

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Визначено актуальність застосування нових підходів до формування ефективної мотивації праці на підприємстві в сучасних умовах. Розглянуто основні напрями вдосконалення останньої. Досліджено умови і механізм преміювання із застосуванням базових показників ефективності підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, преміювання, персонал, базові показники ефективності, підприємство.

Економіка промислових підприємств у наш час вимагає інновацій і в області розвитку персоналу в зв'язку з появою нових інформаційних технологій, високопродуктивного устаткування та ресурсозберігаючих технологій. Програма з розвитку трудових ресурсів за наявності відповідної мотивації до виконання стратегічних завдань, що стоять перед підприємством, повинна сприяти розкриттю здібностей працівників. Саме з цих причин повинен відбуватися розвиток мотиваційної системи підприємства, в тому числі – й у частині преміювання. Формування дієвої та ефективної мотиваційної системи на промисловому підприємстві є одним з найважливіших управлінських завдань. Однак треба мати на увазі, що використання мотиваційної дії на персонал багато в чому визначається сприятливим фінансовим станом підприємства, яке обумовлює системність застосування матеріальних стимулів різного характеру.

Вивчення проблем мотивації праці має теоретичне та практичне значення. На цю проблему звертали увагу в наукових роботах дослідники минулого та сучасності. Вагомий внесок у вивчення та розвиток теорій мотивації зробили такі зарубіжні вчені, як К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлеланд, А. Маслоу, Л. Портер. Також питання мотивації та оплати праці досліджували такі відомі українські та російські науковці: Д. Богиня, О. Грیشнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, О. Єгоршин, О. Єськов, А. Калина, А. Кібанов, А. Колот, В. Сладкевич, М. Семікіна та інші [1-7].

Останнім часом все більший розвиток отримує мотивація праці за допомогою змінної частини матеріальних виплат, що породжене ускладненням внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку бізнес-процесів підприємства та вимагає забезпечення чіткого взаємозв'язку між результатами роботи конкретного працівника й діяльністю окремого структурного підрозділу або кінцевими результатами роботи підприємства. В сучасних умовах промислові підприємства функціонують у межах інтегрованих бізнес-процесів, при цьому вирішальними чинниками для досягнення успіху є управління, інноваційні процеси, інтелектуальний потенціал працівників і його використання. Все це вимагає нових підходів до визначення базових показників ефективності підприємства і, відповідно, вдосконалення мотиваційної системи підприємства на підставі

розробки ефективного преміювання.

Отже, щоб розробити основні базові показники ефективності з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, а потім успішно ними користуватися, керівництву підприємства необхідно визначитися: навіщо, які та як застосовувати показники для досягнення поставлених стратегічних цілей. На сьогодні в Україні здебільшого використовуються показники бухгалтерської звітності, що встановлені державою, і показники, що розробляються самостійно підприємством. Як вважає М. Семікіна, що для підприємства індикаторами економічної ефективності мотивації персоналу слід вважати досягнення економічних цілей: забезпечення максимізації прибутку, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, впровадження інновацій, розширення ринків збуту за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції [7].

Для забезпечення стимулюючої дії системи преміювання з метою матеріальної зацікавленості працівників слід дотримуватися певних вимог до розробки механізму преміювання, а саме потрібно визначити, перш за все, базові показники й умови преміювання, розміри премій, перелік працівників, періодичність преміювання. У зв'язку з цим необхідно встановити і розглянути зміст основних етапів з розробки порядку преміювання:

1. Формування робочої групи з розробки та впровадження заходів, які спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи підприємства з визначенням плану робіт за термінами, що дозволять планувати й контролювати результати діяльності за реалізацією конкретних кроків цих нововведень.

2. Проведення діагностики стану підприємства, що полягає в аналізі організаційної структури управління підприємством, стану ресурсів, економіки, корпоративної культури, взаємозв'язків і взаємовпливу з споживачами і постачальниками, зовнішнього середовища підприємства.

3. Розробка і формулювання стратегічних цілей підприємства і їх декомпозиція на структурні підрозділи за допомогою встановлення базових показників, що характеризують найважливіші аспекти та умови діяльності підприємства.

4. Визначення базових показників ефективності підприємства.

При побудові системи базових показників ефективності можна використовувати світовий досвід

компаній [8-10]. Проте недоліком такого підходу часто є неможливість адаптації більшості показників до нашої системи управління, через різні стратегічні завдання, що стоять перед вітчизняними та зарубіжними компаніями. Як ми вважаємо, виправданим підходом у побудові системи базових показників ефективності є розробка останніх з урахуванням рівня розвитку конкретного підприємства й особливостей системи його управління. Підприємства мають можливість самостійно визначати базові показники ефективності роботи структурних підрозділів підприємства, проте при цьому виникає необхідність проведення великої підготовчої роботи за їх затвердженням і впровадженням. Основним аргументом є той факт, що відбувається відповідність системи показників стратегічним цілям підприємства і забезпечення процесу впровадження більш швидкими темпами. Показники преміювання повинні відповідати завданням виробництва в певному підрозділі або на підприємстві і, крім того, їх виконання повинно реально залежати від трудових зусиль працівників, яких премійовано. Наприклад, при внесенні до системи преміювання показника дотримання договірних зобов'язань із постачання продукції потрібно враховувати, що за його виконання, в першу чергу, відповідають керівники підприємства і цехів, а також окремих служб управління. У той же час, щоб націлити на виконання зобов'язань із постачання робітників і фахівців, краще використовувати для них такі показники преміювання, як: обсяг виробництва за номенклатурою, виконання графіка, ритмічність виробництва та інші.

5. Встановлення цільових значень базових показників ефективності. Після затвердження останніх визначаються їх цільові значення. «Невозможно управлять тем, что нельзя измерить. Это основной принцип любой системы оценочных критериев, которая оказывает сильное влияние на поведение людей как в самой организации, так и вне ее. Если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ее системы оценки и управления должны строиться исходя из стратегических задач и возможностей» [8, с. 25]. При визначенні цільових значень базових показників за допомогою методів нормування праці, експертних оцінок, збору статистичної інформації результатів фінансової та нефінансової діяльності підприємства за минулі періоди, а також оцінки фактичних значень показників, необхідним є виконання наступних умов:

- відповідність певній стратегічній меті;
- виявлення взаємозв'язку різних показників між собою;
- встановлення джерела інформації для отримання значень конкретного показника;
- визначення алгоритму для його розрахунку.

6. Впровадження порядку преміювання здійснюється на основі зведення вибраних базових показників у єдиний список із встановленням конкретних їх значень; розробки положень з преміювання працівників відповідно до обраної концепції мотивації та наказів про створення форм контролю й механізму внесення змін у систему преміювання; затвердження відповідальних працівників за збір інформації, виконання, контроль і надання звітності.

7. Коригування розробленого механізму преміювання персоналу відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Слід зазначити, що пріоритети в коригуванні мотивації повинні належати таким основним стратегічним цілям підприємства, як розвиток, стійкість та інноваційність. Підприємство, що поставило перед собою мету досягнення стратегічних переваг, в сучасній економіці може її досягнути тільки при розробці та впровадженні інновацій. Саме інновації, які проектуються на внутрішні бізнес-процеси, піднімають ці процеси на якісно новий рівень і є базою кількісного й якісного зростання підприємства, формування стратегічних резервів вдосконалення організаційних процесів. Тому досягнення певного рівня розвитку, стійкості, інноваційності підприємства обумовлює необхідність вибору пріоритетних напрямів мотивації, перегляду умов преміювання, а також коригування.

З огляду на вищевикладений підхід до розробки механізму преміювання на підставі визначення базових показників ефективності необхідно керуватися наступними принципами:

- систематичного вивчення вітчизняного й зарубіжного досвіду мотивації на підприємствах;
- чіткого розуміння мети мотивування працівників;
- обов'язкового залучення провідних фахівців і керівників структурних підрозділів до питань розробки порядку преміювання;
- введення терміну дії нових умов преміювання.

Слід зазначити, що за таким підходом до розробки механізму преміювання основним завданням є розробка комплексу дій, який повинен впливати на свідомість працівників, формувати у них стійку мотивацію до підвищення продуктивності й якості праці. Тобто необхідно спонукати працівників до певної поведінки, що полягає в підвищенні ефективності та необхідного рівня якості працівників при виконанні встановлених виробничих завдань і програм, а також необхідної якості праці. При цьому для кожної категорії персоналу підприємства ефективність і якість визначаються і оцінюються неоднаково (рис. 1).

Підсумовуючи, треба зазначити, що для кожного конкретного підприємства слід розглядати визначення основних базових показників ефективності з урахуванням їх доцільності та результативності. Разом із тим необхідно зауважити, що посилення безпосередньої залежності між отримуваною винагородою та досягнутим результатом діяльності повинен забезпечити диференційований підхід до визначення конкретного заохочення в межах механізму преміювання. Дійсні причини, які спонукають працівника ставитись до роботи з більшою віддачею, є складними і різноманітними, тому для реалізації на практиці принципів соціально-орієнтованого працівника необхідно впливати та створювати умови для задоволення інтересів і потреб з метою досягнення вищих результатів діяльності.

Таким чином, особливість сучасного розвитку підприємств вимагає формування нового підходу до розробки механізму преміювання, в якому, зокрема, визначальним може стати застосування основних найважливіших базових показників ефективності з урахуванням специфіки діяльності підприємства та

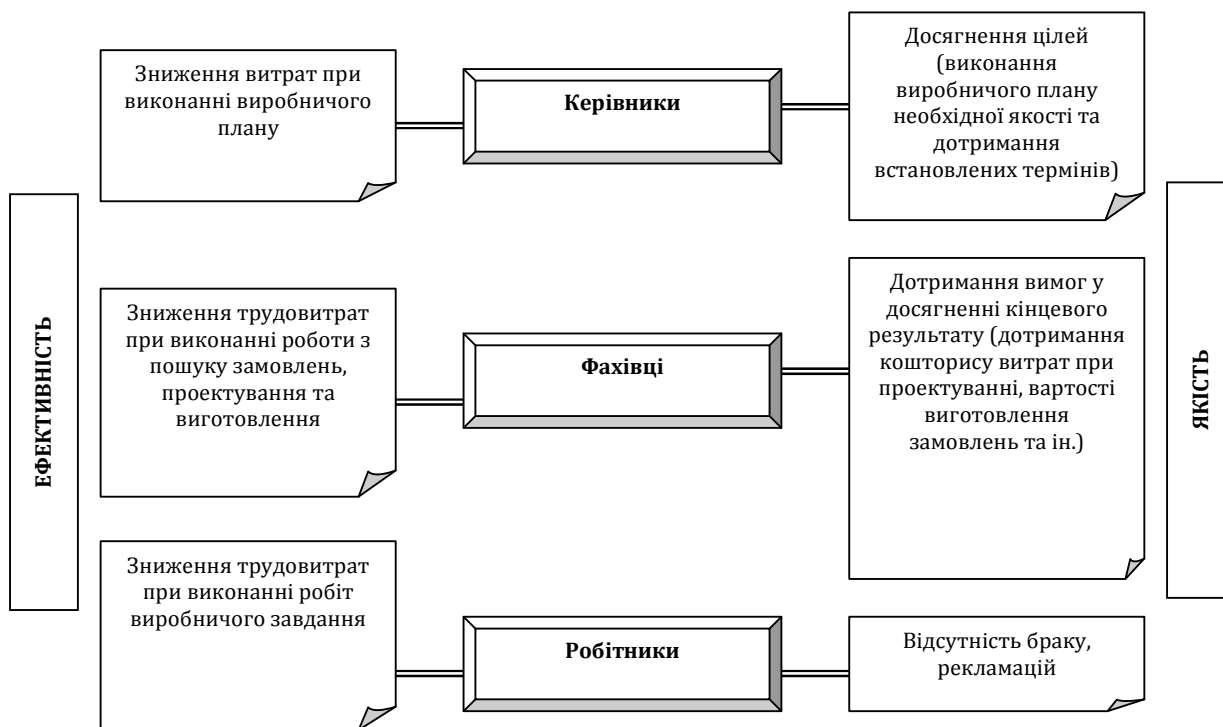


Рис. 1. Схема взаємозв'язку цілей досягнення ефективності та якості праці в умовах формування дієвого механізму преміювання

сучасних ринкових умов. Загалом проведене дослідження передбачає певні перспективи подальшого розвитку вказаного напрямку, оскільки дозволяє додавати гнучкості системі преміювання та можливості швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни середовища.

Список літератури

- Гришнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : підручник / О. А. Гришнова. – 4-те вид., оновлене. – К. : Знання, – 2009. – 390 с.
- Дмитренко, Г. А. Мотивація і оцінка персоналу [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарипатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
- Еськов, А. Л. Мотивационный механизм в системе производительного менеджмента: проблемы и решения [Текст] : монография / А. Л. Еськов. – Донецк: Ин-т экономики промышленности НАН Украины, 2005. – 390 с.
- Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
- Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
- Мотивація і стимулювання трудової діяльності [Текст] : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
- Семікіна, М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання [Текст] : монографія / М. В. Семікіна. – Кіровоград: ПП, 2003. – 426 с.
- Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО "Олимп - Бизнес", 2003. – 320 с.
- Ольве, Н. Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию [Текст] / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 304 с.
- Рамперсад, Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х. Рамперсад; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

РЕЗЮМЕ

Смирнова Ирина

Современные тенденции совершенствования мотивации труда на предприятии

Определена актуальность в современных условиях применения новых подходов при формировании эффективной мотивации труда на предприятии. Рассмотрены основные направления по совершенствованию мотивации труда. Исследованы условия и механизм премирования с применением базовых показателей эффективности предприятия.

RESUME

Smirnova Iryna

Modern trends of perfection of labour motivation at the enterprise

Actuality is determined in the modern terms of application of new approaches at the forming of effective labour motivation at the enterprise. Basic directions of the improvement of labour motivation are considered. The terms and the bonus mechanism with the use of base indexes of enterprise's efficiency are investigated

Стаття надійшла до редакції 07.03.2012 р.