

УДК: 331.101.3

## STAFF MOTIVATION AS THE MAIN TOOL FOR ACHIEVING ORGANIZATIONAL GOALS

D. Hryshchenko, Yu. Dvorak

National University of Food Technologies

---

**Key words:**

*Motivation*

*Financial motivation*

*Non-financial motivation*

*KPI*

---

**Article history:**

Received 12.11.2016

Received in revised form  
01.12.2016

Accepted 13.12.2016

---

**Corresponding author:**

D. Hryshchenko

**E-mail:**

diana.gr.tg@gmail.com

---

---

**ABSTRACT**

The issues of effective motivation and stimulation of employees of an organization are considered in the article, as well as the main types and methods of personnel motivation. It is substantiated that non-financial motivation of personnel is very important. Such motivation includes moral encouragement and personal attention, increasing job status. It is investigated that the key progress indicator plays an important role in building a fair and effective incentive system. Motivation system becomes clear and transparent when implementing KPI because it records planned and actual values. Therefore, a manager can motivate the employees more effectively.

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Д.Г. Грищенко, Ю.С. Дворак

Національний університет харчових технологій

*У статті розглянуто питання ефективної системи мотивації та стимулювання працівників організації, а також охарактеризовано основні види й методи мотивації персоналу. З'ясовано, що в даний час перевага надається матеріальній мотивації персоналу підприємства. Досліджено, що важливу роль у побудові об'єктивної й ефективної системи мотивації відіграє ключовий індикатор виконання, при впровадженні якого система мотивації стає чіткою і прозорою, оскільки фіксуються планові та фактичні значення, і керівнику цілком очевидно, за що і як мотивувати співробітника.*

**Ключові слова:** мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, ключовий індикатор виконання.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності — найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи, тому питання мотивації та стимулювання працівників займають одне з головних місць в управлінні персоналом організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття та значення мотивації розглядається у працях таких вчених, як: О. Кузьмін, О. Мельник, Й. Завадський, Р. Грифін, В. Яцура, В. Черкасов.

*Мотивація* визначається як сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання та індивідуальна потреба [2].

*Мотивація працівників* — одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи [2].

Керівники мають вимагати від своїх працівників значних зусиль для досягнення організаційної мети підприємства. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, з іншого — задоволення індивідуальних потреб. Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб.

**Метою статті** є дослідження матеріальної та нематеріальної мотивації, яка слугує рушійним важелем при управлінні людськими ресурсами.

**Виклад основних результатів дослідження.** У наш час прийнято визначати два основних види мотивації праці: нематеріальну та матеріальну.

Розглянемо найефективніші з практики вітчизняних організацій засоби нематеріальної мотивації персоналу, успіх застосування яких багато в чому залежить від фантазії і терпіння керівника, особливостей корпоративної культури та можливостей для проведення експериментів.

*Подяка.* Публічна подяка є дієвим способом підвищення ініціативності працівника. Працівники, яких постійно критикують, можуть перетворитися з життєрадісних генераторів ідей, що ефективно працювали на початку, на пригнічених і незадоволених життям. Це буде негативно впливати на їхню продуктивність праці, а також на оточуючих. Необхідно заохочувати працівників, коли вони проявляють активність і беруть на себе додаткові обов'язки.

*Сприятливі умови праці.* Ніщо так не мотивує працівника на ефективну роботу, як добре обладнане робоче місце, можливість кар'єрного росту, тренінги і семінари, що проводяться з ініціативи та за кошт організації, сприятлива атмосфера в колективі.

*Особисті привітання.* Якщо особисто вітати працівника з днем народження та іншими датами, то ефект від таких дій перевищить загальні привітання, які останнім часом перестали становити хоч якусь цінність для персоналу.

*Гнучкий графік роботи* — важливий інструмент в мотиваційному арсеналі менеджера, що однозначно стимулює до більш ефективної праці. Головним мотиватором виступає можливість самостійно розпоряджатися своїм часом.

*Стягнення.* Це теж елемент мотивації: є працівники, які час від часу просто потребують суворої критики. Усне зауваження, письмова догана, загроза звільнення застосовуються залежно від ситуації. Зняття раніше накладеного стягнення теж можна вважати мотивацією. Якщо зауваження було зроблено в усній формі, то так само варто його і зняти, повідомивши співробітнику, що він виправився, і тепер його робота гідна похвали.

*Підвищення на посаді.* Дуже ефективний спосіб мотивації навіть без збільшення окладу. Іноді працівники йдуть до конкурентів на рівнозначну або навіть меншу зарплату, знаходячи при цьому бажані позицію або посаду. Кар'єра для молодих, здібних, амбітних працівників є особливо важливою, тому потрібно тримати баланс можливостей наймолодших співробітників і тих, хто багато років працює в компанії.

*Корпоративна культура.* Мотивувати людину за допомогою впровадження корпоративного кодексу, створення книги історії компанії, корпоративні свята, спільні виїзди на природу, екскурсії, відвідування театрів і концертів, клуби за інтересами, спортивні змагання, участь у благодійній діяльності тощо є дуже важливим та ефективним видом мотивації.

На прикладі ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» визначимо пріоритетні види нематеріальної мотивації працівників. Розглянемо поетапно механізм визначення переваг працівників підприємства за видами мотивації.

Механізм визначення пріоритетних видів мотивації:

1. Визначення кола опитуваних.
2. Проведення анкетування працівників підприємства (анкета містить 105 питань: в довільному порядку представлені 15 питань по кожному виду мотивації).
3. Підрахунок по кожному працівникові кількості позитивних відповідей за кожним видом мотивації.
4. Здійснення розрахунку коефіцієнта вагомості за окремим видом мотивації.
5. Розрахунок загального коефіцієнта пріоритетності по кожному виду мотивації.
6. Аналіз отриманих даних.

В анкетуванні взяли участь 50 працівників навантажувального цеху. Саме в цьому відділі спостерігаються невисокі показники діяльності, тому доцільним є визначення тих видів мотивації, яким працівники надають перевагу і вважають, що вони будуть дієвими. Після впровадження потрібного виду мотивації показники роботи відділу повинні покращитися і вплинути на поліпшення показників діяльності підприємства. Результати анкетування представлені в табл. 1.

З даних табл. 1 випливає, що працівники підприємства надають перевагу такому виду нематеріальної мотивації, як гнучкий графік роботи. Загальний коефіцієнт вагомості за даним видом мотивації становить 9,06%.

**Таблиця 1. Результати дослідження з визначення пріоритетності нематеріальних видів мотивації працівників ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» за 2016 рік**

Працівник № п/п	Подяка			Сприятливі умови праці			Особисті привітання			Гнучкий графік роботи			Стягнення			Підвищення на посаді			Корпоративна культура		
	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості	К-ть питань	К-ть поз. відповідей	Коєф. вагомості
1	15	1	0,01	15	14	0,21	15	11	0,16	15	10	0,15	15	7	0,10	15	14	0,21	15	11	0,16
2	15	2	0,05	15	6	0,14	15	8	0,19	15	13	0,30	15	3	0,07	15	6	0,14	15	5	0,12
3	15	7	0,14	15	7	0,14	15	9	0,18	15	9	0,18	15	6	0,12	15	7	0,14	15	4	0,08
4	15	9	0,16	15	8	0,14	15	13	0,23	15	6	0,11	15	1	0,02	15	8	0,14	15	12	0,21
5	15	6	0,15	15	5	0,13	15	6	0,15	15	12	0,30	15	3	0,08	15	5	0,13	15	3	0,08
6	15	5	0,08	15	14	0,22	15	4	0,06	15	13	0,21	15	7	0,11	15	14	0,22	15	6	0,10
7	15	10	0,16	15	12	0,20	15	6	0,10	15	8	0,13	15	9	0,15	15	12	0,20	15	4	0,07
8	15	7	0,17	15	3	0,07	15	7	0,17	15	9	0,22	15	7	0,17	15	3	0,07	15	5	0,12
9	15	9	0,17	15	6	0,11	15	6	0,11	15	13	0,24	15	5	0,09	15	6	0,11	15	9	0,17
10	15	5	0,09	15	7	0,13	15	11	0,20	15	6	0,11	15	9	0,16	15	7	0,13	15	10	0,18
11	15	7	0,13	15	9	0,17	15	5	0,09	15	12	0,23	15	2	0,04	15	9	0,17	15	9	0,17
12	15	3	0,05	15	7	0,11	15	14	0,22	15	13	0,20	15	10	0,16	15	7	0,11	15	10	0,16
13	15	5	0,11	15	5	0,11	15	12	0,27	15	7	0,16	15	3	0,07	15	5	0,11	15	8	0,18
14	15	10	0,17	15	9	0,16	15	3	0,05	15	9	0,16	15	9	0,16	15	9	0,16	15	9	0,16
15	15	11	0,24	15	2	0,04	15	6	0,13	15	7	0,16	15	6	0,13	15	2	0,04	15	11	0,24
16	15	6	0,09	15	10	0,14	15	14	0,20	15	15	0,22	15	2	0,03	15	10	0,14	15	12	0,17
17	15	4	0,10	15	3	0,07	15	5	0,12	15	9	0,22	15	3	0,07	15	3	0,07	15	14	0,34
18	15	5	0,09	15	9	0,17	15	9	0,17	15	11	0,21	15	8	0,15	15	9	0,17	15	2	0,04
19	15	9	0,18	15	6	0,12	15	10	0,20	15	8	0,16	15	9	0,18	15	6	0,12	15	3	0,06
20	15	10	0,19	15	2	0,04	15	9	0,17	15	9	0,17	15	13	0,24	15	2	0,04	15	9	0,17
21	15	9	0,16	15	3	0,05	15	10	0,18	15	14	0,25	15	6	0,11	15	3	0,05	15	11	0,20
22	15	10	0,15	15	8	0,12	15	8	0,12	15	12	0,18	15	12	0,18	15	8	0,12	15	9	0,13
23	15	8	0,12	15	10	0,15	15	9	0,13	15	15	0,22	15	7	0,10	15	10	0,15	15	8	0,12
24	15	9	0,19	15	8	0,17	15	1	0,02	15	6	0,13	15	6	0,13	15	8	0,17	15	10	0,21
25	15	1	0,02	15	7	0,15	15	12	0,26	15	9	0,19	15	9	0,19	15	7	0,15	15	2	0,04
26	15	12	0,18	15	9	0,13	15	14	0,21	15	10	0,15	15	5	0,07	15	9	0,13	15	8	0,12
27	15	14	0,24	15	12	0,21	15	2	0,03	15	4	0,07	15	7	0,12	15	12	0,21	15	7	0,12
28	15	2	0,05	15	6	0,16	15	3	0,08	15	7	0,18	15	8	0,21	15	6	0,16	15	6	0,16
29	15	3	0,04	15	14	0,20	15	9	0,13	15	9	0,13	15	9	0,13	15	14	0,20	15	11	0,16
30	15	9	0,13	15	15	0,21	15	11	0,15	15	7	0,10	15	5	0,07	15	15	0,21	15	10	0,14
31	15	11	0,17	15	12	0,18	15	9	0,14	15	5	0,08	15	9	0,14	15	12	0,18	15	8	0,12
32	15	9	0,16	15	8	0,14	15	8	0,14	15	14	0,25	15	3	0,05	15	8	0,14	15	7	0,12
33	15	8	0,14	15	7	0,12	15	10	0,17	15	13	0,22	15	9	0,15	15	7	0,12	15	5	0,08
34	15	10	0,26	15	6	0,16	15	3	0,08	15	9	0,24	15	0	-	15	6	0,16	15	4	0,11
35	15	3	0,06	15	4	0,08	15	9	0,19	15	8	0,17	15	8	0,17	15	4	0,08	15	12	0,25
36	15	9	0,16	15	9	0,16	15	6	0,11	15	12	0,22	15	9	0,16	15	9	0,16	15	1	0,02
37	15	6	0,12	15	8	0,16	15	12	0,24	15	14	0,27	15	1	0,02	15	8	0,16	15	2	0,04
38	15	5	0,07	15	14	0,21	15	13	0,19	15	9	0,13	15	5	0,07	15	14	0,21	15	7	0,10
39	15	3	0,05	15	15	0,23	15	8	0,12	15	11	0,17	15	4	0,06	15	15	0,23	15	9	0,14
40	15	8	0,12	15	12	0,18	15	9	0,14	15	10	0,15	15	9	0,14	15	12	0,18	15	6	0,09
41	15	9	0,15	15	11	0,18	15	13	0,21	15	15	0,21	15	1	0,02	15	11	0,18	15	5	0,08
42	15	3	0,06	15	5	0,11	15	6	0,13	15	12	0,26	15	6	0,13	15	5	0,11	15	10	0,21
43	15	6	0,10	15	12	0,20	15	12	0,20	15	8	0,13	15	3	0,05	15	12	0,20	15	7	0,12
44	15	12	0,17	15	14	0,19	15	3	0,04	15	12	0,17	15	8	0,11	15	14	0,19	15	9	0,13
45	15	3	0,06	15	11	0,23	15	7	0,15	15	8	0,17	15	2	0,04	15	11	0,23	15	5	0,11
46	15	7	0,11	15	15	0,23	15	9	0,14	15	7	0,11	15	5	0,08	15	15	0,23	15	7	0,11
47	15	3	0,06	15	13	0,25	15	7	0,14	15	6	0,12	15	6	0,12	15	13	0,25	15	3	0,06
48	15	8	0,15	15	8	0,15	15	5	0,09	15	14	0,25	15	7	0,13	15	8	0,15	15	5	0,09
49	15	4	0,07	15	9	0,16	15	9	0,16	15	9	0,16	15	6	0,11	15	9	0,16	15	10	0,18
50	15	1	0,02	15	1	0,02	15	11	0,27	15	8	0,20	15	8	0,20	15	1	0,02	15	11	0,27
Разом	-	-	6,07	-	-	7,52	-	-	7,51	-	-	9,06	-	-	5,54	-	-	7,52	-	-	6,78

Успіх матеріальних методів мотивації залежить від можливостей компанії, бажання акціонерів і багатьох інших факторів. До основних її видів можемо віднести:

1. *Грошова винагорода.* Форми грошової винагороди дуже різноманітні: премії, матеріальна допомога, бонуси, різного роду виплати у вигляді відсотків від продажів тощо.

2. *Підвищення фіксованої оплати.* Найчастіше підвищення відбувається тоді, коли працівники незадоволені рівнем оплати праці або коли компанія проявляє політику щодо особливо цінних працівників. Можливе і одноразове

підвищення оплати за наявності об'єктивних причин. Бажано раз на рік (півроку або квартал) проводити моніторинг фіксованих окладів співробітників з метою їх перегляду. Ця процедура може бути прив'язана до складання звіту про виконану роботу за певний період часу. Потрібно стежити, щоб новачки не отримували більшу фіксовану частину, ніж фахівці. Подібна ситуація, зазвичай, закінчується конфліктами: новий співробітник, крім труднощів адаптації, зіткнеться ще й з негативним ставленням до нього з боку колективу.

3. *Цінні подарунки.* Гідні презенти до дня народження (особливо до ювілею), до свят дуже порадують співробітників. Заслугує на увагу такий досвід, як подарунок-приз за досягнення певних результатів діяльності або призовий фонд: для кращого менеджера, за кращі фінансові показники, за стаж роботи в компанії тощо.

4. *Навчання.* Підвищення кваліфікації, профільні семінари і тренінги, додаткова вища освіта — все це підвищує професіоналізм людини, а отже, і її вартість на ринку праці. Більшість людей цінують внесок компанії в зростання їх освітнього рівня. Така форма мотивації особливо ефективна для молоді.

5. *Участь у програмах розподілу прибутку.* В даний час метод практикується не так часто, оскільки акції у свідомості українців не сприймаються як грошова винагорода. Далеко не всі співробітники обізнані з обігом цінних паперів, не всі вірять у стабільність компанії, в якій працюють, а вже право на придбання акцій за фіксованою ціною в майбутньому для більшості — абстракція. Ще одна проблема: чим нижча посада, тим вища ймовірність того, що співробітник, отримавши акції, відразу ж спробує їх продати. Такі схеми оплати праці поки доцільно застосовувати тільки для топ-менеджерів.

6. *Додаткові пільги.* Компенсаційний пакет залежить від можливостей компанії, потреб працівників, їх чисельності тощо. В нього може входити: оплата послуг мобільного зв'язку; компенсація проїзду в громадському транспорті; харчування; страхування (життя, медичне, від нещасного випадку, на випадок захворювання, страхування здоров'я і життя членів сім'ї та ін.); надання кредитів або позик на придбання споживчих товарів, житла та ін; необмежений доступ в Інтернет; додаткові витрати на відрядження тощо.

7. *Соціальна програма,* що дозволяє розпочати формування нової ментальності в компанії, створити для співробітників умови, які б мотивували до самореалізації і саморозвитку. У ній доцільно регламентувати всі види і порядок надання працівникам корпорації додаткових соціальних пільг, непередбачених КЗпП України [7].

Для покращення показників діяльності навантажувального відділу доцільним є дослідження пріоритетності матеріальних видів мотивації працівників ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів». За вищеописаним механізмом визначамо ті види матеріальної мотивації, які є найбільш цінними для працівників даного відділу. Результати дослідження представлені в табл. 2.

З даних табл. 2 випливає, що працівники підприємства надають перевагу такому виду матеріальної мотивації, як навчання. Загальний коефіцієнт вагомості за даним видом мотивації становить 8,84 %. Персонал підприємства зможе здійснювати професійне навчання як безпосередньо на робочому

місці, що дасть змогу не покидати виродництво, так і поза робочим місцем. Також на підприємстві було б доцільно систематично винагороджувати працівників у грошовому еквіваленті, оскільки коефіцієнт вагомості даного виду мотивації складає 7,92%. Будь-яких обмежень або встановлених правил щодо розробки стратегії мотивації персоналу не існує. Головне — домогтися бажаних результатів.

Для досягнення ефективної діяльності працівників необхідна достатня мотивація. Визначено, що при слабкій і надзвичайно сильній мотивації успішність діяльності найчастіше буває невисокою. Таку залежність називають законом Р. Йеркса — Дж. Додсона. Ці вчені у 1908 р. визначили, що існує безпосередній взаємозв'язок між інтенсивністю мотивації і якістю виконання діяльності: «Згідно з цим законом, унаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку незначно підвищується, але після досягнення точки найвищих показників успішності (оптимуму мотивації) поступово знижується» [3].

**Таблиця 2. Результати дослідження з визначення пріоритетності матеріальних видів мотивації працівників ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» за 2016 рік**

Працівник № п/п	Грошова винагорода			Підвищення фіксованої оплати праці			Цінні подарунки			Навчання			Участь у програмах розподілу прибутку			Додаткові пільги та премії			Соціальна програма		
	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості	К-ть пи- тань	К-ть поз. відпо- відей	Коеф. ваго- мості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	15	10	0,15	15	10	0,15	15	10	0,15	15	14	0,22	15	7	0,11	15	3	0,05	15	11	0,17
2	15	8	0,19	15	3	0,07	15	8	0,19	15	6	0,14	15	3	0,07	15	10	0,23	15	5	0,12
3	15	5	0,09	15	9	0,16	15	9	0,16	15	15	0,27	15	6	0,11	15	8	0,14	15	4	0,07
4	15	6	0,11	15	6	0,11	15	13	0,24	15	8	0,15	15	1	0,02	15	9	0,16	15	12	0,22
5	15	14	0,26	15	12	0,23	15	6	0,11	15	5	0,09	15	3	0,06	15	10	0,19	15	3	0,06
6	15	8	0,14	15	13	0,22	15	4	0,07	15	14	0,24	15	7	0,12	15	6	0,10	15	6	0,10
7	15	9	0,17	15	8	0,15	15	6	0,12	15	12	0,23	15	9	0,17	15	4	0,08	15	4	0,08
8	15	13	0,26	15	9	0,18	15	7	0,14	15	3	0,06	15	7	0,14	15	6	0,12	15	5	0,10
9	15	6	0,12	15	13	0,25	15	6	0,12	15	6	0,12	15	5	0,10	15	7	0,13	15	9	0,17
10	15	4	0,07	15	6	0,10	15	11	0,18	15	14	0,23	15	9	0,15	15	6	0,10	15	10	0,17
11	15	6	0,12	15	12	0,24	15	5	0,10	15	15	0,30	15	2	0,04	15	1	0,02	15	9	0,18
12	15	7	0,12	15	3	0,05	15	14	0,24	15	9	0,16	15	10	0,17	15	5	0,09	15	10	0,17
13	15	6	0,10	15	7	0,12	15	12	0,20	15	10	0,17	15	3	0,05	15	13	0,22	15	8	0,14
14	15	11	0,21	15	9	0,17	15	3	0,06	15	9	0,17	15	9	0,17	15	2	0,04	15	9	0,17
15	15	7	0,18	15	7	0,18	15	6	0,15	15	10	0,25	15	6	0,15	15	3	0,08	15	1	0,03
16	15	6	0,10	15	5	0,08	15	14	0,24	15	14	0,24	15	2	0,03	15	6	0,10	15	12	0,20
17	15	12	0,22	15	9	0,17	15	5	0,09	15	7	0,13	15	3	0,06	15	4	0,07	15	14	0,26
18	15	13	0,23	15	11	0,19	15	9	0,16	15	9	0,16	15	8	0,14	15	5	0,09	15	2	0,04
19	15	8	0,15	15	8	0,15	15	10	0,19	15	7	0,13	15	9	0,17	15	9	0,17	15	3	0,06
20	15	9	0,14	15	9	0,14	15	9	0,14	15	5	0,08	15	13	0,20	15	10	0,16	15	9	0,14
21	15	13	0,19	15	14	0,21	15	10	0,15	15	4	0,06	15	6	0,09	15	9	0,13	15	11	0,16
22	15	6	0,09	15	12	0,17	15	8	0,11	15	13	0,19	15	12	0,17	15	10	0,14	15	9	0,13
23	15	15	0,24	15	5	0,08	15	9	0,15	15	10	0,16	15	7	0,11	15	8	0,13	15	8	0,13
24	15	3	0,07	15	6	0,14	15	1	0,02	15	8	0,19	15	6	0,14	15	9	0,21	15	10	0,23
25	15	7	0,15	15	9	0,19	15	12	0,26	15	7	0,15	15	9	0,19	15	1	0,02	15	2	0,04
26	15	9	0,13	15	10	0,15	15	14	0,21	15	9	0,13	15	5	0,07	15	12	0,18	15	8	0,12
27	15	14	0,23	15	4	0,07	15	2	0,03	15	12	0,20	15	7	0,12	15	14	0,23	15	7	0,12
28	15	12	0,27	15	7	0,16	15	3	0,07	15	6	0,14	15	8	0,18	15	2	0,05	15	6	0,14
29	15	7	0,11	15	9	0,15	15	9	0,15	15	14	0,23	15	9	0,15	15	3	0,05	15	11	0,18
30	15	6	0,10	15	7	0,11	15	11	0,17	15	15	0,24	15	5	0,08	15	9	0,14	15	10	0,16
31	15	9	0,14	15	5	0,08	15	9	0,14	15	15	0,24	15	9	0,15	15	11	0,17	15	8	0,13
32	15	5	0,11	15	4	0,09	15	8	0,18	15	8	0,18	15	3	0,07	15	9	0,20	15	7	0,16
33	15	7	0,12	15	13	0,22	15	10	0,17	15	7	0,12	15	9	0,15	15	8	0,14	15	5	0,08
34	15	8	0,20	15	9	0,23	15	3	0,08	15	6	0,15	15	0	-	15	10	0,25	15	4	0,10
35	15	9	0,17	15	8	0,15	15	9	0,17	15	4	0,08	15	8	0,15	15	3	0,06	15	12	0,23
36	15	14	0,23	15	12	0,20	15	6	0,10	15	9	0,15	15	9	0,15	15	9	0,15	15	1	0,02
37	15	12	0,27	15	4	0,09	15	12	0,27	15	8	0,18	15	1	0,02	15	6	0,13	15	2	0,04
38	15	5	0,09	15	9	0,16	15	13	0,22	15	14	0,24	15	5	0,09	15	5	0,09	15	7	0,12
39	15	6	0,11	15	11	0,20	15	8	0,14	15	15	0,27	15	4	0,07	15	3	0,05	15	9	0,16

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
40	15	9	0,14	15	10	0,16	15	9	0,14	15	12	0,19	15	9	0,14	15	8	0,13	15	6	0,10
41	15	3	0,06	15	12	0,22	15	13	0,24	15	11	0,20	15	1	0,02	15	9	0,17	15	5	0,09
42	15	7	0,18	15	2	0,05	15	6	0,15	15	5	0,13	15	6	0,15	15	3	0,08	15	10	0,26
43	15	14	0,23	15	8	0,13	15	12	0,19	15	12	0,19	15	3	0,05	15	6	0,10	15	7	0,11
44	15	15	0,21	15	12	0,16	15	3	0,04	15	14	0,19	15	8	0,11	15	12	0,16	15	9	0,12
45	15	2	0,05	15	8	0,21	15	7	0,18	15	11	0,29	15	2	0,05	15	3	0,08	15	5	0,13
46	15	8	0,14	15	7	0,12	15	9	0,16	15	15	0,26	15	5	0,09	15	7	0,12	15	7	0,12
47	15	9	0,19	15	6	0,13	15	7	0,15	15	13	0,28	15	6	0,13	15	3	0,06	15	3	0,06
48	15	5	0,12	15	4	0,10	15	5	0,12	15	8	0,19	15	7	0,17	15	8	0,19	15	5	0,12
49	15	14	0,23	15	9	0,15	15	9	0,15	15	9	0,15	15	6	0,10	15	4	0,07	15	10	0,16
50	15	12	0,23	15	8	0,15	15	11	0,21	15	1	0,02	15	8	0,15	15	1	0,02	15	11	0,21
Разом	-	-	7,92	-	-	7,53	-	-	7,57	-	-	8,84	-	-	5,53	-	-	6,04	-	-	6,57

Важливу роль у побудові об'єктивної й ефективної системи мотивації відіграє також ключовий індикатор використання KPI (Key Performance Indicators). При впровадженні KPI система мотивації стає чіткою і прозорою, оскільки фіксуються планові та фактичні значення, і керівнику очевидно, за що і як мотивувати співробітника, а працівник, у свою чергу, добре розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що його чекає стягнення. Найбільш актуальне використання поняття KPI в управлінні бізнес-процесами. KPI є вимірювачами результативності, ефективності, продуктивності бізнес-процесів.

Виділяються такі види ключових показників: KPI результату (ступінь досягнення запланованих результатів); KPI витрат (кількість витрачених ресурсів); KPI функціонування (рівень виконання бізнес-процесів); KPI продуктивності (похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання); KPI ефективності (похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів).

При розробці системи KPI необхідно дотримуватися таких правил:

- набір показників повинен містити необхідну кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник має бути правильно вимірний;
- вартість вимірювання показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника [8].

Запропонуємо для навантажувального цеху ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» систему оцінки результативності виконуваних дій (KPI). На основі діяльності цеху наведемо приклади для розрахунку ключових показників роботи — KPI результату. За допомогою представленої системи можна підвищити мотивацію працівників, збільшити кількість вчасно навантажених та відвантажених вагонів і таким чином покращити показники діяльності компанії. Розглянемо запропоновані показники системи KPI для працівників навантажувального цеху.

K<sub>1</sub>. Кількість вчасно навантажених вагонів:

$$K_1 = \frac{C}{M} \%, \quad (1)$$

де C — фактична кількість вчасно навантажених вагонів; M — планова кількість навантажених вагонів.

K<sub>2</sub>. Дотримання термінів навантаження вагонів:

$$K_2 = \frac{SUM \frac{T\Phi_n - T\P_n}{T\P_n}}{N} \% , \quad (2)$$

де  $T\Phi_n$  — фактичний період навантаження вагонів;  $T\P_n$  — плановий період навантаження вагонів;  $N$  — кількість навантажених вагонів;  $N = SUM$ .

$K_3$ . Відповідність фактичних і планових вартостей навантаження вагонів:

$$K_3 = \frac{SUM \frac{C\Phi_n - C\P_n}{C\P_n}}{N} \% , \quad (3)$$

де  $C\Phi_n$  — фактична вартість здійснення навантаження;  $C\P_n$  — планова вартість здійснення навантаження;  $N$  — кількість навантажених вагонів;  $N = SUM$ .

Відповідно, якщо  $K_1, K, K_3$  становить від 80 до 100%, то працівник отримує 5 балів. Якщо коефіцієнт становить 65—79 %, то робітник отримує 4 бали. Працівники, які отримали 4 або 5 балів можуть розраховувати на бонуси або премії. Якщо  $K_1, K, K_3$  в діапазоні від 50 до 64%, працівник отримує 3 бали і не отримує примії. Коли значення показників від 25 до 49%, то працівник отримує 2 бали. Якщо КРІ менше 24%, то відповідно оцінка роботи робітника 1 бал. Коли працівники отримують 2 або 1 бал, то застосовується демотивація персоналу, наприклад, впроваджуються матеріальні стягнення. Якщо протягом значного періоду працівник буде показувати низькі результати, не приносить прибутку компанії, то керівник буде вимушений його звільнити.

Система КРІ прогнозує фахівцям чіткі цілі роботи і прозорі бонуси. Але перехід на таку систему буде складним, а показники можуть виявитися недосяжними.

### **Висновки**

Таким чином, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства з урахуванням поглядів і мотивованості працівників

На прикладі ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» було проведено дослідження з визначення пріоритетності як нематеріальних видів мотивації, так і матеріальних. Найпріоритетнішим видом матеріальної мотивації, згідно з анкетуванням, є навчання. Визначено, що гнучкий графік роботи є важливим видом нематеріальної мотивації для більшості опитуваних. Також запропоновано до впровадження систему мотивації на основі КРІ для працівників навантажувального цеху підприємства.

### **Література**

1. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П.Богиня, М.В. Семикіна. — Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010. — 122 с.
2. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — Київ : Знання, 2008. — 389 с.
3. Занюк С. Психология мотивации / С.Занюк. — Київ : Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. — 352 с.



4. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві / С. Коритко // Студентський науковий вісник «Керівник ІНФО» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>.

5. Кузнецкий В. Заохочення і покарання // Галицькі контракти. — 2005. — № 16. — С. 44—46.

6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / М.І.Мурашко. — Київ : Т-во «Знання», КОО, 2008. — 435 с.

7. Новикова А. Вся правда о мотивации / А. Новикова // Менеджер по персоналу. — 2008. — № 10. — С. 48—55.

8. Современные технологии управления — Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>.

9. Тімашкова О.А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». — 2008. — Т. 2. — № 18. — С. 216—221.

10. Фецин Ю.З. Мотивування в системі менеджменту підприємства / Ю.З. Фецин // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2011/01/feschyn.html>.

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Д.Г. Грищенко, Ю.С. Дворак**

*Национальный университет пищевых технологий*

*В статье рассмотрены вопросы эффективной системы мотивации и стимулирования работников организации, а также охарактеризованы основные виды и методы мотивации персонала. Определены приоритетные виды материальной и нематериальной мотивации персонала предприятия. Исследовано, что важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет ключевой индикатор выполнения, при внедрении которого система мотивации становится четкой и прозрачной, поскольку фиксируются плановые и фактические значения, и руководителю совершенно очевидно, за что и как мотивировать сотрудника. Наведен пример расчета показателей на основе системы KPI для сотрудников выбранного отдела предприятия.*

**Ключевые слова:** мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация, KPI.