

# СИСТЕМА ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

**Михайленко Ольга Валеріївна**  
доцент, кандидат економічних наук  
**Закревська Юлія Дмитрівна,**  
**Ярчук Катерина Миколаївна**

Студенти  
Національний університет харчових технологій  
м. Київ, Україна

**Вступ.** У сучасних умовах бізнесу кожна компанія стикається з проблемою підвищення ефективності. Вчені довели, що головною рушійною силою зростання бізнесу сьогодні є персонал. Людський фактор дозволяє значно збільшити продуктивність та ефективність, що сприяє збільшенню прибутку бізнесу. Основним фактором активізації трудової діяльності людських ресурсів та збільшення їхнього внеску у бізнес є мотивація. Жодна компанія не працюватиме ефективно, якщо не буде розроблена оптимальна система заохочення персоналу, яка могла б мотивувати всіх.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу як основи розвитку підприємства шляхом її інтеграції в концепцію управління за цілями.

**Матеріали та методи.** За основу були взяті наукові роботи таких відомих вчених, як: Г. Іванченко, Д. Поліщук, А. Колот, М. Вишнякова, А. Ключкова, О. Кулагина, А. Музиченко-Козловського, М. Панова, А. Самойленко. Дослідження проводилось на основі проведеного анкетування з питань трудових цінностей працівників ТОВ «АспектІнвест»

**Результати і обговорення.** Сучасна система управління персоналом вимагає швидкого розвитку персоналу та кадрових систем, спрямованих на виявлення внутрішньо невикористаних можливостей для впровадження інноваційних змін та розвитку бізнесу, що значною мірою залежить від успішного управління персоналом та його стимулів для подальшого розвитку. Однак багато українських компаній використовують ті чи інші елементи

системи стимулювання, так чи інакше поєднанні в одній системі. Ця система не складна, оскільки ці елементи, як правило, не поєднуються між собою і використовуються окремо. Значним недоліком такої системи стимулювання є те, що вона поточна (короткострокова), та не орієнтована на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи стимулювання.

Експерти з управління цілями зазначають, що найбільш усталеною версією ідеї управління є система ключових показників ефективності. Перш за все, ключові показники ефективності є мотиваційним інструментом і, звичайно, вони спрямовані на досягнення бізнес-цілей: гіпотетично, що виконання всіх показників на 100% має забезпечити досягнення бізнес-цілей на 100%. Однак, пошук та визначення найосновніших показників ефективності певних процесів є одним із найскладніших завдань концепції управління цілями. Складність мотиваційного впливу конкретних ключових показників ефективності полягає у розробці таких критеріїв ефективності, які, з одного боку, будуть здійсненними для працівника, а з іншого боку - для задоволення потреб компанії.

Схема стимулювання, заснована на системі ключових показників ефективності, поширилася на підприємства Європи та США, але в країнах колишнього Радянського Союзу вона є відносно новою. Лише 23% експертів опитаних в російських компаніях підтвердили використання методології управління та стимулювання. Що на рахунок України? Нажаль такі дослідження навіть не проводили.

Ключові показники ефективності широко використовуються для оцінки ефективності процесів, але не всі розуміють, що насправді можна виміряти за цими показниками та як це правильно зробити. Для того, щоб розроблені ключові показники ефективності мали на меті мотивувати персонал відповідно до організаційної стратегії, необхідно перш за все забезпечити наявність умов для впровадження такої системи, а саме:

- існуюча платіжна система недостатньо стимулює працівників: вони могли б працювати краще та ефективніше, але у них немає бажання та мотивації для цього;
- перед компанією постають нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити інтерес працівників до кінцевого результату;
- виконуючи операції, працівники орієнтуються лише на виконання поточних функцій і намагаються уникати відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

Основними аргументами на користь використання системи ключових показників ефективності у системі заохочення персоналу є: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість; справедливість; зрозумілість; незмінність. З метою розробки та документування заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу було проаналізовано рівень існуючої системи стимулювання в компанії «Аспект Інвест». Для того, щоб визначити сфери підвищення мотивації персоналу, було проведено обстеження рівня, щоб визначити важливість факторів, що впливають на вибір місця роботи, а саме: рівень заробітної плати, корпоративний імідж, умови праці, кар'єрні можливості та структура соціального пакету. Згідно з дослідженням щодо визначення факторів, що вплинули на вибір робочого місця, були отримані наступні результати:

**Таблиця 1**

**Основні чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи**

№ з.п	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
1	Рівень заробітної плати	30
2	Імідж компанії	20
3	Умови праці	20
4	Можливість кар'єрного росту	15
5	Структура соціального пакету	10

Ці дані показують, що основною проблемою вибору робочого місця є рівень зарплати. Ця ситуація відображає стан економіки та рівень заробітної плати персоналу багатьох виробничих компаній. Наступним етапом цього дослідження щодо розробки цільових заходів щодо вдосконалення стимулів є аналіз існуючої системи стимулювання, метою якого є виявлення її недоліків. Таким чином, для більш детального вивчення системи стимулювання було проведено опитування з метою виявлення найважливіших спонукальних факторів для персоналу, а саме: оцінки та визначення результатів роботи. розуміння цілей і переконань; умови праці; задоволення від досягнення цілей; можливість кар'єрного росту, важливість навчання; участь у процесі вироблення управлінських рішень. Результати опитування щодо виявлення найважливіших мотиваційних факторів для персоналу «Аспект Інвест» представлені в таблиці 2.

**Таблиця 2**

**Значущість мотивуючих чинники для робітників**

№ з.п	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
1	Оцінка та визначення результатів роботи	85
2	Розуміння цілей та лояльність	68
3	Можливість навчання	50
4	Можливість кар'єрного росту	45
5	Участь у процесі розробки управлінських рі	20

Щоб поглибити важливість мотивації, було визначено ставлення працюючих до впливу на результати роботи працівників, і воно знеохочується такими факторами, як: низький рівень відповідальності. неможливість самореалізуватися; відсутність визначення недостатня обізнаність у справах компанії; відсутність бонусів; некомпетентність керівників; незадовільна атмосфера команди; несправедлива критика. Дані дослідження для визначення впливу основних спонукальних факторів на продуктивність наведені в таблиці 3.

## Основні де мотивуючі чинники працівників

№ з.п	Фактори впливу	Відповіді «так» (% від опитаних)
1	Низький рівень матеріальної винагороди	70
2	Недостатня інформованість про справи на підприємстві	55
3	Неможливість самореалізації	45
4	Незадовільний клімат в колективі	30
5	Несправедлива критика	25

Як показано в таблиці 3, головним мотиваційним фактором на роботі для працівників є недостатній рівень матеріальної винагороди. Слід зазначити, що чоловіки, половина співробітників компанії, які зацікавлені в роботі, залежать від грошей більше, ніж опитані жінки: коли 70% чоловіків, незадоволених своєю зарплатою, втрачають інтерес до роботи і думають про її зміну. Близько 65% жінок зроблять це. Водночас більшість грошових проблем викликають експерти, менеджери середнього рівня та службовці (60-75%). Слід також зазначити, що незадоволені амбіції є вагомою причиною для зміни роботи 45% респондентів. Таким чином, певні слабкі місця в організації мотивації можуть спричинити зміну роботи 45% опитаних жінок та 40% чоловіків. Ми вважаємо, що найпоширенішою помилкою багатьох менеджерів є нав'язування своїх пріоритетів підлеглим (які задовольняють власні потреби). Менеджери не знають того факту, що жодна із розроблених та перевірених на практиці систем матеріального заохочення не може однаково мотивувати працівників усіх категорій.

На основі даних дослідження трудових цінностей працівників було визначено вплив різних факторів на мотивацію працівників, спеціалістів та керівників діючих підрозділів компанії, що дозволило обґрунтувати рівень мотивації працівників на роботі. За результатами дослідження ми визначили основні показники мотиваторів високопродуктивної праці, сформулювали їх і представили в таблиці 4.

Таблиця 4

### Відмінності в структурі мотиваторів у керівників, спеціалістів та робітників

Мотивуючий фактор	Пріоритетність факторів для представників різних категорій, бали		
	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Заробітна плата	6	8	9
Можливість кар'єрного зростання	7	5	3
Комфортні та безпечні умови праці	4	6	7
Оцінка та визнання виконаної роботи	6	4	6
Навчання за рахунок компанії	1	2	6
Чіткі та зрозумілі цілі та завдання	2	5	8
Надійність місяця роботи	8	8	5
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	2	3	1

Згідно з аналізом таблиці 4, наступні заходи задовольняли б працівників, більшість із них включали зарплату, чіткі та зрозумілі цілі та завдання та безпечні умови праці. Основними мотиваційними факторами для професіоналів є: заробітна плата, безпека роботи та можливості кар'єрного росту. Керівники виявили, що найважливішими факторами, що впливають на їх мотивацію до роботи, є: ймовірність розвитку кар'єри, безпека роботи та здатність проявляти творчі навички. Для того, щоб визначити пріоритет мотиваторів, був представлений порівняльний опис мотивуючих факторів для представників різних категорій персоналу. Таким чином, за результатами аналізу було встановлено, що різні засоби стимулювання важливі для представників різних категорій персоналу. Для працівників це суттєва винагорода, безпечні умови праці, чіткі та однозначні цілі. Для менеджерів та професіоналів це можливість кар'єрного росту, безпека роботи та значна винагорода. В результаті ми дійшли висновку, що кожен рівень управління вимагає власного підходу. Важливим кроком є оцінка задоволеності працівників роботою та мотиваційних факторів, які існують сьогодні. Для того, щоб оцінити ступінь задоволеності працівників різними мотиваційними факторами, було проведено дослідження, яке використовується для вивчення факторів, що впливають на мотивацію та дозволяє виявити параметри, пов'язані із задоволеністю чи незадоволенням

працівників. Результати опитування персоналу для тесту "Задоволення роботою" наведені в таблиці 5.

**Таблиця 5**

**Результати тесту «Задоволеність роботою»**

Ступінь задоволеності	Кількість, %		
	Робітники	Спеціалісти та службовці	Керівники
Цілком задоволені роботою (45-55 б.)	0	0	0
Задоволені роботою (33-44 б.)	5,9	26,8	29,5
Не цілком задоволені роботою (21-32 б.)	25,6	22,9	70,5
Не задоволені роботою (15-20 б.)	68,5	50,3	0

На основі результатів аналізу задоволеності роботою ми можемо зробити висновок, що керівники не повністю задоволені роботою, професіонали, службовці та робітники не задоволені роботою. Також пропонується порівняльний аналіз ступеня задоволеності роботою різних категорій персоналу. Щодо ступеня задоволеності роботою серед спеціалістів, особливо незадовільними є такі фактори як: можливості підвищення, зарплати, задоволеність бізнесом. Загалом професіонали та працівники оцінюють позитивно: злагодженість дій працівників, здатність використовувати досвід та навички, умови праці та безпеку. Серед менеджерів за критеріями "задоволений" і "повністю задоволений" перелічені наступні мотиваційні фактори: задоволеність компанією та просування по службі, задоволеність умовами роботи. Критерії "не повністю задоволені - незадоволені" включають фактори, що стимулюють задоволення від заробітної плати та задоволення від роботи. Загалом результати аналізу системи заохочення працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріального стимулювання. Оскільки можливості зростання заробітної плати обмежені, компанії потрібно розробити спеціальні компенсатори, які будуть підтримувати мотивацію працівників на високому рівні. Тому необхідно звертати особливу увагу на атмосферу колективу, доносити до працівників цілі, яких потрібно досягти, визначати конкретні та чіткі завдання (адже більше половини працівників не задоволені існуючою системою постановки цілей та постановка завдань), розробка системи,

розширення можливостей співробітників для самовдосконалення (освіта, навчання, семінари). За результатами аналізу організації системи стимулювання персоналу були виявлені її слабкі сторони, а саме:

- не існує взаємозв'язку між суттєвою мотивацією працівника та його внеском у кінцевий результат;
- використання однакових інструментів стимулювання для представників різних категорій персоналу;
- немає розуміння об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих та ділових інтересів;
- низький рівень лояльності, залучення персоналу до справ компанії (особливо для категорії працівників)..

Зрозуміло, що основними цілями вдосконалення системи стимулювання персоналу є підвищення інтересу персоналу до високопродуктивної праці та розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Інтеграція системи стимулювання персоналу в концепцію управління цілями буде полягати у розробці механізмів координації цілей суб'єктів управління, їх послідовних цілей та їх відображення через ключові показники ефективності, доведення цілей до персоналу, моделювання система, засноване на мотивації праці щодо результатів роботи персоналу. Для моніторингу стану мотивації працівників необхідно використовувати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної ефективності, конкурентоспроможності, застосування набутих знань, умінь, навичок та відображає ступінь задоволення потреб мобільності працівників . Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більше задоволення мотивованих потреб працівника. Чим більше задоволення мотиваційних потреб працівників, тим ефективнішою для компанії може бути робота таких працівників. Звичайно, з точки зору стимулювання повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал компанії характеризує загальну управлінську роботу в питаннях управління персоналом.



**Висновок.** Спираючись на вищесказане, ми пропонуємо наступні практики використання ключових показників ефективності як інструменту для покращення мотивації працівників. По-перше, в сучасну еру стрімких змін та жорсткої конкуренції кожна організація повинна бути готова до змін у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Така можливість адаптивності забезпечує стратегічний підхід до вирішення проблем. Організації без стратегічного бачення, які спонукають менеджерів підходити з точки зору короткострокових рішень, обов'язково зазнають невдачі. Механізм мотивації до роботи в корпоративному управлінні розглядається у двох аспектах. По-перше, це розглядається як внутрішня структура процесу, яка спонукає працівника виконувати роботу, з вивчення та узагальнення індивідуальних, міжособистісних характеристик окремого працівника, з метою визначення його загальної спрямованості. По-друге, основні етапи мотивації працівників підприємства - це сукупність і послідовність стадій впливу, структура їх потреб та інтенсивність мотивації. Ці впливи збільшують інтенсивність трудових зусиль працівника, підвищують його інтерес до своєї роботи та чітко орієнтуються на досягненні фіксованих цілей. Два аспекти не суперечать один одному і передбачають взаємозв'язок основних параметрів даного дослідження: визначення основних етапів функціонування механізму трудової мотивації працівників підприємства; склад послідовності цих етапів; виявлення зв'язків, що виникають із мотиваційного механізму між кроками; складаємо перелік факторів, що впливають на посилення (послаблення) мотивів та визначаємо характер цих впливів; побудова моделі, що відображає функціонування механізму мотивації праці щодо працівників досліджуваного підприємства.

Основні етапи механізму мотивації праці працівників промислових підприємств включають паралельний розвиток двох напрямків:

- 1) потреби працівника - його мотиви – мотивація - індивідуальна праця - результат індивідуальної роботи - результат задоволення попиту (ступінь);

2) цілі та завдання організації - сукупність переваг, необхідних для мотивації працівників до ефективної роботи - організована робота колективу - результат групової діяльності - досягнення цілей організації (ступінь).

Послідовність цих кроків полягає в тому, що до того часу, коли відбуваються так звані "зустрічі" мотивації працівників та стимулювання праці, попередні кроки розвиваються паралельно, іноді незалежно один від одного. Однак якщо після цієї «зустрічі» відбудеться взаємодія, розвиток сцени відбуватиметься одночасно. Тобто індивідуальні трудові зусилля працівників об'єднуються в колективні зусилля. Приватні результати роботи кожного працівника і надалі будуть об'єднуватися в один загальний результат. Однак вже існує відгалуження ще на етапі оцінки цих результатів. Результати роботи розглядаються кожним працівником для задоволення своїх потреб і враховуються усіма групами для досягнення поставлених цілей діяльності та результатів діяльності. Інтерпретація остаточної інформації на завершальному етапі також відрізняється. Якщо результати типового завдання однакові, то задоволення потреб працівника та ступінь досягнення цілей організації можуть відрізнитися. Зв'язки, що виникають внаслідок мотиваційних механізмів між етапами, в першу чергу є однобічними та поступальними. Іншими словами, перехід від кроку до кроку не включає повернення від наступного кроку до попереднього кроку. Винятком є заключний крок - інтерпретація результатів роботи з метою задоволення потреб співробітників та досягнення цілей організації. На цьому етапі ви періодично повертаєтесь до початкового етапу, порівнюючи цілі вашої організації та потреби співробітників, а також задані параметри та результати, такі як коригування наступного раунду «спіралі мотивації». Цикл розвитку кожного обертання спіралі виконання певного завдання (проектної групи). Перелік факторів, що впливають на посилення (послаблення) мотивації, займає особливе місце в механізмі мотивації. Оскільки вплив передбачуваний і вірогідний. Дослідження, проведені промисловими підприємствами Одеси, показують, що на мотивацію управлінської роботи та результат роботи впливає група подібних факторів.

Серед них економічні фактори підприємства, система мотивації до праці працівника (організаційні стимули, умови та організація праці, моральна атмосфера колективу тощо), особисті (індивідуальні) особливості працівника та інші.

По-друге, процес розробки та впровадження ключових показників ефективності як інструменту для покращення мотивації праці включає такі аспекти:

- Перш за все, цілі підприємства, цілі відділу, потім лише ключових показників ефективності для керівників та службовців;
- Кількість показників не повинна перевищувати п'яти.

Преміальна частина зарплати залежить від результатів роботи.

- Відношення змінної до постійної частини ФОП залежить від ступеня мотивації, яку намагається досягти працівник.
- Цілі ключових показників ефективності компанії та співробітників повинні бути збалансовані та періодично переглядатися для кожного періоду.

По-третє, підкреслюючи важливість та ефективність ключових показників ефективності, слід зазначити, що процес розробки та впровадження мотиваційної системи в управлінні цілями на основі ключових показників ефективності є трудомістким і складним, і вимагає значних інвестицій та часу як для компанії, так і для її робітників. Впровадження цієї системи кардинально змінить весь процес трудової взаємодії на підприємствах. Для забезпечення економічної стабільності підприємства керівництво повинно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви та стимули для вдосконалення роботи різних категорій працівників. Ці дії збільшують продуктивність праці, збільшують прибуток підприємства, а отже, покращують фінансовий та матеріальний стан підприємства та його працівників.