

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Щербак В.Г., д.е.н., професор, Яцук І.В., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті розглянуто методи стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах. Досліджено вплив факторів мотивації на продуктивність праці.

Ключові слова: мотивація, методи мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, система мотивації, персонал.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Щербак В.Г., д.э.н., профессор, Яцук И.В., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье рассмотрены методы стимулирования труда персонала на промышленных предприятиях. Исследовано влияние факторов мотивации на производительность труда.

Ключевые слова: мотивация, методы мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, система мотивации, персонал.

DEVELOPMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Shcherbak V., Yatsuk I.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. In the article the methods of stimulation of labour of personnel are considered on industrial enterprises. Influence of factors of motivation is investigational on the labour productivity.

Keywords: motivation, methods of motivation, material motivation, immaterial motivation, motivation system, staff.

Постановка проблеми. У сучасному розвинутому світі кожне підприємство прагне досягти успіху у своїй діяльності. Саме мотивація праці є однією із його складових. Проблема пошуку ефективних мотиваційних інструментів набула особливої актуальності що до персоналу українських промислових підприємств. Системи мотивації та стимулювання праці в промисловості являють собою практично застарілу систему, де в основі використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який у свою чергу є недосконалим.

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий крок у дослідженні мотиваційної функції організаційної культури та її ролі в управлінні персоналом внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, які розвинули такі теоретичні і практичні її аспекти: оцінка і управління організаційною культурою – А. Воронкова [3]; дослідження організаційної культури як важливого важеля управління персоналом – Ю. Красовський [5], Т. Соломанідіна [7], В. Співак [8]; Е. Шейн [10] – оцінка і управління організаційною культурою. Проте у більшості зазначених вище праць мотивація персоналу з використанням інструментів організаційної культури розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому.

Метою є обґрунтування і розробка рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією діяльності колективів на підприємстві.

Основні результати дослідження. Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а головним інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є ефективна система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу дає змогу підвищити ефективність трудової діяльності на 40%.

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства [2].

Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, має значення її ставлення до праці. Мотивація загалом являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації [4].

Фактором мотивації, насамперед, виступає система стимулювання праці. Також важливою є роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [3].

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона є системою матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників із кількістю та якістю праці.

Аналізуючи структуру персоналу та його потенціал за рівнем освіти, віковими демографічними особливостями, критеріям, можна виявити потреби працівників, а відповідно мотиви, які спонукають до праці, та визначитись з політикою управління, щоб задовольнити ці потреби й досягти бажаної мети [7].

Для підвищення продуктивності працівників у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації:

- слід сформувати мету працівників підприємства і встановити відповідні показники;
- необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу;
- вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;
- класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад персоналу підрозділів;
- необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;
- потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці [4].

Виходячи з результатів аналізу, враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат.

Суть сьогоденної практики мотивування працівників, яка застосовується в Україні, можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них збільшення продуктивності праці. Вплив факторів мотивації на зростання продуктивності праці наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив факторів мотивації на продуктивність праці [4]

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70–80
Високий рівень освіти й інтелекту	20–30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15–20
Умови праці й побуту	5–30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10–15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10–40

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

При формуванні стратегії розвитку будь-якого підприємства ключовим резервом росту ефективності стає людина як складова частина ресурсів, капіталу підприємницьких структур та основний носій. Мотивація високопродуктивної праці є центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Нами було проаналізовано рівень мотивації праці на підприємстві ПАТ ТОВ «Видавництво «Світлич».

На підприємстві ТОВ «Видавництво «Світлич» система мотивації праці складається з багатьох чинників та різних дрібних благ для працівників. Економічно працівників мотивують через премії. В негрошовій формі мотивація проявляється в залученні працівників до спільного проведення часу, корпоративів, що створює дружню атмосферу у колективі.

Головним принципом соціальної політики ТОВ «Видавництво «Світлич» є створення комфортних умов для праці та відпочинку працівників компанії, підвищення їх соціальної захищеності, покращення трудових та соціальних зв'язків у колективах. Турбота про добробут співробітників – один із пріоритетів соціальної політики компанії.

На підприємствах, які приділяють увагу особистості своїх працівників, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до росту та можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства [2].

На практиці необхідно застосувати механізми поєднання мотивів і стимулів праці. Але важливо розрізняти стимулюючі та мотиваційні механізми поведінки працівників і адміністрації підприємств, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення. Стимулюючий вплив на персонал спрямовано переважно на активізацію функціонування працівників підприємства, а мотивуючий вплив – на активізацію професійно-особистісного розвитку персоналу. Виходячи із соціальної, економічної, організаційної та психологічної природи праці, на прикладі рис. 1 можна виділити основні види мотивів і стимулів: матеріальні та нематеріальні.

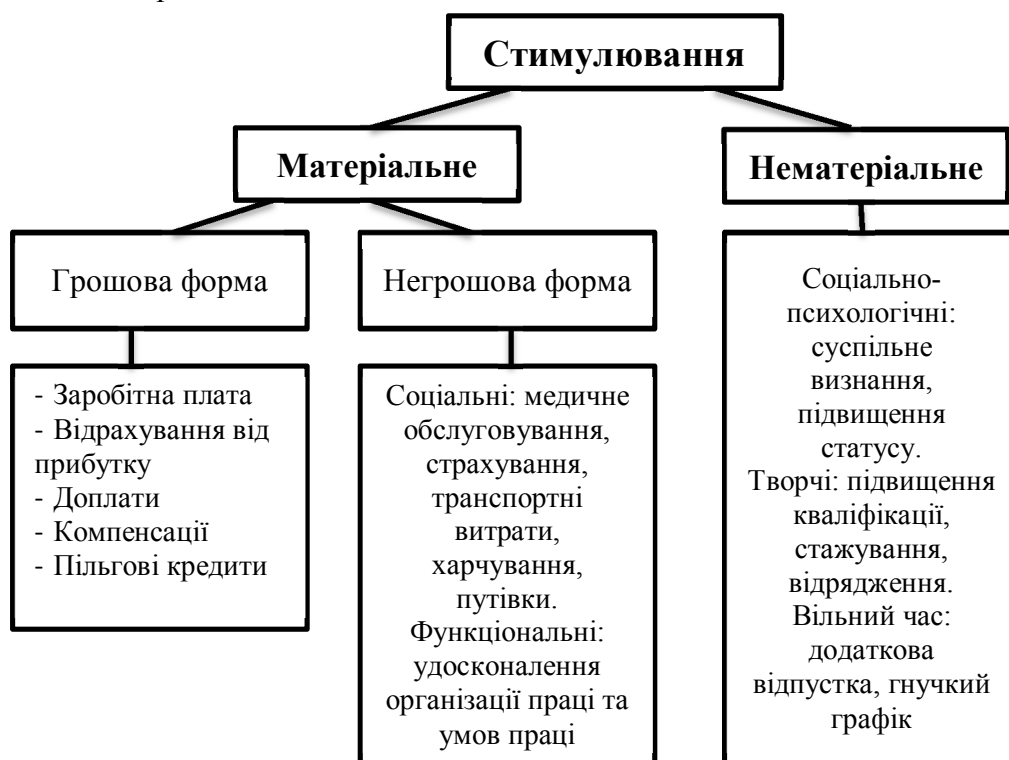


Рис. 1. Види стимулювання [5]

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн із ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене, принаймні, двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним автор розуміє такі заохочення до високо результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь їх персонально вітає дирекція з нагоди свят чи сімейних дат.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язано з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: врівноважити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Загалом можна сформулювати ряд правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не повинен бути великий проміжок часу.

Типовими є такі стимули: підвищення на посаді, розширення повноважень, визнання, усна подяка керівника у присутності колег, можливість страхування здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання або придбання житла, оплата витрат на ремонт авто та ін.

Також дієвим методом може бути застосування індивідуального пакету стимулів, орієнтованого на конкретного працівника:

1. Покарання як засіб мотивації працівників.
2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей.
3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя.
4. Соціальна політика організації – також є дуже важливим інструментом економічного стимулювання.

Вважаємо, що усі прояви організаційної культури, як матеріальні, так і ціннісно-нормативні, справляють суттєвий вплив на мотивацію персоналу і підвищення продуктивності праці. При цьому можливості мотиваційного впливу засобів організаційної

культури є надзвичайно широкими, адже вони включають, крім традиційних засобів стимулювання праці, інші інструменти, які справляють опосередкований, але при цьому не менш сильний вплив (табл. 2).

Таблиця 2

Ієрархія потреб за А. Маслоу та способи задоволення потреб індивіда в рамках концепції організаційної культури

Назва	Спосіб задоволення потреби індивіда на роботі
Потреба самоактуалізації	у – залучення працівників до участі у важливих проєктах; – надання можливості працювати творчо; – надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення
Потреба визнання повазі	у – делегування повноважень; і – визнання кваліфікації і заслуг працівника; – запровадження прозорих програм кар'єрного зростання; – статусне визнання (відповідне оформлення і розмір робочого місця, надання службового автомобіля, надання додаткових пільг і гарантій); – створення позитивного бренду роботодавця
Потреба приналежності	у – наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен працівник; – наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у групі; – наявність програм адаптації персоналу; – заходи, які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату і збільшенню рівня лояльності (покращення системи внутрішньо фірмових комунікацій, попередження і розв'язання конфліктів, спільне відзначення свят і важливих подій, фірмовий дизайн, фірмовий одяг, дрескод); – забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень (налагодження зворотного зв'язку, створення виборних керівних органів, гуртків якості, запровадження програм
Потреба безпеці	у – безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві; – медичне обслуговування, медичне страхування; – пенсійне страхування; – соціальні гарантії, встановлені державою, умовами колективного договору, кодексу організаційної культури
Фізіологічні потреби	– заробітна плата; – якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення і температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики та ін.); – інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Усі способи задоволення потреб індивіда на роботі (від нижчих до вищих) можна віднести до сфери впливу організаційної культури, а, отже, роль організаційної культури у мотивуванні персоналу має не просто важливе, а й першочергове значення. Концепція організаційної культури значно розширює можливості пояснення способів задоволення потреб індивіда (на прикладі піраміди потреб А. Маслоу) на робочому місці.

Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань. Подібні заходи можуть нести в собі не лише морально-етичне навантаження, а й служити засобом транслявання цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотиваційна функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше. Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість [9].

Отже, соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності його діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх.

Таким чином, усі організації та торговельні підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте першочергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників. Процес упровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволення працівників, котрі віддали своїй роботі.

Висновки та пропозиції. Система мотивації має бути спрямована на перспективу та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві. Комплексне використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на промислових підприємствах. Ефективність системи мотивації персоналу може бути досягнута лише у разі індивідуалізації її елементів, забезпечення відповідності винагородження працівника його внеску у зростання продуктивності виробництва. Система мотивації повинна спонукати працівників до творчої активності, прояви ділових та особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів підприємства. Ефективна система оцінювання персоналу дозволить установити обґрунтовану диференціацію оплати праці, сприятиме формуванню програм персонального розвитку працівників і пріоритетів стратегії управління персоналом підприємства в цілому.

Література

1. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.
2. Башук Т.О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
3. Корпорації: управління та культура: монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'ян, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура; за заг. ред. докт. екон. наук, професора А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: монографія / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 391 с.

6. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория / А. Маслоу; пер. с англ. Н. Левкина, А. Чех. – СПб.: Питер, 2003. – 413 с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
8. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
9. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.