

Відоменко О. І., Колеснік Г. Ю..

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Рубрика: [Соціум. Наука. Культура](#), [Економіка](#)

Секція: Економіка, підсекція: Економіка підприємства

Колеснік Ганна Юріївна

Студентка магістратури Національного університету харчових технологій

Науковий керівник - **к.е.н., доцент Відоменко О.І.**

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Мотивація, як будь-який цілеспрямований вплив, може бути стимулюючою - позитивні мотиви (придбати, зберегти) і обмежуючою (караючою) - негативні мотиви (уникнути, позбутися). Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють діяльність людини, визначає її мотиваційну структуру. Позитивна або негативна мотивація здійснюється в двох формах. Перша - це підкріплення (продовження) позитивної діяльності і припинення негативної, а друга - заохочення (стимулювання) за підсумками діяльності або покарання за невиконання встановлених завдань.

У процесі обґрунтування методів мотивації до праці виявляються й оцінюються незадоволені потреби; формуються заходи, спрямовані на задоволення потреб; визначаються дії, необхідні для їх задоволення. Головними важелями мотивації до праці є стимули [2].

При розробці системи мотивації працівників підприємства ми виходили з того, що дана система повинна бути побудована таким чином, щоб, у першу

чергу, оцінювалась якість праці кожного працівника і на основі цього визначалась винагорода за виконану роботу.

В основі цієї пропозиції лежить застосування соціальної технології оцінки кількості і якості праці, а також системи розподілу колективного заробітку. Дана технологія повинна ґрунтуватися на соціальній філософії управління якістю, яка отримала найбільше поширення в Японії [1]. Основним аспектом цієї філософії є те, що кожний наступний виконавець розглядається в якості споживача результатів праці попереднього виконавця. На багатьох підприємствах Японії робітників та персонал нижчої ланки закликають до того, щоб виконавець кожної операції розглядав виконавця наступної операції як свого споживача і тому виконував би свою частину виробничого процесу особливо ретельно. Тобто, в даному випадку застосовується принцип соціального контролю наступної ланки над результатами праці попередньої.

Розробку системи мотивації працівників підприємства до якісної праці доцільно розпочати із впровадження атестації робочих місць, що дасть можливість підвищити ефективність виробництва, якість продукції та раціональніше використовувати виробничі й трудові ресурси підприємства. Під атестацією робочого місця розуміємо його комплексне обстеження на відповідність технічним, економічним, організаційним та соціальним вимогам.

Починати таку систему мотивації необхідно зі складання карти атестації робочого місця, в якій бал оцінки розраховується за 4 групами факторів: а) техніко-технологічні характеристики робочого місця; б) організаційні характеристики робочого місця; в) організаційні характеристики праці; г) умови праці.

Кожен фактор розбивається на чотири критерії, яким присвоюються числові значення. При повній відповідності того чи іншого критерію вимогам, які висуває наукова організація праці або іншим нормативам, його оцінка приймається рівною 0,25 бали, при невідповідності - 0 балів. Проміжні значення недопустимі.

Для оцінки праці пропонуємо в якості основних показників, що характеризують результати праці різних категорій працівників, виділити три основні: 1) обсяг або кількість виконаних планових і позапланових робіт (завдань); 2) дотримання термінів виконання робіт чи завдань; 3) якість виконаних робіт чи завдань.

Розробка документальної основи оцінки результатів праці на підприємстві буде полягати в перегляді всіх технологічних інструкцій, а також у створенні системи посадових інструкцій за всіма робочими місцями.

Пропонуємо при впровадженні цієї моделі оцінки праці персоналу застосувати самооблік праці, який працівники можуть вести в спеціальних оціночних листах. Кожен працівник протягом місяця записує в оціночний лист усі виконані ним завдання, попередньо сформулювавши їх як закінчені роботи. Крім того, усі виконані завдання характеризуються тривалістю робочого часу, яку кожний виконавець сам для себе визначає орієнтовно. Терміни виконання визначаються "зверху".

На першому етапі контрольною умовою правильності заповнення оціночного листа за фактично виконаними роботами є не індивідуальний час, витрачений на кожну роботу, а їх сума, яка повинна відповідати табельному часу (як правило, якщо немає офіційно оформлених переробок часу).

Для того, щоб у підприємства не виникало проблем стосовно необ'єктивності тих чи інших претензій, потрібно створити розвинуту нормативну базу, застосувавши при цьому обов'язково нормування праці. В даний час фірма такої бази не має.

При використанні цієї моделі оцінки праці персоналу може виникнути також й інша проблема, яка полягає у неврахуванні різної складності праці працівників залежно від їх кваліфікації. Якщо складність праці не враховувати, то модель оцінки праці перетвориться в інструмент оцінки тільки дисципліни. В зв'язку з цим, пропонуємо для об'єктивної оцінки кваліфікації фахівців за складністю виконуваних завдань використовувати певний (науково

обґрунтований) перелік факторів складності робіт та значимість критеріїв оцінки цих факторів.

Після того, як здійснена оцінка праці кожного працівника, вона використовується для розподілу колективного заробітку (наприклад, премії). Для цього кожний працівник структурного підрозділу, розрахувавши у своєму оціночному листі власну оцінку праці своєї праці (під контролем колег) вносить її у відомість для розподілу. При цьому весь колективний фонд поділяється на суму всіх оцінок, у зв'язку з чим визначається "преміальна вартість" однієї корисної години праці. Потім сума відпрацьованих корисних годин кожним працівником перемножується на даний питомий показник.

Така оцінка швидко "висвітлить" слабкі місця і, що найважливіше, зробить зацікавленими самих працівників (керівників, фахівців, робітників) у виправленні становища. Тобто, включиться елемент самоорганізації на базі інтересів самих оцінюваних, які відчують організаційні недоліки на занижених оцінках своєї діяльності і діяльності структурних підрозділів.

Цілком очевидно, що із введенням кваліметричної оцінки праці на підприємстві підсилиться претензійна робота, адже ніхто не захоче "страждати" з вини інших. Як наслідок посилення такої роботи, покращиться синхронізація взаємодії працівників і підрозділів, почнуть зникати "зайві" роботи, не пов'язані з досягненням поставлених цілей.

Кваліметрична оцінка корисної праці працівників може бути також основою оцінки трудової діяльності працівників при їхній атестації, істотно підвищивши об'єктивність останньої. Отже, специфічною особливістю застосування кваліметричної оцінки праці є саме цілеорієнтована мотивація праці, спрямована в підсумку на кінцеві результати діяльності підприємства.

Оцінка праці також відіграє важливу роль у здійсненні функції контролю. Характерним моментом такого контролю є налагодження чіткого зворотного зв'язку, коли будь-які неправильні з погляду корисності витрат робочого часу дії колег і, у першу чергу, керівників (які дають безрезультатні завдання)

знаходять висвітлення через претензії "постраждалих" працівників в оцінці праці останніх.

Література:

1. Козаченко А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу // http://toplutsk.com/articles-article_861.html
2. Маринич І.А., Ільницька Я.Р. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб.наук.-техн.пр., 2005, вип. 15.5 // http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/15_5/376_Marynycz