

УДК 331.2

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Грінько І.М.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

Рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала, определено их влияние на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: мотивация труда, управление персоналом, мотивационный механизм, материальное стимулирование.

The article considers the contemporary problems of labor motivation of the personnel and defines their influence upon the efficiency of an enterprise activity.

Key words:

Постановка проблеми. Ефективне управління будь-якою економічною системою чи підсистемою виходить з наукового обґрунтування побудови системи чи процесу управління. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне розміщення залежить від ефективності функціонування служб управління персоналом і є досягненням успіху підприємства.

В тому числі, прагнення нашої держави до євроінтеграції зобов'язує запровадити європейські соціальні цінності, щодо оцінки праці та формування мотиваційного механізму. Це зумовлює впровадження нових тенденцій щодо розвитку персоналу: зростання попиту на кваліфіковану працю; значне посилення людського чинника на виробництві; перехід до стратегічного управління виробництвом, яке вимагає високої творчої віддачі від кожного працівника.

Аналіз останніх досліджень. Вирішення проблем пов'язаних з дослідженням мотивації праці, пошуком методів прогнозування та управління трудовим потенціалом, відображено в працях відомих вітчизняних вчених: Д.П. Богині, Д.П. Доманчука, Г.Т. Кулікова, А.М. Колода, М.Й. Маліка, М.В. Семикіної, В.В. Онікієнка, В.М. Петюха, М.В. Шаленка та інших.

Істотний внесок у розвиток системних уявлень про формування трудових мотивів і мотивації до праці зробили Ф. Тейлор і його послідовники – Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо.

Не зважаючи на високий науковий професіоналізм вище зазначених авторів, багато аспектів даної проблеми залишаються неохопленими, оскільки в нових умовах господарювання неоднозначні навіть підходи до її вирішення.

Метою статті є виявлення проблем формування матеріальної мотивації праці в системі управління персоналом, що сприятиме розробці теоретичних та методологічних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму на підприємствах промисловості.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом є особливо важливим в сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології застарівають із нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку. Орієнтоване на ринок сучасне виробництво змушено шукати нові, більш гнучкі та ефективні системи оцінки мотивації праці, як на рівні галузі, так і на рівні окремих виробництв. Тому від сучасної науки потребуються рекомендації щодо найкращого застосування механізмів управління персоналом в умовах виробничих підприємств.

За останні роки питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичений такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрямок. У науковій літературі немає однозначного трактування терміну «мотивація», але зміст категорії здебільшого набув сталості (табл. 1). Науковий аналіз даного поняття, свідчить, що «мотивація» – це процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Для задоволення цілей працівник в першу чергу прагне себе відчути цінним та корисним для підприємства. Деякі особистості хочуть отримати визнання інших людей, яких вони поважають, інші - почувати схвальні слова, в цьому й полягає суть моральної мотивації (рис.1). Кожний прагне стати частиною чогось більшого, якщо праця дає відчуття цінності та приналежності, тоді й життя людини стає більш повним і задоволеним. Успішні підприємства усвідомлюють та користуються цим важливим інструментом.

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» в навчально-методичній літературі*

Автори	Визначення терміну «мотивація»
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації [4].
Г. В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський	процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [5, с. 192].
І.І. Тимошенко, О.І. Соснін	сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій [6, с. 384].
С.А. Шапіро	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [7, с. 14].
А.М. Колот	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3, с. 17].
О.В. Гривківська, Ж.В. Соловійова	прагнення людини до дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї або здійснити самостійно [1, с. 87].

**Досліджено автором*

Найпоширенішим чинником для задоволення потреб працівників, також є матеріальна мотивація (рис.1). Звичайно, у законодавстві ми можемо зустріти деякі види такого стимулювання. Так, наприклад, ч.2 ст.97 Кодексу законів про працю містить наступні форми матеріального заохочення працівників: «надбавки, доплати, премії, винагороди та інші заохочувальні ... платежі» [8, с. 14].

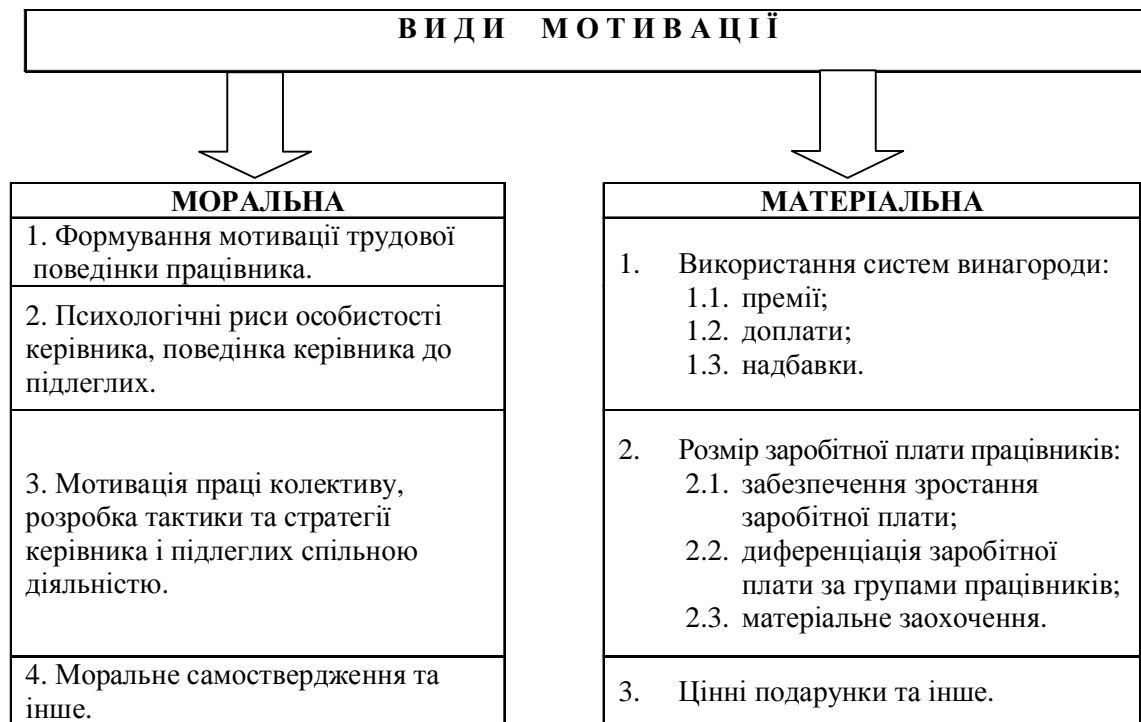
Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003р. № 23 рекомендовано до застосування Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій [8, с.14]. Їх створено з метою надання практичної та методичної допомоги підприємствам щодо розробки та впровадження ефективних систем матеріального стимулювання праці. Вказаний документ не є обов'язковим для застосування в установах чи організаціях, але ми вважаємо за доцільне використовувати його для формування та вдосконалення системи матеріальної мотивації праці персоналу в системі управління промисловими підприємствами.

У методичних рекомендаціях чітко вказана пряма залежність матеріальної мотивації (премій, доплат, надбавок) від результатів колективної та індивідуальної праці працівників. Заробітна плата за своєю природою, також є засобом матеріального забезпечення працівника та виконує стимулюючу функцію. І якщо, проаналізувати середньомісячну зарплату в промисловості за січень-травень 2009 р., то вона становила 1980 грн., а діяльність пов'язана з транспортом і зв'язком – 2270 грн., фінансова діяльність – 3889 грн. [2]. Різниця у динаміці оплати праці в галузях промисловості і фінансовій сфері, транспорту та зв'язку вказує на невідповідність рівня оплати працівників, негативну тенденцію диференціації заробітної плати в країні.

Але слід зазначити, що в межах даної статті ми не вважаємо основну заробітну плату складовою матеріальної мотивації, адже вона не залежить від результатів колективної та індивідуальної праці, а при матеріальному стимулюванні така залежність є обов'язковою.

На кожному підприємстві України матеріальна мотивація праці здійснюється за певною системою, тобто сукупність основних і додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працівникам нараховуються різні виплати (премії, доплати, надбавки) (таблиця 2) заохо-

чувального характеру понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва.



**Розроблено автором*

Рис. 1. Види мотивації*

Характерною особливістю сучасної матеріальної мотивації на Заході є поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Західноєвропейські фірми формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягів продажу даної продукції та її частки в загальному обсязі виробництва. Подекуди застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1-2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років [9].

Таблиця 2

**Система матеріальних винагород
для мотивації праці персоналу підприємств промислової галузі***

ЗАРОБІТНА ПЛАТА І ДОПЛАТИ ДО НЕЇ:
1. Розмір заробітної плати працівників <ul style="list-style-type: none"> 1.1. оплата за час перебування працівником цю відпустці 1.2. оплата за лікарняними листами
2. Доплати за: <ul style="list-style-type: none"> 2.1. суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника 2.2. за роботу в надурочний час; 2.3. роботу у святкові та неробочі дні; 2.4. роботу в нічний час; 2.5. зношування інструментів, що належать працівникові; 2.6. роботу працівникам пенсійного віку; 2.7. роботу вагітним жінкам; 2.8. погіршення умов праці; 2.9. додаткову роботу; 2.11. за навчання учнів; 2.12. роботу неповнолітніх тощо

Продовження табл. 2

ПРЕМІЇ РОБІТНИКАМ:
1. Одноразові премії за: 1.1. підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; 1.2. підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності; 1.3. вислугу років; 1.4. виконання важливих завдань; 1.5. за підсумками року; 1.6. створення і впровадження інновацій (нової техніки, продукції) тощо.
2. Поточні премії за: 2.1. виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм; 2.2. економію матеріальних ресурсів; 2.3. загальні показники роботи.
ВВЕДЕННЯ НАДБАВОК ЗА:
1. високу якість праці; 2. систематичне виконання норм виробітку; 3. точне дотримання технологічної виробничої дисципліни

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь в наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців) [9]. При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку. Слід зазначити, що майже 25 % американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації. Тому не випадково 90 % найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів робітників [9].

На основі вище наведеного, можна стверджувати, що матеріальна мотивація праці на підприємствах промисловості України потребує вдосконалення, насамперед, через, розроблення своєї фірмової філософії управління персоналом та застосування досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичення власного досвіду роботи з українськими працівниками.

Необхідно створити мотиваційне середовище на підприємстві за допомогою забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити їх в реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу.

Зростання показників ефективності в системі мотивації праці підприємств промислової галузі можна досягнути саме за рахунок обсягу компенсаційного пакету та додаткових пільг враховуючи при цьому інтереси та потреби працівників.

І чим краще розвинута на підприємстві система інших заохочувальних та компенсаційних виплат, тим більша лояльність працівників до підприємства та зацікавленість у підвищенні продуктивності та ефективності праці. Основна її особливість полягає в тому, що розробляється у кожній конкретній компанії окремо, із врахуванням особливості та специфіки компанії. Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного промислового підприємства. Тому, що в процесі формування та вдосконалення системи матеріальних винагород для мотивації праці персоналу (табл. 2) закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності:

- 1) здійснюється орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати;
- 2) створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва (прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат);
- 3) реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників;
- 4) забезпечується перспектива підвищення матеріального стану тощо.

При цьому, керівникові необхідно розробити прозору систему мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка повинна включати в себе такі складові:

- чіткий перелік форм матеріального стимулювання;
- доступну для всіх працівників сукупність умов отримання того чи іншого матеріального заохочення.

Всі ці складові частини системи матеріального стимулювання мають бути оформлені внутрішніми нормативними актами підприємства, які повинні надаватися для ознайомлення всім без виключення працівникам підприємства. При цьому необхідно, щоб можливість отримати винагороду, премію тощо мали не лише працівники середньої ланки, а й рядові співробітники. Це також позитивно буде відбиватися на ініціативі працюючих.

Висновки та перспективи подальшого розвитку. Для вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу на підприємствах промисловості, на нашу думку, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули на етапі розробки стратегії, та на етапі її реалізації, які мають встановлюватись відповідно до проведених соціологічних досліджень. Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу.

Сприяти вдосконаленню мотиваційного механізму діяльності персоналу можна, через:

1) проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу (за допомогою соціологічного дослідження або запровадження системи мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень);

2) аналіз і впровадження окремих аспектів матеріальної мотивації праці із зарубіжного досвіду провідних фірм світу (виробничі ради, «робітник-директор», формування преміальних фондів за створення й випуск нової продукції).

3) перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Отже, наявність продуманої та прозорої системи матеріального стимулювання працівників та їх належне нормативне закріплення на локальному рівні є запорукою ефективної роботи підприємства та підтримання високого рівня лояльності працівників, що на даний час є важливою передумовою подолання фінансової та економічної кризи і утримання, або навіть покращення власних позицій на ринку товарів та послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу [Текст] / О.В. Гривківська, Ж.В. Соловйова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 86-91.
2. Держкомстат [Електронний ресурс]: Державний комітет статистики України. – Електрон. дан. – 2009. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 17.
4. Мескон М. Основы менеджмента: Монография [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 236 с.
5. Осовська Г.В. Економічний словник [Текст] / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К. «Кондор»: 2007. – С. 192.
6. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов [Текст] / пер. с англ. И.И. Тимошенко, А.С. Соснин – М.: Дело, 1992. – С. 384.
7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]. – М.: ГроссМедиа. 2005. – С. 14.
8. Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників [Текст] / Володимир Шишкін // Праця і закон. – 2009. – № 2 (110). – С. 14-17.
9. www.window.edu.ru/window_catalog/files/r29385/nstu125.pdf.