

УДК 331.214.72

Онищенко Р.А.
студент

Полтавської державної аграрної академії

**ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****FEATURES OF LABOR MOTIVATION SYSTEM AT DOMESTIC ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

Стаття присвячена практичним питанням побудови ефективної системи мотивації на промисловому підприємстві. Для побудови системи мотивації персоналу пропонується інтегрувати систему збалансованих показників у систему управління персоналом. Через систему збалансованих показників відбувається конкретизація і доведення стратегії підприємства до кожного підрозділу і співробітника, а через механізми системи управління персоналом здійснюється мотивація і стимулювання персоналу до досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: індекс реалізації стратегії; карти ключових показників ефективності; каскадування збалансованої системи показників; ключові індикатори; ключові показники ефективності; ключові фактори успіху; концепція системи узгодження цілей; система збалансованих показників; стратегічні карти.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена практическим вопросам построения эффективной системы мотивации на промышленном предприятии. Для построения системы мотивации персонала предлагается интегрировать систему сбалансированных показателей в систему управления персоналом. Через систему сбалансированных показателей происходит конкретизация и доведение стратегии предприятия до каждого подразделения и сотрудника, а через механизмы системы управления персоналом осуществляется мотивация и стимулирование персонала к достижению поставленных целей.

Ключевые слова: индекс реализации стратегии; карты ключевых показателей эффективности; каскадирование сбалансированной системы показателей; ключевые индикаторы; ключевые показатели эффективности; ключевые факторы успеха; концепция системы согласования целей; система сбалансированных показателей; стратегические карты.

ANNOTATION

The article is devoted to practical questions of building an effective system of motivation in an industrial enterprise. To build a system of staff motivation, it is proposed to integrate a system of balanced indicators in a personnel management system. Through the system of balanced indicators, the enterprise's strategy is specified and brought to each department and employee, and through the mechanisms of the personnel management system, staff motivation and motivation are carried out to achieve the set goals.

Keywords: strategy implementation index; Maps of key performance indicators; Cascading a balanced scorecard; Key indicators; Key performance indicators; Key success factors; The concept of a goal-matching system; Balanced scorecard; Strategic maps.

Постановка проблеми. У сучасних умовах заробітна плата не забезпечує достатнього рівня мотивації персоналу до саморозвитку, навчання, виконання планів, розвитку підприємства. Традиційні методи, такі як «класична» атестація персоналу, вже не відповідають вимогам сьогодення. Щоб досягти успіху у світі сучасного бізнесу, підприємствам необхідні інноваційні засоби і методи управління,

орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності співробітників. Технологія управління за цілями, підкріплена грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові грандіозні досягнення і креативне самовдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем мотивації персоналу займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як С. Бандура, Д. Богиня, Г. Гант, М. Генкін, Ф. Гілберт, Г. Дмитренко, С. Занюк, А. Колот, А. Маслоу, Л. Портер та інші. Однак питання удосконалення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах в умовах сучасних змін залишаються незмінно актуальними.

Метою статті є аналіз використання на вітчизняних підприємствах елементів системи мотивації, які спонукають працівників до максимізації трудової віддачі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема ефективної мотивації та атестації персоналу є однією з актуальних проблем менеджменту, оскільки нерозривно з'єднує оцінку трудових зусиль працівників і одержуваної натомість винагороди. Останнім часом у багатьох наукових дослідженнях вивчаються проблеми стимулювання праці та оцінки її ефективності, тому що вчені й керівники-практики саме в цьому вбачають ключ до підвищення конкурентоспроможності підприємства, що стає особливо актуальним у складних сучасних умовах. Їх все частіше стало хвилювати питання, як побудувати таку систему оцінки праці та її стимулювання, яка б оптимальним чином відповідала співвідношенню між витраченими зусиллями, результатами роботи персоналу і величиною їх винагороди.

З метою ефективної роботи персоналу на підприємстві має розроблятися мотиваційне поле, під яким розуміється соціально-економічне середовище, що стимулює персонал підприємства до більш повного використання його трудового потенціалу для досягнення особистих, групових і організаційних цілей.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання, як:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;

- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;

- популяризація результатів праці кращих працівників;

- застосування різноманітних форм визнання заслуг;

- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;

- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Залежно від різних критеріїв поділу мотивація може бути:

- за суб'єктом мотивації: внутрішня й зовнішня;

- за об'єктом мотивації: індивідуальна й групова;

- за характером стимулу: матеріальна й моральна;

- за обліком відхилень результатів діяльності від нормативних: позитивна й негативна;

- за часом інформації об'єкта мотивації про зв'язок результатів діяльності та мотивації: випереджувальна й підкріплювальна.

Збалансована система показників (ЗСП) – це технологія стратегічного управління організацією, яка забезпечує:

- організацію діяльності компанії відповідно до заявлених стратегічних цілей;

- взаємозв'язок між стратегічним, оперативним і бюджетним плануванням;

- розподіл ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів;

- оперативний контроль досягнення стратегічних цілей;

- узгодженість фінансових і нефінансових параметрів розвитку;

- прозорість причинно-наслідкових зв'язків фінансових показників із нефінансовими [1, с. 204–206].

Ефективно розроблена система збалансованих показників підтримує чітке бачення майбутніх ключових індикаторів, а з часом дає змогу точно визначити ступінь досягнення поставлених перед компанією стратегічних цілей. За допомогою ЗСП фінансове майбутнє підприємства можна надійно прогнозувати, а очікуваннями інвестора – управляти достроково, контролюючи певні нефінансові індикатори.

На думку Р. Коплан і Д. Нортон [2, с. 106–108], система збалансованих показників допомагає узгодити інтереси співробітників на різних рівнях всередині організації, спрямовуючи їхню увагу на один і той самий набір індикаторів, тому ця система може бути з успіхом використана для створення ефективної системи мотивації персоналу, насамперед менеджерів.

Представлена в цій статті система мотивації персоналу на основі ЗСП – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та ключових факторів успіху (КФУ) через стратегічні карти (СК), а потім контролю їх досягнення через так звані ключові показники ефективності (КПЕ).

КПЕ по суті є вимірниками досягнення цілей, а також показниками ефективності роботи кожного підрозділу і навіть окремого співробітника. А оскільки досягати поставленої мети необхідно конкретним менеджерам, то необхідно для них створити таку систему мотивації, яка би пов'язувала їх зусилля з відповідною адекватною винагородою [3, с. 29–33].

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу пропонується інтегрувати ЗСП у систему управління персоналом. Через ЗСП відбувається конкретизація і доведення стратегії підприємства до кожного підрозділу, співробітника, а через механізми системи управління персоналом здійснюється мотивація і стимулювання персоналу щодо досягнення поставленої мети.

Слід зазначити, що сам факт повідомлення стратегічних цілей співробітникам ще не означає, що співробітники будуть прагнути до їх досягнення. Ознайомлення зі стратегією означає лише виявлення позитивних намірів керівництва щодо співробітників і прагнення зменшити ризик можливого опору стратегічним змінам [4, с. 3–9].

Незважаючи на те, що багато співробітників ознайомлені зі стратегією компанії, вони можуть не володіти інформацією про те, які дії слід робити для сприяння досягненню стратегічних цілей. Крім того, у співробітників може бути відсутня будь-яка мотивація до досягнення поставлених цілей.

Протягом останніх років, крім рівня заробітної плати, працівники стали приділяти більше уваги масштабним і цікавим завданням, а також комфортній атмосфері на робочому місці. За результатами проведеного Т.А. Костишиною дослідження, головним мотивуючим фактором для більшості робітників залишається рівень оплати праці (64%), хоча його значущість протягом останніх років впала на 8%. Іншими важливими чинниками стали масштабні й цікаві завдання (40%) і комфортна атмосфера в компанії (36%); втратили кілька позицій в ієрархії цінностей можливість кар'єрного зростання (33%) та офіційне оформлення на підприємстві (31%). Серед інших мотивуючих чинників робітники звертають увагу на професіоналізм колег (19%), репутацію компанії, можливість навчання та роботи над зарубіжними проектами (по 16%), наявність гнучкого графіку (15%), а також зручне розташування офісу (8%).

Порівняно з результатами попередніх досліджень лояльність робітників до дійсного роботодавця зросла: з 87% працевлаштованих робітників (86% у 2015 р.) у новій роботі зацікавлені 67% порівняно з 70% у 2015 році. Сьогодні ситуація на ринку праці характеризується певними ознаками: одні бояться ризикувати і змінювати знайомого роботодавця на невідому компанію, а інші, вивчивши ринок, розуміють, що хороших пропозицій не так багато, і починають вище цінувати те, що мають [5, с. 65–69].

Інші дослідження показують, що уподобання щодо вибору роботодавця практично не змінилися. Найбільш привабливою для більшості респондентів є можливість роботи в міжнародній компанії лідера галузі (39%), на другому місці стоїть робота у приватній компанії лідера галузі (29%). Третє за ступенем популярності місце займає можливість працювати в міжнародній компанії учасника ринку (18%). Менш привабливою для працівників є робота в державній компанії (10%), державній структурі або компанії учасника ринку (по 8%).

Рейтинг співвідношення між кількістю співробітників, що працюють у певній галузі, і кількістю охочих у ній працювати показує, що найбільш привабливими для співробітників є робота в таких сферах, як ІТ та телекомунікації (15%), нафта, газ, енергетика (8%), професійні послуги і консалтинг (8%), фармацевтика, медичне устаткування, а також виробництво і продаж товарів народного споживання (обидві по 6%). Менш привабливими є сфери роздрібної торгівлі, фінансів, інвестицій та страхування, медицини і машинобудування [6, с. 12–19].

Серед додаткових чинників, що впливають на мотивацію працівників, найважливішими вони вважають корпоративне навчання (55%), медичну страховку для членів сім'ї (33%) та оплату транспортних витрат (27%), компенсацію харчування (25%), пільгові програми кредитування (17%) та оплату мобільного зв'язку (16%). Менш популярними є корпоративні заходи (15%), опціонні (13%) і пенсійні програми (9%), а також страхування життя (6%).

Крім того, цікаво, з чим готові миритися працівники, якщо їх повністю влаштовує заробітна плата: 44% респондентів готові займатися рутинною, малоцікавою роботою, 40% погодяться з регулярними переробляннями, 28% опитаних готові відмовитися від можливості кар'єрного зростання, 21% згодні миритися з фактором неофіційного працевлаштування, а 17% – з відсутністю соціальних гарантій. Для 11% байдуже власне негативне ставлення до компанії, 8% опитаних будуть терпіти погані відносини в колективі, 6% – погані умови праці та погане ставлення керівництва. Іще 4% готові змиритися з будь-якими труднощами. При цьому 19% співробітників відповіли, що не стануть миритися ні з одним із цих факторів, тому що не вважають гроші достатнім мотиватором [7, с. 133–140].

До традиційних критеріїв оцінки мотивації в цьому році додалися питання про привабливість для працівників самозайнятості та корпоративного працевлаштування. Вибираючи між формами зайнятості, більшість респондентів виберуть корпоративне працевлаштування (69%), трохи менше третини (31%) віддадуть перевагу праці на себе.

Більшість (71%) респондентів не мають досвіду роботи на себе, але 34% з них хотіли би спробувати себе в бізнесі або працювати

як залучений експерт. Іще 29% мають досвід ведення власної справи, при цьому 17% з них зазначили, що робота на себе не принесла очікуваного результату, а 9% оцінюють отриманий досвід як позитивний; 3% є власниками бізнесу або працюють на себе зараз [8, с. 152–156].

Отже, правильно побудована система мотивації працівників може стимулювати підвищення результативності роботи персоналу, зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням, краще досягнення оперативних цілей підприємства, зниження плинності кадрів, покращення психологічного клімату, а також покращення командної роботи.

Висновки. На основі проведеного дослідження узагальнено досвід та особливості мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Доведено, що існують концептуальні протиріччя в сучасній системі оплати праці та додаткової мотивації персоналу, і викремлено напрями усунення цих проблем.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу, можна запропонувати низку заходів щодо її удосконалення:

1. Впровадження гнучкої системи оплати праці, що підвищить зацікавленість працівників щодо своїх обов'язків, бо від цього буде залежати розмір заробітної плати.

2. Оновлення основних засобів. Оскільки ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, то її підвищення на основі впровадження нових технологій та устаткування дасть змогу вирішити низку питань з найменшими витратами та збільшити обсяг випуску продукції.

3. Покращення умов праці відіграє важливу роль у підвищенні престижу підприємства. Матеріальна зацікавленість не завжди виходить на перший план, працівник, який відчуває дискомфорт на робочому місці, намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв у роботі, організація харчування в обідню перерву та інше. Покращення умов праці, престиж організації і, як наслідок, плинність кадрів впливає на ставлення робітників до виконуваних ними обов'язків – це і продуктивність, і якість роботи.

4. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства. Для виконання поставлених перед підприємством завдань потрібна участь окремих груп і всього колективу. Найбільш високі результати досягаються в добре сформованій команді. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, якщо є підтримка з боку колег, то покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею. Підтримка у колективі атмосфери довіри покладена насамперед на керівників структурних підрозділів.

5. З метою підвищення ефективності організації праці та її результативності пропонується

залучати працівників до формування цілей та прийняття рішень. Коли підлеглі знають усі нюанси і тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисна. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих, будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дасть змогу покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління.

Результатом створеної ефективної системи мотивації має стати підвищення продуктивності праці, скорочення часу руху інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, злагоджена робота всього колективу щодо досягнення оперативних і стратегічних цілей організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль у забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204–206.
2. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 106–108.
3. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29–33.
4. Пустюльга Л.С. Підходи до вимірювання мотивації персоналу / Л.С. Пустюльга // Збірник наукових праць ЛНТУ. – 2010. – № 7. – С. 3–9.
5. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник ХНУ. – 2011. – № 2. – С. 65–69.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2017 р.).
7. Пищуліна О. М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи / О.М. Пищуліна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1. – С. 133–140.
8. Васильчак С.В. Теоретичні основи реформування оплати праці на підприємстві / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 152–156.