

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено сутність поняття мотивація персоналу. Розглянуто теоретичні питання системи мотивації персоналу на підприємстві. Проведено оцінку ефективності мотиваційного механізму досліджуваного підприємства. Проаналізовано вплив матеріальної та нематеріальної складової системи мотивації. Запропонувати заходи підвищення ефективності мотиваційного механізму на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, людські ресурси, матеріальна мотивація, ефективна система мотивації.

Semenova Liudmyla, Tatarinova Kateryna
University of Customs and Finance

DEVELOPMENT OF EFFECTIVE MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Summary. The essence of the concept of staff motivation is investigated. The theoretical issues of the system of motivation of staff in the enterprise. The evaluation of the effectiveness of the motivational mechanism of the enterprise under study. The influence of the material and non-material component of the motivation system is analyzed. Proposed measures to improve the efficiency of the motivational mechanism in the enterprise.

Keywords: motivation, staff motivation, human resources, material motivation, effective motivation system.

Постановка проблеми. В економіці основою кризової ситуації є трудовий криза, складові якого: занепад трудових цінностей. Загальновідомо, що праця втратив свої позиції як основи способу життя, в наші дні праця – не більше ніж засіб виживання. Рішенням даної проблеми може стати мотивація діяльності шляхом впливу на співробітника з метою підвищення за необхідними параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, підвищення рівня мотивації і згодом – розвиток трудового потенціалу у працівника, що в свою чергу позначиться на результатах діяльності підприємства

Ефективна організація мотиваційного механізму є запорукою ефективності організації, важливим чинником прогресу та розвитку підприємства. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути зрозумілою для кожного [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання проблем мотивації персоналу в теоретичному та практичному аспектах висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених: працівника А. Шопенгауер [1], Дафт Р.Л. [2], Колот А.М. [3], Стрельбіцька О.П., Стрельбіцький П.А. [8], Залуцький І., Бондар В. [1], Хомин О.І., Лисак В.Ю. [4], Семенова Л.Ю. [5] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. Серед науковців не існує єдиного підходу щодо мотивації персоналу на підприємствах. Для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах слід врахувати перш за все особливості та національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах. на прикладі

ТОВ «Олійно-екстракційний завод» УКПРОМОІЛ» (далі – ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл»).

Метою статті є дослідження чинної системи мотивації та надання пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму діяльності ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл», що вплине на підвищення ефективності мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринку перед будь-якими організаціями встає завдання оптимального використання людських ресурсів в обсязі збалансованих потреб і інтересів як організації, так і кожного працівника [6].

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900-1910 рр. Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «багата і прямика» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1].

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [2].

Мотивація – це комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонування, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці.

Для формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві необхідна активна діяльність відділу управління персоналом, яка

має визначити значення окремих мотиваційних чинників та їх вплив на діяльність персоналу підприємства.

Коли найбільш стабільна, усталена мотивація породжується самою працею, то постійно діючими чинниками-мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Робота, що сприймається, як одноманітна, рутинна, не забезпечує належної мотивації. Працівник же в міру свого розвитку, підвищення трудового потенціалу бажає виконувати змістовнішу, творчу працю, мати завдання інноваційного характеру. Звідси висновок: для нарощування активності персоналу до оптимального рівня необхідно створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто [3].

Останнім часом у системі управління мотивацією працівників зроблено значний крок вперед наука та практика не стоїть на місці. Розроблена велика кількість інструментів, які дозволяють підвищити ефективність праці персоналу. У зв'язку з великою кількістю підходів до мотивації персоналу керівництву необхідно виявити основні потреби працівників та знайти правильний механізм їх задоволення [4].

На ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й ще створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні [7].

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація. На ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей; інформування працівників про діяльність ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл»; увага безпосереднього керівника до думки працівників; публічне визнання успіхів працівників у роботі; проведення корпоративних заходів; санітарно-гігієнічні умови праці; режим праці; можливість кар'єрного росту; можливість підвищення кваліфікації; змістовність праці.

З метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл» та їх трудових мотивів було проведено опитування. Опитування проводилось за допомогою анкети. Рисунок 1 унаочнює результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл».

Під час дослідження було виявлено, що частина працівників ознайомлюється із системою мотивації на підприємстві під час найму на роботу при укладанні трудового договору, проте більшість працівників отримують інформацію про мотиваційну систему від колег і з власного досвіду впродовж трудової діяльності в компанії. Відсутність внутрішньо-правових актів у сфері мотивації на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл» призводить до недостатньої поінформованості працівників про систему

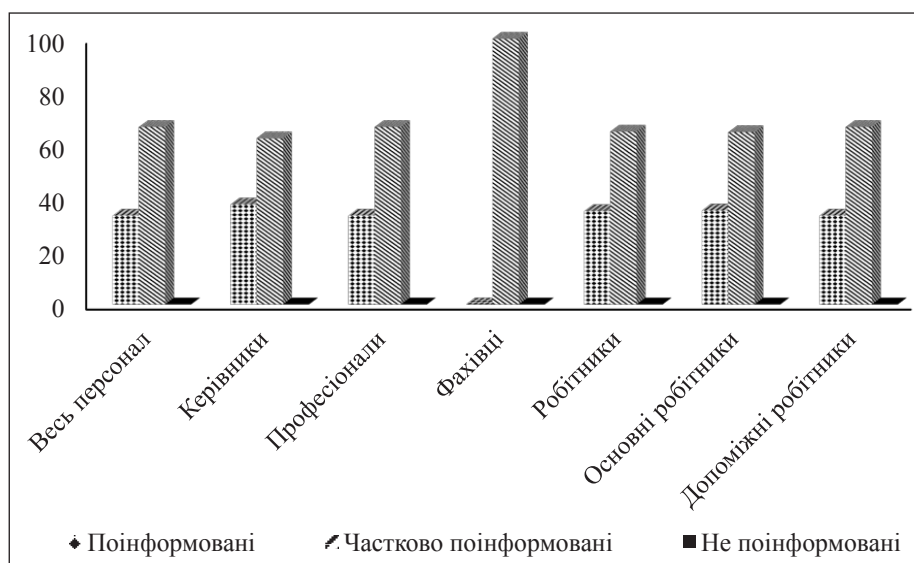


Рис. 1. Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоїл», %

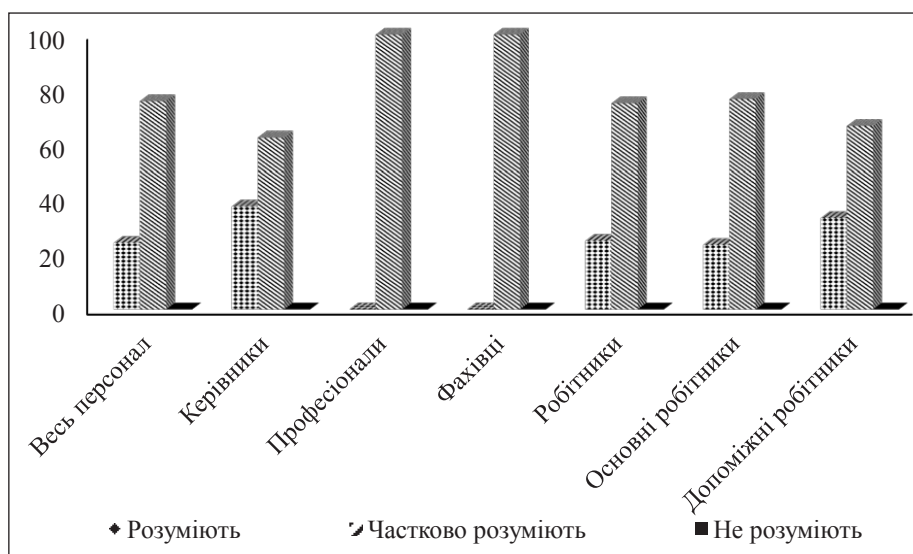


Рис. 2. Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл», %

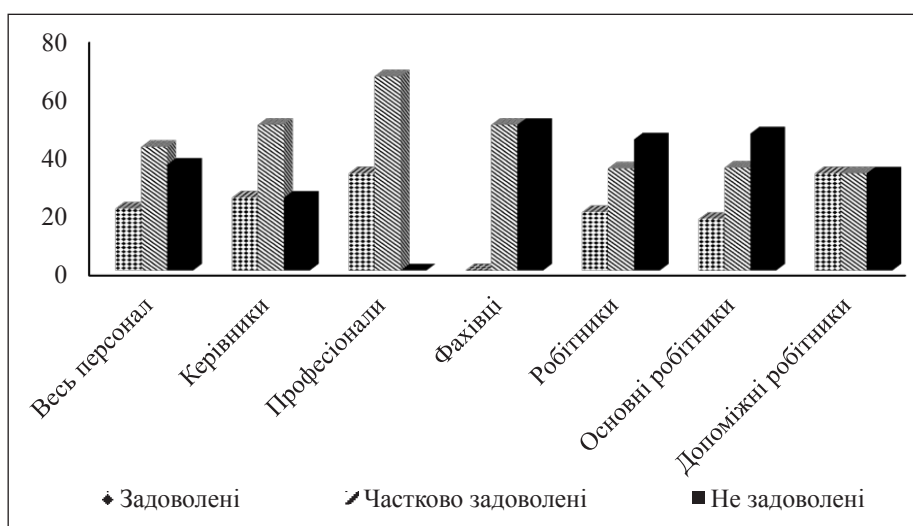


Рис. 3. Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл», %

мотивації і, як наслідок, до зниження її мотиваційного впливу. Іншою умовою, за якої мотиваційна система буде дієвою, є її зрозумілість для працівників. Рисунок 2 унаочнює результати анкетування працівників щодо розуміння ними системи мотивації на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл».

Усі опитані професіонали та фахівці розуміють систему мотивації лише частково. Для кожного працівника на підприємстві система мотивації персоналу не є незрозумілою. Ще однією умовою, яка забезпечує високий рівень мотивації персоналу, є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці, трудової активності. Рисунок 3 унаочнює результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл».

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Оплата праці буде здійснювати мотиваційний

вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. В основному працівники оцінюють оплату праці як несправедливу. Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоєфективними [8]. На жаль, в Україні підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищують

чи або знижуючи її залежно від успіхів у діяльності підприємства. Тільки великі підприємства сьогодні, приймаючи на роботу, пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, але і щедрий соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини.

Висновки та пропозиції. Дослідження мотиваційного механізму ТОВ «ОЕЗ «Укрпромоіл» вказує на те, що система матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення. Однією з умов дієвості мотиваційної системи на підприємстві є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови для отримання винагород.

Враховуючи усі недоліки системи мотивації персоналу запропоновано такі заходи із вдосконалення системи мотивації персоналу:

– необхідно розробити та впровадити систему оплати праці на основі грейдингу, за якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду встановити міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці.

– розробити систему нематеріальної мотивації, яка передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Список літератури:

1. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління [Текст] / В. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України / За заг. ред. І. Залуцького. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – С. 11.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 829 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. Лисак В.Ю. Сучасні підходи до управління мотивацією людського капіталу / В.Ю. Лисак, О.Й. Хомин // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2016. – Вип. 11. – С. 226.
5. Семенова Л.Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Текст] / Л.Ю. Семенова, А.С. Мірясов // Молодий вчений. – 2016. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf>.
6. Семенова Л.Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом / Семенова Л.Ю. / Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід» № 2 січень 2014. С. 52-56 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2014.pdf#page=51.
7. Семенова Л.Ю. Шляхи удосконалення системи організації праці на підприємстві в сучасних ринкових умовах / Семенова Л.Ю., Педан О.В. / Науковий журнал «Молодий вчений» № 11 (26) листопад, 2015 р. Частина 2. – С. 105-109 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/11/56.pdf>.
8. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні // П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323.