

Синяєва Л.В., д.е.н., проф.  
Ярчук А.В., пошукувач,  
Таврійський державний агротехнологічний університет

## СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** У статті розглянуті методичні питання функціонування системи мотивації праці, окреслена комплексна схема формування механізму мотивації трудової діяльності. Метою дослідження є формування системи мотивації трудової діяльності на підприємствах, що функціонують в умовах економічної кризи. Визначено, що мотивувати працівника – значить поставити перед ним задачу по досягненню індивідуальних і загальних цілей діяльності підприємства. Зроблено висновок про те, що ефективно мотивувати співробітників, як грошима, так і нематеріально. На основі аналізу виявляються та обґрунтовуються фактори і показники формування сучасних мотиваційних систем. На основі запропонованої концепції побудови систем мотивації праці розроблені практичні способи, принципи та цілі побудови ефективної мотивації праці для підприємств та організацій, що працюють та розвиваються в умовах економічної кризи.

**Ключові слова:** мотивація, мотивування, мотиваційний механізм, мотиваційна система, модель мотивації, мотиваційна модель, праця, творчість, соціально-трудова відносина.

**Анотація.** В статье рассмотрены методические вопросы функционирования системы мотивации труда, разработаны практические направления, принципы и цели построения системы мотивации труда для предприятий и организаций, которые работают и развиваются в кризисных условиях. Определено, что мотивировать работника – значит поставить перед ним задачу по достижению индивидуальных и общих целей деятельности предприятия. На основании анализа мотивационных систем определены проблемные вопросы построения эффективной мотивации труда, выявлены и обосновываются факторы и показатели формирования современных мотивационных систем. Сделан вывод о том, что эффективно мотивировать сотрудников, как деньгами, так и нематериально. Работники должны зарабатывать свои деньги, а не просто их получать. Высокий оклад не мотивирует работать много или хорошо. Рядовым работникам платить на основе измеримых показателей результатов работы сотрудника (оборот, маржа, доля брака, % пересортицы, удовлетворенность клиентов и пр.) Руководителей необходимо мотивировать по целям, когда они получают бонус по результатам достижения некоторых заранее зафиксированных целей. Менеджеров высшего звена необходимо мотивировать от прибыли компании. Определены основные факторы, действующие на мотивацию сотрудников: величина заработка, а также его доля в совокупных доходах. Помимо этого определено, что при выполнении любой работы необходимы нормативы, которые мотивировали бы работника к эффективному выполнению обязанностей.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивирование, мотивационный механизм, мотивационная система, модель мотивации, мотивационная модель, труд, творчество, социально-трудова отношения.

**Annotation.** The article describes the methodological questions about the motivation system, developed practical directions, principles and objectives of building a system of motivation for businesses and organizations that operate and develop the economic crisis. It is found out, that motivation of labour - it totality measures that awake interest and stimulate a separate worker or labour collective on the whole for the achievement of individual and general aims of activity of enterprise. Aim of this study is to develop a system of labor motivation in enterprises operating in the economic crisis. Determined that motivate employees - means to put before him the task to achieve the individual and shared goals of the enterprise. Based on the analysis of motivational systems identified problematic issues of building an effective motivation, identified and justified factors and indicators of the formation of modern motivational system. Sделan conclusion that effectively motivate employees: both money and immaterial. Workers should earn their money, not just receive them. High salary does not motivate a lot or work well. Ordinary workers pay based on measurable indicators of employee performance (turnover, margin, the percentage of marriage, regrading %, customer satisfaction, etc.) Managers should be motivated by goals when they receive a bonus based on the results of some pre-recorded achieve goals. Senior managers need to motivate the company's profits. Get ahead of the main factors acting on employee motivation: the value of earnings, as well as its share in total income. Besides it is determined that when performing any work needed regulations that would motivate employees to effective performance of duties.

**Key words:** motivations, justification, motivate mechanism, motivate system, model of motivation, motivate model, labour, creativity, social and labour relations.

**Вступ.** Наростання гуманістичних тенденцій в теорії та практиці господарювання до центру уваги ставить здатність економіки до ефективних якісних перетворень. Необхідною умовою та об'єктивною потребою та-

ких перетворень є формування нової системи мотивації праці, а також розробка та впровадження нових підходів до побудови моделей мотивації праці, які б враховували

структурні зміни внутрішньої будови мотивації, що спостерігаються сьогодні.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження формування механізму системи мотивації трудової діяльності на підприємствах та в організаціях, що функціонують і розвиваються в умовах економічної кризи.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні питання мотивації праці розглядалися у працях психологів, соціологів, економістів, управлінців. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, М. Карлін, А. Колот, Л., Г. Куліков, В. Лагутін, В. Мандибура, В. Новіков, О. Павловська, І. Петрова, М. Семикіна, А. Чухно, а також російські науковці: Л. Абалкін, В. Автономов, О. Зінов'єв, В. Іноземцев та ін. Незважаючи на значний внесок цих вчених і певний ступінь опрацьованості теми, гострота і актуальність проблеми вимагають подальшого поглибленого аналізу.

**Результати дослідження.** Сучасний етап розвитку економічної теорії характеризується підвищенням ролі особистості у сферах виробництва, та розподілу. Перегляд ціннісних засад діяльності людини змушує по-іншому розглядати мотивацію так званої "економічної людини" [1, с. 8].

З'ясовано, що мотивація праці – це сукупність взаємопов'язаних заходів які зацікавлюють і стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому для досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [2, с. 86].

До основних чинників, що впливають на мотивацію праці відносяться розмір заробітної плати, диференціація доходів населення та розмір частки заробітної плати в сукупних доходах працюючих.

У зв'язку з економічною кризою, на кожному підприємстві України виникає проблема мотивації праці. Не кожне підприємство може дозволити собі переобладнати ро-

боче місце працівника, не кажучи про підвищення заробітної плати, чи надання премій за понаднормову роботу [3, с. 67].

Які вимоги може сформулювати підприємство до системи мотивації? Це, перш за все:

- система мотивації визначає працівникам «вектор руху», тобто спрямовує їх на досягнення цілей підприємства;

- система працює «сама», незалежно чи є поряд начальник, або він відсутній. Тобто працівникам не має необхідності нагадувати про те, що необхідно працювати, а не грати в комп'ютерні ігри;

- система має бути простою і прозорою для керівництва і співробітників.

Аналізуючи існуючі системи мотивації, необхідно пам'ятати слова видатного Е. Демінга про те, що 92% усіх проблем підприємства викликано не людьми, а системою. Тому, якщо ми маємо намір працювати віддано, а не як звичайно, необхідно побудувати систему, засновану на простих правильних принципах. Спочатку найголовніший принцип – працівники повинні заробляти гроші, а не просто отримувати їх. Тобто, оплата праці має бути напряму пов'язана з її результатами. Обговоримо цей принцип більш детально (табл. 1).

Порівняння показує існуючі недоліки і переваги оплати праці тільки за окладом (ставкаю) та оплати праці за результатами роботи. Нажаль, у більшості сучасних підприємств в умовах економічної кризи переважає оплата праці тільки за окладом, що демотивує працівників.

Звісно, у багатьох випадках без оклада не обійтись, але чим більшою є його питома вага у заробітку співробітників, тим менш стимулюючою є виплачувана їм заробітна плата, тим менш розумною є існуюча на підприємстві система оплати праці.

Головний принцип – платити людям за результатами роботи. Це можна представити у вигляді такої шкали (рис. 1).

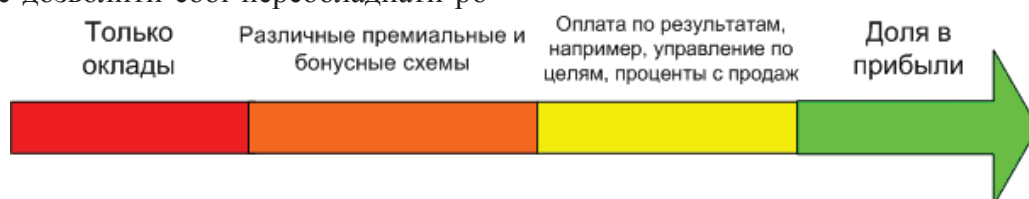


Рис. 1. Фактори зростання мотивації працівника

Шкала свідчить, що мотивація персоналу зростає зліва направо. Бувають виключення, але в цілому це відбувається саме так.

Якщо необхідно, щоби працівники лінувались на роботі, а в підсумку вимагали підвищення зарплати – «посадіть» їх на оклади.

Таблиця 1

**Порівняння оплати праці тільки за окладом та оплати праці за результатом**

Тільки оклад (плюс, можливо, формальні премії)	Оплата за результатом
<p>1. Керівництво або переплачує, або недоплачує своїм працівникам. Причому це може змінюватись від людини до людини й від місяця до місяця, але неадекватність існує завжди.</p> <p>2. Керівництво розбещує людей. Тобто робітникам прищеплюється думка, що як би вони не працювали, все одно свою "пайку" вони отримують.</p> <p>3. Керівництво демотивує активних працелюбних людей: скільки б вони не працювали, більше не отримують. Тому і "рватись" немає смислу.</p> <p>4. Керівництво створює хороше підґрунтя для інтриг, формування "любимчиків" і "козлів відпущення" тому, що оклад часто залежить від стосунків з безпосереднім керівником.</p> <p>5. Премії, як правило, не поліпшують ситуацію, оскільки зазвичай практично не пов'язані з результатами роботи співробітника. У будь-якому випадку, чи платити премію – це суб'єктивне рішення начальника, а це знову ж таки створює основу для суб'єктивізму.</p>	<p>1. Керівництво виплачує кожному рівно стільки, скільки він заробив у цьому періоді.</p> <p>2. У людей формується адекватний розумний світогляд: "Я отримую рівно стільки, скільки я заробив".</p> <p>3. "Слабаки" вимушені підтягуватись або звільнятись.</p> <p>4. Кращі можуть дійсно добре заробляти: є привід "викладатись".</p> <p>5. Система прозора, дохід кожного визначається системою правил, а значить, відсутні передумови для зловживань. В ідеалі кожна людина може сама визначити свій дохід.</p>

Таким чином з'ясовується: питання, що робити з окладами є не таким важливим, як розроблення змінної частини мотивації. Це відбувається тому, що безпосередньо оклад не мотивує працювати багато та/або добре. Функції окладу:

він указує на значущість посади для підприємства (її цінність, вклад в у розвиток підприємства);

він підкреслює такі моменти, як вислуга працівника тощо;

він є для працівника певною гарантією, яка дозволяє йому почувати себе у безпеці.

Тобто, оклад у більшості випадків все ж потрібен. Тому в середніх і крупних підприємствах, установах вигадують різні хитрощі для того, щоб оклад сприймався людьми як справедливий. Наприклад, розробля-

ють систему грейдів (рівней), и кожную посаду відносять до того або іншого грейду. По кожному грейду є "вилка" окладів (мінімум и максимум). Чим вищим є грейд, тим вищим є оклад. Посаду відносять до того або іншого грейду в залежності від різних факторів, таких як кількість підлеглих, рівень відповідальности та ін. [4, с. 5]

Необхідні показники, які дозволяють оцінити результати роботи. Тобто, необхідна чітка система об'єктивних показників для кожної посади по яких буде визначатись дохід працівників. Система має бути простою і зрозумілою: всього 3-5 показників. Наприклад, для продавця: оборот + маржа + кількість нових клієнтів + оплата дебіторської заборгованості. У керівника відділу продажів – те ж саме, тільки по всьому відділу.

Показників має бути декілька. Якщо показник один, то часто співробітник знаходить спосіб його виконання, але при цьому інтереси підприємства страждають. Наприклад, продавець виконує запланований обсяг продажів, але дає при цьому значні знижки. Або робітник виконує норму по кількості, але "гонить брак".

Оремим показникам можна задати поняття, які відображають важливість того або іншого фактора. Показники мають бути чітко описаними. Наприклад, для продавців включають показник "кількість нових клієнтів". Новий клієнт – це який? Якому рахунок виставили, чи з яким укладено і підписано договір, чи який аванс проплатив, чи якому надані послуги (або продані товари) і він закрив акти? Необхідно конкретне описання і формула розрахунку кожного показника.

Працівник повинен мати можливість впливати на свої показники. Наприклад, продавець може продавати більше, але його обмежують виробничі можливості. По кожному показнику мають бути чіткі розумні нормативи

Тобто, по-перше, нормативи мають бути. Інакше це повний хаос і анархія на виробництві.

А, по-друге, вони мають визначатись не "від фонаря" або тому що нам так хочеться. З одного боку, вони мають бути певним викликом працівнику ("важко, але реально"), а з іншого боку, – враховувати можливості ринку, виробничих та бізнес-процесів, технології тощо. Занижені нормативи примушують керівництво переплачувати і призводять до зниження продуктивності праці робітників. Завищені нормативи деморалізують робітників ("все одно не досягнемо"),

примушують "гнати брак", закладають помилки в систему планування і т.д.

Для керівників вважаємо за доцільне ввести управління по цілях, тобто разом з робітником виробити набір цілей на певний період, а далі платити по факту їх досягнення. Наприклад, виконав половину намічених цілей – одержав половину того, що припадає на цей показник.

Принцип мотивації такий: до кожної посади або робочого місця необхідно пред'являти певні вимоги. Частина вимог, як правило, має бути спрямована на реалізацію стратегії підприємства у зовнішній середі. Наприклад, обсяги виробництва, обсяги продажів тощо. А частина вимог виходить із внутрішніх вимог самого бізнесу, наприклад, менеджер по персоналу має швидко і якісно закривати вакансії, а секретар має якісно приймати телефонні дзвінки і перерозподіляти їх між співробітниками. Тобто, ці вимоги формуються всередині підприємства. Саме їх і необхідно перевести в показники.

Ідеалом для керівництва є співробітник, який має певну долю у бізнесі. Це бажано для вищого менеджменту, для середнього можна обмежитись процентами від прибутку за результатами діяльності підприємства. На цьому принципі побудована робота найкрупнішої у світі роздрібною мережі Wal-Mart, де навіть водії мають акції підприємства.

**Висновки.** У створенні системи мотивації дуже багато нюансів. Спираючись на певний досвід, систему мотивації необхідно будувати тільки після того як чітко описані функції кожного підрозділу і кожної посади. А це можна робити тільки після того, як описані процеси, у яких саме цей працівник бере безпосередню участь.

#### **Література**

1. Гунченко М. В. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Мотивація праці в умовах трансформації економіки України
2. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки 2008 №9(87) – 86с
3. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Журнал «Актуальні проблеми економіки»-2009№10-с.65-73
4. Доронина О.А. Система оплати труда по грейдам: особенности и перспективы применения. – Библиотека профсоюзного лидера. – Донецкий областной совет профсоюзов, учебный центр. – Донецк, 2011.