

УДК 331.103

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Узун Михайло Валентинович**, к. е. н., старший інспектор служби економічної та внутрішньої безпеки Адміністрації морських портів України

**Бурак Павло**, студент гр. БА-16-м, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», [pavel.v.burak@gmail.com](mailto:pavel.v.burak@gmail.com), +380985421206

**Michael Uzun**, PhD in Economics, Senior Inspector economic and Homeland Security Administration seaports of Ukraine

**Pavlo Burak**, 5-year student of Department of Marketing and Business Administration, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol

**M. Uzun, P. Burak. Forming the staff motivation system at an enterprise.**

*The theoretical and methodological prerequisites for working out a system of motivating the staff's innovative activities have been defined. The concept "motivation" has been specified considering innovative changes in the modern economy. The analysis of the existing practices at domestic enterprises has shown that the employees getting a fixed salary are focused only on doing formally what is in their job description and are not at all motivated to develop, to improve quality and effectiveness of the work done, to increase the volume of operations performed. At the same time development strategies of all modern enterprises contemplate the increase in volume and quality of produce and services, and the increase of efficiency. All of that is expected from their employees. In this case it seems only logical to work out a motivation system, which will be able to tie employees' salary to the results achieved. The study of enterprise activities has shown that one of the effective methods for stimulating the staff is the motivation system based on applying KPI. The forms of motivating project groups are: bonuses for the fulfilled project which are corrected according to the result of implementing main KPI for this phase or the whole project; fixed bonuses in the form of interest on profits; bonuses on phases of the project realization. Key efficiency indices of innovative activities are assigned to levels and staff groups, responsible for their realization. That gives an opportunity to ensure control of current and long-term indices; to assess personal effectiveness of each employee, to orientate the staff at achieving necessary results; ensure collective and individual responsibility for the results of the enterprise activity.*

**Узун М. В., Бурак П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.**

*Визначені теоретично-методологічні передумови розробки системи мотивації інноваційної діяльності персоналу. Уточнено поняття «мотивація» з урахуванням інноваційних змін сучасної економіки. Аналіз існуючих практик вітчизняних підприємств показав, що співробітники, які отримують фіксований оклад, орієнтовані тільки на формальне виконання своїх посадових обов'язків і при цьому зовсім не мотивовані на розвиток, на підвищення якості та ефективності виконаних робіт, збільшення об'єму виконаних операцій. В той же час стратегії розвитку всіх сучасних підприємств передбачають і ріст об'ємів, і підвищення якості продукції та послуг, і підвищення ефективності, і все це очікується від їх працівників. Логічно в такому разі є розробка системи мотивації, в рамках якої можна прив'язати оплату праці співробітників до досягнутих результатів. Дослідження діяльності підприємств показало, що одним з ефективних методів стимулювання персоналу є система мотивації, яка побудована на застосуванні KPI. Формами мотивації проектних груп є: бонуси за виконаний проект, які коригуються залежно від результату виконання основних KPI етапу або проекту в цілому; фіксовані бонуси у вигляді процентів від прибутку; бонуси за етапами реалізації проекту. Ключові показники ефективності інноваційної діяльності розподілені на рівні та групи персоналу, відповідальні за їх виконання, що дає можливість забезпечити контроль за поточними й довгостроковими показниками діяльності; оцінити особисту ефективність кожного співробітника, орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів; забезпечити колективну та індивідуальну відповідальність за результати діяльності підприємства.*

**Узун М. В., Бурак П. Формирование системы мотивации персонала на предприятии.**

*Определены теоретико-методологические предпосылки разработки системы мотивации инновационной деятельности персонала. Уточнено понятие «мотивация» с учетом инновационных изменений современной экономики. Анализ существующих практик отечественных предприятий показал, что сотрудники, которые получают в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы только на формальное выполнение своих должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на развитие, на повышение качества и эффективности выполняемых работ, увеличение объемов выполняемых операций. В то же время стратегии развития всех современных предприятий предусматривают и рост объемов, и повышение качества продукции и услуг, и повышение эффективности, и все это ожидается от их работников. Логичной в этом случае является разработка системы мотивации, в рамках которой можно привязать оплату труда сотрудников к достигнутым результатам. Исследование деятельности предприятий показало, что одним из эффективных методов стимулирования персонала является система мотивации, основанная на применении KPI. Формами мотивации проектных групп являются: бонусы за реализованный проект, которые корректируются на результат выполнения основных KPI этапа или проекта в целом; фиксированные бонусы в виде процентов от прибыли; бонусы по этапам реализации проекта. Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности распределены на уровни и группы персонала, ответственные за их выполнение, что дает возможность обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности; оценить личную эффективность*

*каждого сотрудника, ориентировать персонал на достижение необходимых результатов; обеспечить коллективную и индивидуальную ответственность за результаты деятельности предприятия.*

**Постановка проблеми.** Система мотивації існує практично на кожному підприємстві. Однак на багатьох з них з її допомогою не вдається домогтися бажаних цілей: підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності співробітників і т. д. У більшості випадків причина подібних невдач в тому, що система мотивації не враховує особливостей конкретного підприємства або конкретної його служби. Таким чином система мотивації кожного підприємства повинна розроблятися з урахуванням його специфіки та особливостей персоналу. Також необхідно враховувати і те, що з одного боку, така система повинна стимулювати співробітників до ефективної роботи, з іншого - бути економічно виправданою. Ця наукова проблема загострює практичну проблему підвищення продуктивності, прибутковості та рентабельності, що стримує розвиток підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Мета статті.** Удосконалити процес формування системи мотивації персоналу з метою оцінювання його результатів щодо відповідності обраної стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед українських вчених, які вивчають дану проблематику слід відмітити роботи І. Н. Карпунь, М. С. Письменної, А. В. Черкасова. Велику увагу формуванню сучасних систем мотивації приділяє М. С. Письменна, яка зазначає, що «в системі мотивації мають знайти відображення перспективи розвитку підприємства, оскільки мотивація уособлює цілеспрямовану поведінку і визначається нею» [3]. Вчений та практик А. В. Черкасов зазначає необхідність системного підходу до розвитку та мотивації працівників вітчизняних підприємств: наявності законодавчого, юридичного та організаційного забезпечення управління персоналом, інформаційним забезпеченням та захистом працівників [4]. І.Н. Карпунь підкреслює необхідність стимулювання виробничого та управлінського персоналу [2]. Незважаючи на достатню кількість робіт у цьому напрямі, результати дослідження говорять про те, що ступінь задоволеності основних потреб персоналу не забезпечується існуючою на підприємстві мотиваційною політикою. Найменше задоволені потреби в самовираженні і матеріальні потреби працівників, тому існуюча система мотивації вимагає доопрацювання і вдосконалення.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні підприємства функціонують в умовах бурхливого бізнес-середовища. Існує потреба удосконалення взаємодії інтересів підприємства та зовнішнього середовища. Треба досягти синергетичного ефекту такої взаємодії. Результати аналізу наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних фахівців надають можливості стверджувати, що одним із важливих принципів досягнення синергетичного ефекту має бути максимальне урахування ініціативи робітників. Досягти цього можливо, перш за все, шляхом розвитку та удосконалення методів мотивації. Дослідження довело, що на більшості підприємств заробітна плата робітникам нараховується відповідно тарифних ставок, окладів та нарахування премії за досягнення окремих показників. У більшості своїй робітники не знають, з чого складається собівартість наданих послуг, які вони надають на своїй ділянці, яка частка заробітної плати в собівартості виробництва, та як би міг змінитися її рівень у разі зниження питомих витрат тих чи інших ресурсів. Отже виникає потреба в інформуванні та мотивуванні робітників.

Удосконалення форм організації та оплати праці – один з напрямків підвищення ефективності виробництва. До цього часу основним принципом, закладеним положеннями про організацію оплати праці, було підвищення зацікавленості в напрямку обсягів виробництва з меншою кількістю працівників. У сучасних умовах, коли, з одного боку, нарощування обсягів виробництва в більшості своїй унаслідок обмеження замовлень стало практично неможливим, а з другого – скорочення чисельності працівників вступає в протиріччя з нормами правил охорони праці, такий принцип організації праці стає неефективним. За теперішніх умов ефект може бути досягнуто, коли є пряма зацікавленість на підприємстві в скороченні не тільки трудових витрат, а в першу чергу, витрат матеріалів, енергоносіїв.

Аналіз існуючих практик вітчизняних підприємств довів, що співробітники, які отримують в якості оплати фіксований оклад, орієнтовані лише на формальне виконання своїх посадових обов'язків і при цьому абсолютно не мотивовані на розвиток, на підвищення якості і ефективності виконуваних робіт, збільшення обсягів виконуваних операцій. У той же час стратегії розвитку всіх сучасних підприємств передбачають і зростання обсягів, і підвищення якості продукції та послуг, і підвищення ефективності, і все це очікується від її працівників. Логічною в цьому випадку є розробка системи мотивації, в рамках якої можна прив'язати оплату праці співробітників до досягнутих результатів.

Система мотивації персоналу - одне з найважливіших питань, розробка і впровадження практики подібної системи - дуже складний проект. При цьому, перш за все, необхідно точно визначити основні терміни. Синтезуючи різноманітні тлумачення дефініції «мотивація» та уточнення її змісту з урахуванням інноваційних змін сучасної економіки дозволили сформулювати наступне визначення мотивації інноваційної діяльності як сукупності потреб і мотивів, що спонукають персонал й керівництво до активної діяльності творчого змісту, спрямованої на створення інноваційних продуктів, послуг, форм їх використання, впровадження нових технологій з метою забезпечення підвищення рівня якості робочої сили та конкурентоспроможності праці.

Виходячи із проведеного аналізу та беручи до уваги наведені визначення в контексті цього дослідження, можна дійти до наступних висновків:

Мотивація - це процес або сукупність пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних мотивів, дій працівників.

Стимулювання - цілеспрямований вплив на особистість, створення зовнішнього середовища, що спонукає діяти заданим чином.

Стимулювання праці або управління мотивацією на підприємстві - тактика вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників краще працювати за рахунок задоволення їх потреб.

Система мотивації підприємства - це встановлені на підприємстві процедури винагороди працівників за ефективну працю, а також види і розміри винагород в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій.

Матеріальне стимулювання - управління мотивацією персоналу за допомогою додаткових (понад посадового окладу) грошових виплат за досягнення конкретних показників трудової діяльності в установленій період часу (місяць, квартал, рік).

Нематеріальне стимулювання - управління мотивацією персоналу за допомогою підвищення лояльності працівників до підприємства за рахунок поліпшення якості їх трудового життя, формування корпоративної культури.

Оцінка персоналу - процес визначення ефективності діяльності співробітників для реалізації цілей підприємства за встановленими на підприємстві конкретними показниками, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень в сфері мотивації.

Призначення будь-якої системи мотивації полягає в наступному: спонукати співробітників працювати на результат; реалізувати стратегію зростання підприємства; дати можливість більш ефективним співробітникам заробляти більше; підвищити ефективність виробництва за рахунок ефективності роботи співробітників; створити прозору об'єктивну систему оцінки кожного співробітника [5, с. 38].

Систему мотивації праці формують постійні та змінні елементи оплати праці, пільги і чинники нематеріальної мотивації. Основні стадії формування системи мотивації праці представлені на рис.1.

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми стимулювання праці:

1) на рівні держави:

- недостатнє фінансування наукових досліджень та розробок;
- скорочення інноваційного потенціалу, тобто чисельності науково-дослідних працівників;
- старіння кадрів в результаті недостатнього залучення молодих фахівців до наукової діяльності;
- зовнішня і внутрішня (в інші сфери діяльності) міграція вчених;
- недосконалість кадрової політики підприємств з формування мотивації працівників до інноваційної діяльності;

2) на рівні підприємства:

- керівник не повністю визначає всі фактори, які впливають на покращення праці робітників через неврахування індивідуальних якостей кожного працівника;
- керівники не відводять належну увагу на покращення психологічного клімату в колективі;
- недостатня залежність грошових виплат від конкретних результатів роботи працівників.



Рис. 1. Система формування мотивації праці на підприємстві

Результати аналізу наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних фахівців надали можливість виокремити основні принципи побудови системи мотивації:

об'єктивність - розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

передбачуваність - працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці;

адекватність - винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;

своєчасність - винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (у поточному періоді);

значимість - винагорода повинна бути для співробітника значуща;

справедливість і прозорість - правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, в тому числі з його точки зору [1, с. 14].

Дотримання цих принципів при мотивації діяльності проектних груп, що працюють на умовах господарчого розрахунку, сприятимуть активізації інноваційних процесів на підприємстві.

Всі зміни в системі стимулювання - нововведені внутрішні регламенти та положення - спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці. Застосовувані в ній механізми і інструменти повинні забезпечувати ефективну мотивацію працівників підприємства, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. На основі досвіду роботи підприємств можна стверджувати, що одним з ефективних методів стимулювання персоналу є система мотивації, заснована на застосуванні КРІ (Key performance indicators). Це система матеріального стимулювання, яка може застосовуватися на будь-якому підприємстві, за умови її грамотної розробки, і максимально забезпечує дотримання всіх перерахованих вище принципів побудови мотиваційної системи.

Мотивація проектних груп може бути у наступних формах:

1. Система мотивації складається з заздалегідь визначених (розрахункових) бонусів за реалізований проект, які коригуються на результат виконання основних КРІ етапу або проекту в цілому.

2. Визначаються фіксовані бонуси як відсоток від кошторису проекту за реалізований проект. Бонуси коригуються на результат виконання КРІ етапу або проекту в цілому і розподіляються всередині групи на менеджера проекту і робочу групу.

3. Мотивація побудована у вигляді фіксованих надбавок до основного окладу за участь в проекті.

4. Використовується переважно в девелопменті, де встановлюється вартість кожної операції, яку здійснює співробітник в рамках проекту. Зручність в цьому варіанті полягає в тому, що якщо змінюються учасники проекту, то розподіл і виплата премії не викликають труднощів. Цей варіант підходить, якщо компанія виконує однотипні проекти зі зрозумілою деталізацією робіт і можливістю безперечного розподілу їх вартості. Показники ефективності інноваційної діяльності, які можуть застосовуватися на підприємстві для оцінки діяльності персоналу в цьому напрямі та впровадження системи мотивації, надано в табл.1:

Таблиця 1.

Основні показники ефективності за рівнями і групами

Рівень показника	Група персоналу	Показник
Ефективність підприємства	Адміністративно-управлінський персонал	Загальний об'єм виробництва, об'єм продаж, чистий прибуток, рентабельність
Ефективність основних виробничих процесів	Виробничі ділянки Лабораторії Технічні підрозділи Комерційний підрозділ	Об'єм виробництва, об'єм продаж, якість продукції, об'єм витрат, строки виробництва
Ефективність допоміжних процесів	Бухгалтерія Служба персоналу Служба безпеки Служба ремонту	Кількість реалізованих пропозицій щодо інноваційної діяльності, заробітна плата, навчання співробітників

Ключові показники ефективності і способи їх розрахунку конкретизуються по окремим категоріям працівників.

В сьогоденній практиці вітчизняних підприємств при формуванні заробітної плати найчастіше використовується прямий метод, який враховує загальну кількість часів опрацьованих робітниками у поточному місяці та середню тарифну часову ставку згідно затвердженого штатного розпису. На наш погляд, таке розподілення чистого доходу між робітниками не є ефективним, бо не враховує конкретного вкладу окремого робітника в загальні результати роботи підрозділу. Тому пропонується розподіляти чистий дохід між робітниками з урахуванням коефіцієнту інноваційного внеску ( $K_{iv}$ ) кожного робітника в загальні результати роботи. Факторами, за якими може підвищуватися кількість, можуть бути:

– робота за суміжними професіями. Працівник виконує роботу такелажника, але має досвід роботи електрозварника і виконує електрозварювальні роботи у разі відсутності електрозварника;

– надання пропозицій щодо інноваційних методів організації праці, впровадження яких надало можливості підвищення ефективності роботи в цілому;

Серед понижуючих факторів можуть бути:

– неякісне виконання робіт;

– несвоєчасне виконання робіт;  
 – дії робітника, які провокують створення нездорової конфліктної ситуації з супроводжуваними негативними наслідками, та інше.

По показникам, за якими важко провезти розрахунки (наприклад, внесення і самостійна реалізація пропозицій щодо інноваційної діяльності) пропонуються наступні значення:

1 - пропозиції щодо оптимізації від співробітника не надходили;

1,05 - надійшли пропозиції щодо оптимізації, які незначно збільшили б продуктивність або поліпшили зручність обробки інформації, але прийнято рішення відмовитися від їх реалізації;

1,1 - надійшли пропозиції щодо оптимізації, реалізація яких незначно збільшила продуктивність або підвищила зручність обробки інформації;

1,3 - надійшли пропозиції щодо оптимізації, реалізація яких значно збільшила продуктивність.

Облік даного показника повинен стимулювати співробітників до оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Таким чином, запропонована система мотивації інноваційної діяльності буде мати адресну приналежність по відношенню до кожного окремого з показників, а також індивідуальну мотивацію кожного співробітника, що в цілому приведе до визначеності в трудових функціях і удосконаленню інноваційної діяльності.

**Висновки.** Система мотивації на основі КРІ дозволяє керівництву підприємства: забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації; оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і підприємства в цілому; орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів; керувати бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок; забезпечити колективну й індивідуальну відповідальність за результати діяльності підприємства. Впровадження системи КРІ буде сприяти оптимізації діяльності, досягненню «високих» цілей, призведе до збільшення портфеля замовлень за рахунок прискорення їх виконання і поліпшення якості, а також істотно підвищить рівень мотивації, відповідальності та ефективності ваших співробітників.

#### Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
2. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 628. – С. 529–533.
3. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
4. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу [Текст] / М. С. Письменна // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – Львів, 2014. – Вип. 24.9. – С. 396.
5. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом [Текст] / А. В. Черкасов // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – Львів, 2008. – № 628 : Проблеми економіки та управління. – С. 692–695.
6. Kibanov A.J. the Management staff of the organization: strategy, marketing, internationalization. Tutorial / A.J. Kibanov, I.B. Durackova. – М.: INFRA-M, 2011. – 301 p.

#### References (BSI):

1. Grineva, V.M. & Gruzina, I.A. (2007). Problems motivation of personnel. Kharkiv: INZEK: monograph, 184 p. [in Ukrainian].
2. Karpunij, I. N. (2010). Motyvacija i stymuljuvannja innovacijnoji dijalnosti pidprijemstva // Problemy ekonomiky ta upravlinnja. – p. 529–533. [in Ukrainian].
3. Klochkov, A. K. (2010). KPI and motivation. e complete collection of practical tools. Moscow: Eksmo, 103 p. [in Russian].
4. Pysjmenna, M. S. (2014). Systemnyj pidkhid do motyvaciji upravlinsjogho personalu // Naukovyj visnyk nacionaljnogho lisotekhnichnogho universytetu Ukrajinu. – Ljviv, 396 p. [in Ukrainian].
5. Cherkasov, A. V. (2008). Innovacijna rolj motyvaciji v systemi upravlinnja personalom // Visnyk Nac. un-tu «Ljvivjsjka politehnikna». – Ljviv, – # 628 : Problemy ekonomiky ta upravlinnja. – p. 692–695. [in Ukrainian].
6. Kibanov, A.J., & Durackova, I.B. (2011). Management staff of the organization: strategy, marketing, internationalization. Moscow: INF -M, 301 p.

**Keywords:** motivation, motivation and stimulation system, key efficiency indices, methods of stimulating the staff.

**Ключові слова:** мотивація, система мотивації й стимулювання, ключові показники ефективності, методи стимулювання персоналу.

**Ключевые слова:** мотивация, система мотивации и стимулирования, ключевые показатели эффективности, методы стимулирования персонала.

**Рецензент:** д.е.н, професор, зав.кафедри «Маркетинг та бізнес-адміністрування» Гончар В.В.