну плату шляхом застосування гнучких систем оплати праці [2]. Заробітна плата робітників складається з двох частин постійної і змінної. Постійна ґрунтується

на базовому окладі, який регламентується запланованим розміром заробітної плати, а змінна являє собою розмір доплат в залежності від ефективності роботи (прибутку) підприємства. Мотиваційна програма (система оплати праці) повинна відповідати особливостям конкретного підприємства, а для її ефективної роботи необхідне виконання основних умов: охоплення всіх без виключення працівників підприємства; цільова спрямованість; доступне розуміння для кожного робітника; інформативність щодо результатів, на які спрямована діяльність підприємства.

Виходячи з цього, створення мотиваційної програми в умовах української економіки слід будувати на наступних основних принципах:

Прозорість. Передбачає пряму залежність між обсягом виконаної роботи, поставленої цілі і отриманої за це винагороди. Для цього використовують відповідні показники, які служать не тільки орієнтиром, але й роблять систему винагороди абсолютно прозорою і дозволяють кожному працівнику знати відповідні показники виконаних робіт, за які встановлюється винагорода.

Залежність від фінансових результатів підприємства. Головною метою діяльності кожного підприємства є розширення ринків збуту, збільшення обсягу продажу та отримання прибутку. Нелогічно продовжувати виплачувати премії, коли підприємство в скрутному фінансовому становищі. Співвідношення розміру винагороди співробітників з результатами діяльності підприємства компанії дозволить об'єднати і спрямувати в єдиному напрямку зусилля всієї організації. Розмір преміального фонду доцільно розраховувати як добуток посадового окладу працівників, коефіцієнта виконання основних показників та рейтингу ефективності працівника, (наприклад, експертним методом встановлено, що при 100%-вому досягненні співробітником таких показників як: професійна майстерність, складність роботи, термін виконання, різноманітність він встановлюється на максимально можливому рівні). Коефіцієнт виконання цільових показників організації не є постійною величиною для кожного працюючого і встановлюється в залежності від пріоритетів. Так для менеджерів, що займаються збутом продукції, доцільно

враховувати не лише винагороду за виконання обсягів продажу понад план, а й такі показники як утримання старих клієнтів, освоєння нових ринків збуту, скорочення дебіторської заборгованості. Преміальні виплати можуть змінюватися в залежності від товарного асортименту при врахуванні чинників: територіального, що відображає віддаленість збуту продукції від постачальника, коефіцієнту порівняння обсягів продажу на даний момент з аналогічним за попередній (наприклад середньомісячні, середньо кварталні); кількості постійних клієнтів.

Публічність. Даний принцип має значення як психологічний фактор впливу на працівника. Винагорода прив'язується до конкретних показників, за які вона виплачується. Хоча у випадку з матеріальним стимулюванням, таким як преміювання чи підвищення посадового окладу, може викликати негативну реакцію з боку колективу. Публічність можна віднести до нематеріального стимулювання такого як безкоштовна відпустка, подяки, грамоти, звання «кращого працівника».

Досяжність. Люди повинні розуміти, що у них є реальна можливість одержати винагороду. Тобто цілі, що ставляться, як перед колективом, так і перед окремо взятим працівником, мають бути досяжними. Встановлення недосяжних цілей не зможе позитивно вплинути на показники діяльності працівника.

Індивідуальне стимулювання. Використовується, як правило, організаціями, де поставлене завдання – концентрація зусиль на першочерговому досягненні короткострокових цілей. Як приклад індивідуального стимулювання можна привести популярний у нашій країні підхід – виплата комісійних. Індивідуальне стимулювання – це формалізована програма преміювання, де розмір винагороди пов'язаний із досягненням певного обсягу продажів. Варто зазначити, що така система, у більшості випадків, неефективна, тому що не сприяє досягненню загальних фінансових показників компанії. Причина в тому, що в такий спосіб стимулюються зусилля персоналу із залучення нових клієнтів на шкоду утримання старих, що часом мають стратегічне значення для

компанії. Тобто виділяється тільки один, найважливіший з погляду керівництва показник – у цьому випадку із продажів, а інші показники ефективного бізнесу залишаються в тіні. Також до індивідуального стимулювання працівника можна віднести такі нематеріальні форми мотивації як: публічні подяки, грамоти, конкурси кращого працівника, визначення кращого працівника за компетенціями.

Групове стимулювання. Акцент тільки на індивідуальне стимулювання не є ефективним при використанні на процесно-орієнтованих підприємствах, в основі роботи яких не окремі операції, а процес, де результат досягається завдяки зусиллям групи (команди) і де особливо важливе значення мають горизонтальні комунікації. Акцент на індивідуальному стимулюванні створює у такому колективі напружене конкурентне середовище, і це може негативно позначитися на співробітництві, ефективності внутрішніх комунікацій, передачі досвіду й знань. Саме тому винагороджуватися повинне досягнення цілей, поставлених перед всією групою, її внесок у досягнення корпоративних цілей, зусилля співробітників по налагодженню ефективної роботи команди тощо. До відомості персоналу доводиться, що компанії важливо не стільки те, як працює кожна конкретна людина, скільки те, чи досягається мета всього бізнесу-процесу (тобто наскільки ефективно працює група фахівців, задіяних у даному процесі). А оскільки групою фахівців може бути не обов'язково один відділ, колективне стимулювання сприяє руйнуванню бар'єрів між підрозділами, об'єднанню зусиль людей, обміну різноманітними знаннями й навичками, необхідними для досягнення цілей бізнесу.

Команди й підрозділи можуть бути різного розміру (залежить від складності процесу), але чим більший за розміром підрозділ охоплюється колективною системою винагороди, тим менше буде вплив мотиваційного аспекту. Крім того, колективну систему оплати праці можна об'єднати з індивідуальною: наприклад, команда досягла максимально можливого рейтингу ефективності (це було встановлено за заздалегідь сформульованими показниками), що відповідають певній величині преміального фонду. Ця сума може бути

розподілена усередині групи як за принципом «всім нарівно», так і пропорційно внеску кожного в досягнення цілей. Реально запустити таку систему на підприємстві зі значною чисельністю – трудомістке завдання. Необхідно описати всіх бізнес-процесів, що мають місце в організації, задіяний у кожному із них персонал, оцінений внесок кожного в досягнення результату, описаний механізм «відображення» цього внеску через додаткову матеріальну винагороду [4].

Системи мотиваційних програм підприємства можуть бути представлені у вигляді програм, побудованих за цілями: премій (бонусів), групового стимулювання та індивідуального стимулювання.

Програма в основу якої покладено групове стимулювання буде орієнтована на групу і колективну роботу працівників підприємства при цьому варіантами мотивації будуть корпоративні системи розподілу доходів, преміювання за результатами отриманого прибутку, преміювання за результатами роботи підрозділів, преміювання на основі управління за цілями.

Програма, що побудована на індивідуальному стимулюванні буде орієнтована на конкретного робітника і його конкуренцію з іншими, побудована на відповідних особистих розрахунках. Варіантами мотивації будуть комісії, преміювання від годинної тарифної ставки (окладу), індивідуальне преміювання керівників.

Програма основою побудови (ціль) якої є премії (бонуси) оснований на результатах, досягнутих за допомогою поставлених цілей та орієнтована на групу чи окремих робітників. Змістом мотивації можуть бути бонуси для керівників, програми спеціального преміювання, преміювання кращих працівників, преміювання за пропозиціями працюючих тощо.

Мотиваційна програма, що була сформована на принципах перерахованих вище, може суттєво вплинути на ефективність роботи колективу. На великих підприємствах мотиваційні програми мають два рівня:

– єдине положення про преміювання, що включає концепцію і принципи побудови преміальної підприємства, пов'язаної з колективним договором і правилами внутрішнього розпорядку;

– положення про преміювання по структурних підрозділах (цехам, відділах) де відображаються конкретні показники і умови преміювання, а також шкала, що визначає розмір премії.

Висновки. Мотивацію персоналу правомірно розглядати як одну із провідних складових соціально-трудових відносин, що має два найважливіші аспекти: перший пов'язаний із самим процесом трудової діяльності працівника та є складовим елементом у підсистемі стимулювання праці як засобу ефективної праці, другий, пов'язаний з процесом пошуку застосування праці особою та залежно від її здібностей, кваліфікації, потенціалу є більш широким поняттям мотивації і охоплює всі підсистеми в системі управління персоналом. Мотиваційну складову соціально-трудових відносин необхідно пов'язувати з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможливають активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання. При цьому особливу увагу заслуговує розробка мотиваційних програм на основі використання сучасних наукових підходів з застосуванням різних показників і джерел преміювання, що надає можливість керівникам і спеціалістам підвищення ефективності виробництва.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу// Вища школа, 2009.- №12. – С.19-28.
2. Мащенко М. А. Управління процесом ефективності праці на промисловому підприємстві / М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Випуск 248: В 6 т. – Т. VI. – С. 1357–1361.

3. Маслоу А. Мотивация личности/ Пер. с англ..-СПб: Питерком, 2004-352 с.
4. Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Випуск 237: В 9 т.– Т. I. С. 72–
5. Хекгаузен Х., Дернберг Р. Мотивация и деятельность/Пер. с немецкого под ред. Величковского Б.М. – М., Прогресс, 1992 – 187 с.

АННОТАЦИЯ

Рыбачук-Яровая Т.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В современных условиях развития рыночной экономики Украины, возникла проблема повышения эффективности работы персонала и улучшение конечных результатов работы предприятия в зависимости от вклада каждого работника что, может решаться как за счет технических, так и организационных факторов. Одним из которых является мотивация персонала. Мотивация, как составляющая управленческого менеджмента, предусматривает систему действий по активизации мотивов другого человека и создает условия пробуждения у человека его собственных мотивов. Основными направлениями разработки мотивационных программ предприятия являются материальное и нематериальное вознаграждение. При создании собственных систем мотивации в каждой организации предоставляется преимущество отдельным факторам мотивации, которые зависят от размера предприятия, состояния жизненного цикла в котором оно находится, возможности привлечения ресурсов, целесообразности использования тех или иных факторов.

«Ключевые слова»: *мотивация, персонал, принципы мотивации, мотивационная программа.*

ANNOTATION

Ribachuk-Yarova T.Y. IMPROVEMENT COMPANY MOTIVATIONAL SYSTEM

In the current conditions of market economy in Ukraine faced the problem of improving the efficiency of personnel, end results of the company depending on the contribution of each employee that can be resolved both by technical and

organizational factors one of which is the motivation of staff. Motivation, as part of the administrative management system provides for actions to enhance the motivation of another person and creates conditions awakening in man's own reasons. The main directions of development of enterprise incentive programs are tangible and intangible rewards. When you create your own motivation systems in every organization is preferred to individual motivation factors, depending on company size, condition of the life cycle where it is, ability to raise resources, the feasibility of using certain factors

«**Keywords**»: motivation, staff, the principles of motivation, motivational program.