

УДК 331

## ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Чебан А.А.**

Київський національний лінгвістичний університет

У статті розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації праці як основного елемента підвищення конкурентоспроможності підприємства. Подано концепцію стратегічного управління Balanced Scorecard (BSC) у процесі мотивації праці. Розглядається актуальність застосування технології «Key Performance Indicators», як елемента досягнення цілей підприємства. Також запропоновано використання ключових показників ефективності при оцінці мотиваційної системи на підприємстві. Визначено необхідність розробки ключових показників ефективності для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, мотивація праці, оплата праці, концепція стратегічного управління, ключові показники ефективності.

**Актуальність роботи.** Суттєві зміни, що відбуваються в економічному та соціально-політичному житті сучасного українського суспільства, різноманітні реформи у системі виробничих відносин вимагають створення нової системи управління персоналом. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється питанню мотивації та її ефективному використанню. Різні напрями вдосконалення мотивації трудових процесів персоналу викладено у працях вітчизняних вчених: Дмитренка Г.А., Семикіної М.В., Кулікова Г.Т., Сьськова О.Л., Хаєта Г.Л., а також зарубіжних: Р. Каплана, Д. Макгрегора, Д. Нортон та ін.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу підприємства і здійснення мотиваційного моніторингу.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні найбільш актуальною складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу.

Людський ресурс – це основа виробництва, саме тому правильне заохочення до праці – першочергове завдання керівника кожного підприємства. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку. Однак на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що доско-

нало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [3, с. 128].

Ефективним інструментом для характеристики, формалізації і здійснення даної стратегії є збалансована система показників, або концепція Balanced Scorecard (BSC). За своєю суттю Balanced Scorecard – це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з оперативними задачами, спосіб направити діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення.

Для впровадження в систему мотивації залежності від досягнення цілей визначаються принципи оцінювання досягнення мети. У Balanced Scorecard розробляються показники, які інформують про те, що мета підприємства досягнута.

Даними показниками (вимірниками цілей) є Key Performance Indicators, КРІ (ключові показники ефективності). У Збалансованій Системі Показників (ЗСП) слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо КРІ), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Наприклад, для досягнення цільового значення запасу фінансової стабільності необхідно досягти певного рівня продуктивності, який забезпечить зниження постійних витрат точки безбитковості. Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між КРІ та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії.

Прийнятна кількість цілей і КРІ для окремого працівника визначається роллю даної людини та її положенням у компанії. Для по-

еднання стратегії і оперативного управління до кожного КРІ визначається «план робіт», який працівнику потрібно реалізувати для забезпечення виконання своїх КРІ [2, с. 32].

Далі розглянемо основні переваги застосування концепції Balanced Scorecard для працівників підприємства зокрема, та для усього підприємства загалом. Система стратегічного управління для працівника – це:

- можливість сформулювати відчуття власної важливості для функціонування підприємства та адекватно оцінювати свої здібності;
- розуміння того, за що він працює, так як система мотивації, як правило, має довгостроковий характер;
- можливість досягати усіх поставлених цілей.

Підприємству дана концепція надає можливість:

- комплексного опису механізму реалізації стратегії та її корекції;
- налаштування діяльності кожного працівника на досягнення загальної мети підприємства;
- переведення стратегії у площину конкретних цілей, показників і задач;
- забезпечення оперативного контролю за досягненням стратегічних цілей за допомогою Key Performance Indicators;
- здійснення безперервного спостереження за реалізацією задач, проектів і процесів.

Мотивація (або грошове стимулювання) виступає у якості матеріального мотиватора, який побудовано на стратегічних цілях підприємства. На відміну від незмінної частини, змінна частина на базі КРІ (премія) стимулює як найякісніше виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків працівника, так і виконання стратегічних цілей підприємства. Система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору КРІ, за які він відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію.

Далі, для більшого розуміння побудову системи Balanced Scorecard у частині мотивації праці, розглянемо формулу преміювання за результати досягнення КРІ (не враховуючи суму податку на прибуток):

$$СД = 0. + 30 \% * O(K1 * вага K1 * K2 вага * K2), \quad (1)$$

де СД – сукупний дохід;

K1 – поправочний коефіцієнт, який залежить від ступеня виконання працівником КРІ і визначається на основі шкали преміювання;

вага K1 – питома вага, що залежить від ступеня важливості показника у загальній кількості показників одного відповідального;

O. – оклад; заробітна плата згідно штатного розкладу;

30% x Оклад – база для розрахунку максимальної премії.

Використання технології і концепції збалансованої системи показників Balanced Scorecard, яка описана у статті, дозволяє підприємству працювати ефективніше, раціональніше управляти ресурсами. І, як наслідок, відбувається зростання доходів та рентабельності бізнесу.

Найбільшу перешкоду в українських умовах ефективного впровадження системи ЗСП створюють проблеми відсутності сформованих стратегій та низька ділова культура мотивації персоналу. Також спостерігається невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, тобто не виконується один із принципів ЗСП – оцінка й управління фінансовими та нефінансовими показниками діяльності.

Великою проблемою для українських підприємств стає також те, що реалізації повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу, який у більшості випадків не готовий до цього і з погляду своєї компетентності, і з погляду мотивації та бажання змінити підприємство на краще.

Проблеми, пов'язані з персоналом, полягають і в тому, що концепцією не передбачені механізми подолання конфліктів, що можуть виникнути. ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній концепцією, адже кожна фірма, підприємство, організація, компанія є унікальною та вимагає конкретного розгляду та розробки такої системи.

Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно – цільовий підхід щодо управління організацією.

Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги», систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [5] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [5]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем.

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається

Таблиця 1

**Фактори мотивації працівників організації**

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Таблиця 2

**Бюлетень мотиваційних стимулів**

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
2	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
3	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
4	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адаже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [4].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це система управління якістю. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості.

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [6]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників. Особливо, коли йдеться про цільове управління.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [2], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 1.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб

задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів.

У бюлетені стимулів ми маємо стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві. [3] Бюлетень стимулів представлений у табл. 2, де наведені стимули по тих мотиваційних факторах, які розглядаються у прикладі.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, слід використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Мотиваційний потенціал підприємства можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

**Висновки.** Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Мотивація праці персоналу – це одна з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку.

Щодо практичної реалізації BSC, то основним кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Пропонується використовувати KPI (ключові показники ефективності), що вимірюють досягнення цілей на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівни-

ків за 12-тифакторною моделлю мотивації. На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності

працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки.

Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

### Список літератури:

1. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2009. – 450 с.
2. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32–36.
3. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.
4. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф. дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 18–24.
5. ISO 19011. International standard. Рекомендації по аудиту системи менеджмента качества и /или окружающей среды / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 230 с.
6. Петиченко А. М. Измените систему мотивации. Методы менеджмента качества / А. Петиченко // Стандарты и качество. – № 1. – М. – 2007. – С. 56–60.

**Чебан А.А.**

Киевский национальный лингвистический университет

## ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации труда как основного элемента повышения конкурентоспособности предприятия. Представлена концепция стратегического управления Balanced Scorecard (BSC) в процессе мотивации труда. Рассматривается актуальность применения технологии «Key Performance Indicators», как элемента достижения целей предприятия. Также предложено использование ключевых показателей эффективности при оценке мотивационной системы на предприятии. Определена необходимость разработки ключевых показателей эффективности для повышения конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, мотивация труда, оплата труда, концепция стратегического управления, ключевые показатели эффективности.

**Cheban A.A.**

Kyiv National Linguistic University

## AN EFFECTIVE SYSTEM OF MOTIVATION AS AN ELEMENT OF INCREASING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

### Summary

The article deals with theoretical aspects of motivation as a key element to increase the competitiveness of enterprises. The concept of strategic management Balanced Scorecard (BSC) is submitted in the process of motivation. The topical application of technology «Key Performance Indicators», as part of achieving the objectives of the enterprise is showing out in the article. Also proposed the usage of key performance indicators in the evaluation of the motivational system at the enterprise. The need of development of key performance indicators of efficiency for the increasing of the enterprise competitiveness is defined.

**Keywords:** strategic management, motivation, remuneration, the concept of strategic management, key performance indicators.