

О. І. Дума, І. І. Палчинська, І. А. Семків
Національний університет “Львівська політехніка”

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ НА ПРИКЛАДІ СП ТОВ “СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН”

© Дума О. І., Палчинська І. І., Семків І. А., 2015

Розкрито сутність мотивації персоналу з виокремленням її ролі у процесі розвитку підприємства та надано визначення поняття “мотивація персоналу” з погляду отримуваних благ. Проаналізовано проблематику матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки. Досліджено мотиваційні процеси управління персоналом підприємства на усіх рівнях. Науковий аналіз проблеми мотивації персоналу дав змогу узагальнити фактори, види та особливості мотиваційного впливу на працівників підприємства. Розроблено комплекс методів та заходів мотивації персоналу. Запропоновано систему заходів покращення мотивації персоналу на підприємстві, основними із запропонованих були способи нематеріальної мотивації. Обґрунтовано доцільність упровадження цих методів, які підвищують продуктивність праці персоналу на СП ТОВ “Сферос-Електрон”.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, працівники, управління персоналом, продуктивність, матеріальна та нематеріальна мотивація.

O. I. Duma, I. I. Palchynska, I. A. Semkiv
Lviv Polytechnic National University

IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE STAFF MOTIVATION SYSTEM THROUGH IMPLEMENTATION OF THE INTEGRATED APPROACH WITH JV «SFEROS-ELECTRON» LTD AS AN EXAMPLE

© Duma O. I., Palchynska I. I., Semkiv I. A., 2015

Further development of civilization promotes implementation of innovations in economic systems, which radically increase enterprises efficiency, improve the quality of manufactured products, both goods and services, reduce the proportion of rejects. The development of innovative technologies and production robotization make the managers face new challenges. However, this does not reduce the importance and influence of such a factor as efficiency of human resource management, which, ultimately, is a factor of the enterprise efficiency as a whole.

The key factor of sustainable and efficient functioning of the country's economy is the continuous improvement of the existing enterprises management systems based on the use of modern achievements in management and entrepreneurship. Resolving theoretical and practical problems of human resources management through further research in socio economic factors of labor motivation provides the opportunity to improve both quality and productivity of labor.

The article presents the result of scientific and practical research into material and non-material motivation of personnel at the example of "Sferos-Elektron" joint venture. Human resources motivation and professional skills are the determining ingredients of the productivity of both mental /creative labor and routine physical work on production lines. Motivation assigns conscious value to the work for a person, regardless of the nature of the work itself. The purpose of the research was to develop a comprehensive system of personnel motivation. To achieve this purpose the following tasks were formulated and performed: identification of the key elements of a comprehensive system of personnel motivation, verification of the key assumptions through applied research of motivation factors at "Sferos-Elektron" JV.

The research is focused on identification of the most important factors of staff motivation depending on the age of employees, years of service and type of work performed. In applied aspect it means the opportunity to improve human resources management of "Sferos-Electron" JV by strengthening staff motivation and increasing productivity as a result.

Key words: efficiency of management, material and non-material motivation, productivity of labor, factors of motivation, organizational motivation, mental and psychological motivation.

Постановка проблеми. Головною умовою сталого і ефективного функціонування економіки країни є постійне вдосконалення діючих систем управління підприємствами на базі використання сучасних досягнень менеджменту і підприємництва. У зв'язку з цим важливого значення набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою діяльністю персоналу із застосуванням нових соціально-економічних методів мотивації праці, що надади б змогу підвищити зацікавленість робітників продуктивно і якісно працювати на підприємствах різних галузей економіки.

В умовах ринку основним завданням керівників є організація праці, яка б максимально стимулювала працівників до ефективної роботи. Задоволення соціальних і матеріальних потреб повинно сприяти повнішому використанню трудового потенціалу кожного працівника.

Успіх роботи підприємства залежить від працівників, які є основною складовою у сфері діяльності управління. Тому перед керівниками підприємств постають непрості завдання – постійний розвиток, актуалізація знань своїх працівників, підвищення їхнього творчого потенціалу. Тому управління системою мотивації має сприяти розвитку людських ресурсів, активізація яких можлива у разі розуміння мотивів їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації персоналу в теоретичному та практичному аспектах досліджено у працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберга, Л. Портера, Д. Богині, А. Колота, Н. Мартиненка, В. Шинкаренка.

Проте в економічній літературі недостатньо обґрунтовано використання модернізованих методів мотивації персоналу та їхнє впровадження на виробничих підприємствах.

Цілі статті. Метою цієї наукової статті є розроблення комплексної системи мотивації персоналу. Для досягнення мети сформульовано та вирішено такі завдання: визначення основних елементів комплексної системи мотивації персоналу, їх сутності та впровадження цього комплексу на СП ТОВ “Сферос-Електрон”.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі поняття “мотивація персоналу” трактується по-різному, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі [10, с. 10–11].

Мотивація – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників до досягнення особистих цілей [4, с. 15]. Система мотивування персоналу є основою успіху організації. Щоб досягти результатів, мотивація персоналу повинна упроваджуватись на усіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії.

У структурі мотивації персоналу виділяють такі п'ять напрямів: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність.

Якщо розглядати мотивацію з позиції отримуваних благ, то вона буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Ці види мотивації комплексно застосовуються для підтримання її дієздатності загалом. Залежно від рівня управління співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється.

Матеріальна мотивація – економічний спосіб спонукання працівників для забезпечення потреб у достатку, добробуту, матеріального стандарту життя. Бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже, збільшенню продуктивності праці [12, с. 55].

Суттєвими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низький рівень оплати праці, зміна стандартів і норм, згідно з вимогами європейського законодавства, необхідність формування нових методів економічного стимулювання зайнятих на ринку праці.

Згідно із Законом України “Про оплату праці”, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [1].

Заробітна плата є основною формою матеріальної мотивації персоналу, водночас взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та оплати праці є суперечливим.

Макро- та мікроекономічні фактори неопосередковано впливають на такі показники, як:

- а) рівень заробітної плати та її динаміка;
- б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціація заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом;
- г) структура особистого доходу;
- д) матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

На мотивацію найманих працівників впливає високий рівень оплати праці, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і виявляється у такому. По-перше, рівень оплати праці, вищий від середньоринкового значення, знижує плинність кадрів, тому забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець зменшує витрати на його найм і навчання та може спрямувати вивільнені кошти на інші потреби. По-друге, високий рівень оплати праці приваблює велику кількість більш кваліфікованих, досвідчених, високопродуктивних фахівців у своїй сфері діяльності. В такому випадку роботодавець економить кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників. По-третє, така оплата праці стимулює до відповідального і сумлінного виконання своїх обов'язків та побоювання бути звільненим [8].

З іншого боку, є нематеріальна мотивація, яка відіграє не менш важливу роль у ефективності функціонування системи мотивування персоналу.

Нематеріальна мотивація – це комплекс заходів, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників, спрямовуючи на досягнення особистих цілей та цілей організації без видавання співробітнику у готівки чи безготівкових грошей [10, с. 62].

Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні та морально-психологічні (див. рисунок).



Нематеріальні методи мотивації

- посилення діяльності засобів масової інформації і виховання;
- розроблення і впровадження принципів корпоративної культури;
- організація роботи зі збирання зауважень і пропозицій працівників;
- мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливішої, цікавішої, соціально значущої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами й умовами власної праці.

Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є [11]:

- гласне визнання заслуг;
- усне вираження подяки керівниками;
- вираження подяки в наказах;
- вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо тощо;
- поздоровлення з ювілеями;
- фотографії на дошках пошани, у музеях, у буклетах тощо;
- відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками;
- повага і довіра;
- схвалення і підтримка;
- негативне підкріплення (осудження, докір, покарання);
- спілкування співпрацівників.

Будь-які мотивувальні впливи повинні бути ретельно продумані та співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

Упроваджуючи систему мотивації, застосовують методи зовнішньої мотивації, завдання якої – розвинути внутрішню мотивацію працівника. Цього можна досягнути завдяки регулярній оцінці її впливу.

Досліджуючи проблеми мотивації персоналу на СП ТОВ “Сферос-Електрон”, ми виявили необхідність впровадження модернізованої системи мотивації.

СП ТОВ “Сферос-Електрон” є єдиним в Україні виробником кліматичних систем для автотранспорту: рідинних підігрівачів різних типів для автобусів, вантажних та комерційних автомобілів, будівельної та спеціальної техніки.

Спільне українсько-німецьке підприємство “Сферос-Електрон” створене у 1996 р. Засновники підприємства – ПАТ “Концерн-Електрон” (Україна) та “Spheros GmbH” (Німеччина) [14].

У кожній віковій категорії працівників свої погляди на життя, свій життєвий досвід. Тому, в сучасних умовах, треба змінювати мотиваційну поведінку залежно від віку працівника. Це питання особливо актуальне для СП ТОВ “Сферос-Електрон”, адже серед працівників є представники всіх можливих вікових та освітньо-кваліфікаційних груп.

Серед найважливіших чинників мотивів персоналу необхідно виділити: заробітну плату, перспективи кар’єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги. Якщо брати до уваги важливість кожного чинника окремо, то можна отримати такі результати.

Для молодих людей мотивація має найменше значення, оскільки їхній трудовий та кар’єрний шлях тільки розпочинається і є надія, що мотиваційні фактори для них матимуть більше значення в майбутньому. Для працівників старшої вікової категорії важливим є сам факт, що їхня праця досі ще потрібна.

До організаційних методів мотивації належать [13]:

- мотивація участі працівників у справах фірми;
- програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар’єрне зростання, мотивація перспективою;
- гуманізація праці, яка полягає в тому, щоб запобігати виробничому травматизму, здійснювати профілактику перетоми, професійних захворювань, забезпечити широку та активну участь у виконанні виробничих завдань;

Керівництву потрібно звертати особливу увагу на зарплатню працівників. Саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини. Звідси висновок: що вищий її рівень, то більше задоволений персонал, отже, більш надійний, вірний та ефективний. Заробітна плата має найбільше значення для молодих працівників. Для людей середнього віку вона також важлива, але не настільки, як для молоді. Для категорії працівників старшого віку розмір зарплатні має найменше значення. Це можна пояснити тим, що з віком значення матеріальних потреб зменшується, тоді як моральних, навпаки, зростає. Тобто зі збільшенням віку зростає значення таких чинників, як ставлення керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі. Люди більше цінують спокій, доброзичливість та стабільність. З віком зростає нетерпимість до проявів нахабства, організаційних змін тощо [4].

Як вказано вище, значення в мотиваційній діяльності має такий чинник, як різноманітні соціальні пільги. Соціальні пільги, що являють собою додаткові блага, які одержують працівники від підприємства, підвищують їхній добробут і якість трудового життя. Також варто виділити такі соціальні пільги, як безкоштовне харчування, корпоративні вечори, проїзд, медичне страхування, допомога в отриманні різноманітних цільових кредитів, доплати (до пенсії, за вислугу років, за підготовку стажерів тощо). Соціальні пільги найбільше впливають на працівників середнього віку, дещо менше значення мають для персоналу старшого віку, а на молодих працівників впливають найменше. Цей фактор має надзвичайно важливе значення для СП ТОВ “Сферос-Електрон” через те, що більшість його працівників середнього та старшого віку і саме завдяки використанню різноманітних соціальних пільг можна добитись максимального результату. Такий підхід дозволить максимально спонукати людей до праці, витрачаючи мінімум ресурсів.

Наступним фактором, на який необхідно звернути увагу, є підвищення кваліфікації. Для молоді, яка не має ще досвіду роботи, цей чинник дуже важливий, адже що кращий спеціаліст, то більше можливостей. Проте для працівників середнього віку він має ще більше значення. Це пояснюється тим, що з досвідом приходить бажання не тільки кар’єрного росту, а й прагнення до саморозвитку, вдосконалення знань, навичок та умінь. Для людей старшого віку підвищення кваліфікації має найменше значення. Враховуючи те, що на СП ТОВ “Сферос-Електрон” працює значна кількість молодих спеціалістів, які нещодавно здобули відповідного рівня освіти, – підвищення рівня знань та навичок має особливе значення, що заохочує їх до праці [3].

Важливість соціально-психологічного клімату в колективі має тенденцію до зростання залежно від віку. Зрозуміло, що для молодих працівників він має найменше значення, адже вони тільки починають пристосовуватися до нових умов та співробітників в умовах, коли вони не відіграють важливої ролі в колективі. Для інших вікових груп підприємства вплив цього чинника важливіший. Люди починають осмислювати не тільки матеріальну сторону, а й моральний аспект в організації.

Аналізуючи такий фактор, як перспективи кар’єрного росту, виявили, що його значення зростає з віком працівника.

Людина, за природою, хоче досягти найкращих результатів, як в особистому, так і в трудовому житті. Зі зростанням віку працівник розуміє, що в нього залишається все менше і менше часу для того, щоб досягти справді високих результатів. Тому керівництву потрібно звертати особливу увагу на цей фактор. Особливе значення має гендерна сторона цього чинника – жінки переважно сконцентровані на створенні сім’ї, тому перспективи росту більшою мірою стосуються чоловічої частини трудового колективу [7].

В процесі виконання певних робіт на СП ТОВ “Сферос-Електрон” створюються тимчасові, непостійні групи працівників для реалізації певного завдання. Формуючи певні групи працівників для виконання конкретного завдання, слід враховувати усі вищезгадані чинники.

Тепер варто звернути увагу на освітньо-кваліфікаційний рівень та стаж роботи працівників. Відповідно до них працівники займають різні посади і виконують відповідні ними завдання.

Мотиваційний пакет для працівників з певним стажем роботи [9]:

1. До п’яти років:
 - організація харчування на фірмі, виплата субсидій на харчування;

- оплата транспортних витрат;
 - страхування життя;
 - поліпшення умов та охорони праці;
 - бонуси за швидке виконання поставленого завдання;
 - додаткові відпустки понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством;
 - медичне страхування; пенсійне (крім державного);
 - подарунки;
 - оплата оздоровчих заходів;
 - можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника;
 - особисте і публічне визнання.
2. Від п'яти до десяти років:
- організація харчування на фірмі, виплата субсидій на харчування;
 - оплата транспортних витрат;
 - страхування життя;
 - виділення коштів на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах;
 - поліпшення умов та охорони праці;
 - виділення коштів на освіту, навчання;
 - додаткові відпустки понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством;
 - оплата оздоровчих заходів;
 - похвала від керівника; особисте і публічне визнання.
3. Від десяти до двадцяти років:
- організація харчування на фірмі, виплата субсидій на харчування;
 - оплата транспортних витрат;
 - страхування життя;
 - бонуси за стаж роботи;
 - безвідсотковий кредит на придбання великої техніки або ремонт;
 - поліпшення умов та охорони праці;
 - гнучкі соціальні виплати (право самостійно вибирати пільги і послуги);
 - додаткові відпустки понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством;
 - оплата оздоровчих заходів;
 - можливість літнього відпочинку для дітей (літні табори);
 - матеріально-грошове стимулювання;
 - особисте і публічне визнання.

Для працівників важлива можливість подальшого розвитку та планування кар'єри.

Планування кар'єри складається з визначених цілей професійного розвитку працівника і шляхів досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри пропонує, з одного боку професійний розвиток працівника, тобто набуття необхідної кваліфікації для бажаної посади, а з другого – послідовне кар'єрне зростання, досвід роботи, необхідний для успіху. Розвитком кар'єри називають дії працівника для реалізації свого плану і для професійного росту [2].

Планування і управління розвитком кар'єри потребує від працівника і організації відповідних допоміжних зусиль, але водночас забезпечує низку переваг як працівнику, так і організації. Для працівника це означає:

- можливість кар'єрного росту;
- вищий ступінь задоволення від роботи в організації;
- підвищення рівня життя;
- бачення професійних можливостей;
- планування особистого життя;
- конкурентоздатність на ринку праці.

Заходи нематеріальної мотивації, запропоновані для працівників СП ТОВ “Сферос-Електрон” [5, 6]:

- оплата транспортних витрат;

- організація харчування на фірмі;
- безвідсотковий кредит на придбання великої техніки або ремонт;
- бонуси за стаж роботи;
- бонуси за швидке виконання поставленого завдання;
- виділення коштів на освіту, навчання;
- гнучкі соціальні виплати (право самостійно вибирати пільги і послуги);
- додаткові відпустки понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством;
- медичне страхування; пенсійне (крім державного);
- можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника;
- можливість літнього відпочинку для дітей (літні табори);
- оплата оздоровчих заходів;
- організація семінарів та тренінгів;
- подарунки;
- поліпшення умов та охорони праці;
- похвала від керівника; особисте і публічне визнання.
- страхування життя;
- розміщення у цехах листів-подяк від клієнтів;
- надання пріоритетності формування робочих графіків найкращим працівникам;
- створення корпоративної газети або інформаційного листа;
- урочиста подяка працівникам;
- відрядження на підприємства-партнери;
- привітання працівників з днем народження.

Виконуючи свою професійну діяльність, кожен працівник взаємодіє з іншими працівниками, відповідно до особистісних цінностей та своєї психологічної природи. Культуру в організації визнано одним із головних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею.

Рекомендовані методи мотивації персоналу можна використовувати для підвищення продуктивності праці на підприємстві та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки і перспективи досліджень. Система мотивації персоналу є основою успіху організації. Щоб досягти відповідних результатів, система мотивування персоналу має бути налагоджена на усіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії.

Мотивацію було розглянуто стосовно отримуваних благ. Вона буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Ці види мотивації комплексно застосовуються для підтримання її дієздатності.

На СП ТОВ “Сферос-Електрон” застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Оплата праці, доплати, надбавки, бонуси – методи матеріальної мотивації, які використовуються на підприємстві.

Отож, запропоновано систему заходів для покращення мотивації персоналу, оскільки використовувані методи не удосконалювались згідно з вимогами ринку праці. Запропоновані методи не потребують значних матеріальних затрат з боку підприємства. Проте комплекс із матеріальними стимулами та корпоративною культурою дає змогу посилити мотиваційні ефекти та підвищити ефективність підприємства лише за рахунок людського фактора.

Перспективи подальших досліджень у сфері мотивації персоналу мають бути скеровані на системну оцінку впливу соціально-психологічних та біхевіористичних факторів на діяльність менеджерів. Необхідно також адаптувати інноваційні методи мотивації, які сприятимуть подальшому розвитку працівників.

1. Закон України “Про оплату праці” № 108/95-ВР від 23.05.1995 р. (Остання редакція від 1.01.2015 р.). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>. 2. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Технологический

аудит и резервы производства. – 2014. – № 3(3). – С. 46–50. 3. Беляев С. Что мотивирует украинских менеджеров? / С. Беляев // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – С. 63–64. 4. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: наук. вид. / Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куліков та ін. – К.: Ін-т екон. НАН України, 1997. – 182 с. 5. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці: наук.-екон. та суспільно-політ. журнал. – 2006. – № 7. – С. 17–22. 6. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Текст] / І. М. Грінько // Зб. наук. праць ЧДТУ. – 2009. – № 24. – С. 169–200. 7. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О. В. Гривківська, Ж. В. Соловійова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (27). – С. 87–91. 8. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві [Текст] / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 211–216. 9. Дигун О. Современные реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 72–73. 10. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с. 11. Петрович Й. М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом / Й. М. Петрович, М. Р. Леськів // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 127–132. 12. Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. Удосконалення системи менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>. 13. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання; КОО, 2002. – 583 с. 14. Офіційний сайт компанії "Сферос-Електрон" // Інформація про підприємство. – Режим доступу: http://www.spheros.electron.ua/about_plant/.