

## МОТИВАЦІЙНІ СИСТЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуті питання щодо змісту мотивації праці. Визначені основні принципи формування мотиваційної системи підприємства та обгрунтовані напрямки формування мотиваційних програм.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** праця, мотивація, фахівці.

Рассмотрены вопросы мотивации труда. Определены основные принципы формирования мотивационной системы предприятия и обоснованы направления формирования мотивационных программ.

**Ключевые слова:** труд, мотивация, специалисты.

The considered questions are in relation to maintenance of motivation of labour. Basic principles of forming of the motivational system of enterprise and grounded directions of forming of the motivational programs are certain.

**Key words:** labour, motivation, specialists.

**Вступ.** 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. 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.

**Постановка проблеми.** Ринкові 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. Побудова ефективної системи мотивації персоналу дозволяє збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції, підвищити ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів, покращити фінансові показники роботи підприємства, досягти оптимальних результатів праці при мінімальних витратах.

Щоб забезпечити максимальну ефективність використання працівників менеджер повинен володіти різними методами мотивації, а також вміти знайти правильний підхід до кожного окремого працівника.

Мотивація – це інструмент керівника, який спрямований на зацікавленість підлеглих в досягненні цілей організації.

**Результати дослідження.** Мотивування персоналу передбачає створення збагаченого стимулами і можливостями 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 [6, 9]. 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, 3].

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, 5]. 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 повинно базуватись на таких принципах:

*Прозорість.*

Пряма 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 єдине русло зусилля всієї організації.

$$ПФ = \frac{K_i \times \sum ПО \times P}{100} \quad (1)$$

де: ПФ – преміальний фонд;

$K_i$  – коефіцієнти виконання цільових показників організації.

$\sum ПО$  – посадовий оклад працівників;

$P$  – рейтинг ефективності працівника, або досягнення працівником поставлених перед ним цілей (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 працівного 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.*

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 шкodu 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 запуснути таку систему на підприємстві зі значною чисельністю – трудомістке завдання. Необхідно опис 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 [7, 8].

Системи мотиваційних програм підприємства можуть бути представлені у вигляді трьох програм, побудованих за цілями: премій (бонусів), групового стимулювання та індивідуального стимулювання (табл. 1).

Таблиця 1

### **Види програм преміальних виплат**

Основа побудови (ціль)	Зміст програми	Варіант мотивації
1	2	3
Премії (бонуси)	Основана на результатах, досягнутих за допомогою поставлених цілей. Орієнтована на групу чи окремих робітників	Бонуси для керівників. Програми спеціального преміювання. Преміювання кращих працівників. Преміювання за пропозиціями працюючих.
Групове стимулювання	Орієнтована на групу і колективну роботу.	Корпоративні системи розподілу доходів. Преміювання за результатами отриманого прибутку. Преміювання за результатами роботи підрозділів Преміювання на основі управління за цілями.
Індивідуальне стимулювання	Орієнтоване на конкретного робітника і його конкуренцію з іншими, побудована на розрахунках	Комісії. Преміювання від годинної тарифної ставки (окладу). Індивідуальне преміювання керівників.

Мотиваційна програма, що була сформована на принципах перерахованих вище, може суттєво вплинути на ефективність роботи колективу. На крупних 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. 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. Різноманітність показників і джерел преміювання дають керівникам і спеціалістам підприємства можливість вибору мотиваційної програми, спрямованої на підвищення ефективності виробництва.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку [Текст] / В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Колот. – О.:ОКФА, 1995. –215с.
2. Воронович У.В. Мотиваційний моніторинг як умова ефективної мотивації персоналу [Текст] / У.В. Воронович. Концептуальні засади формування менеджменту в Україні.- К.: МАУП, 2007. – С.265-269.
3. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу [Текст] // Вища школа, 2009.- №12. – С.19-28.
4. Кошеля Я.В., Тимохин Н.В. Построение систем мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нл. ун-т. – Донецк: ДонНУ, 2005. – Вып. 8. – С. 180-188.
5. Мащенко М. А. Управління процесом ефективності праці на промисловому підприємстві [Текст] / М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Випуск 248: В 6 т. – Т. VI. – С. 1357–1361.
6. Маслоу А. Мотивация личности [Текст] / Пер. с англ.-СПб: Питерком, 2004-352 с.
7. Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації [Текст] // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Випуск 237: В 9 т.– Т. I. С. 72–8.Стрельчук С.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації// Актуальні проблеми економіки, 2008.- №8. – С.124-129.
- 9.Хекхаузен Х., Дёрнберг Р. Мотивация и деятельность [Текст] /Пер. с немецкого под ред. Величковского Б.М. – М.,Прогресс, 1992 – 187 с.