

дживати теми НДР та обсяги їх фінансування, враховуючи потреби ринку.

Список літератури

1. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество [Текст] : [пер. с англ.] / Д. Белл – М. : Academia, – 1999. – 134 с.
2. Иноземцев, В. Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире [Текст] / В. Л. Иноземцев – М. : Академия-Наука, 1998. – 175 с.
3. Михайловська, О. В. Інноваційний прорив України: політичний міф чи реальна можливість у глобалізованому світі [Текст] / О. В. Михайловська // Економіст. – 2008. – № 8. – С. 34–38.
4. Наукова і інноваційна діяльність в Україні [Текст] : стат. зб. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України, 2007. – 350 с.
5. Петропавлов, И. А. Развитие сетевых форм организации экономики в современных хозяйственных системах [Текст] / И. А. Петропавлов – М. : Academia, 2004. – 157 с.
6. Тоффлер, Э. Третья волна [Текст] / Э. Тоффлер. – М. : АСТ, 1999. – 210 с.
7. Чухно, А. А. Постиндустриальна економіка: теорія, практика та їх значення для України [Текст] / А. А. Чухно – К. : Лотос, 2003. – 152 с.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© Л.М. Зарецька, 2009.

УДК 331.101.36

І.В. Жарко, канд. екон. наук

Л.М. Смокова, ст. викл.

Г.М. Зюбан, студ.

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА УСУНЕННЯ ОСНОВНИХ ДЕМОТИВУЮЧИХ ЧИННИКІВ

На основі узагальнення результатів досліджень, авторами систематизовано основні мотиваційні та демотивуючі чинники впливу на працю персоналу підприємства.

На основани обобщения результатов исследований, авторами систематизированы основные мотивационные и демотивационные факторы, влияющие на труд персонала предприятия.

On the basis of generalization of results of researches, authors are systematize basic motivational and демотивационные factors, influencing on labour of personnel of enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринкова економіка вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління. Важливу роль у реалізації цього завдання приділено ефективному використанню персоналу і підвищенню його мотивації. Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високо-ефективної діяльності людини в будь-якій сфері. Тому виникла необхідність визначення особливостей формування основних мотиваційних стимулів та усунення демотивуючих чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до трактування цих понять розглядалися у працях вчених: А. Афоніна, С. Вовканич, Ю. Зайцева, О. Єськова, Г. Дмитренко, Я. Пивоварник, Г. Куликова, О. Красноносолової, В. Рябоконь, І. Кравчук та ін. Проте до сьогодні не вдавалося створити єдиної системи стимулювання персоналу, ефективною у всі часи і за будь-яких обставин.

Мета та завдання статті. Метою статті є розробка теоретичних положень щодо визначення основних мотиваційних стимулів і усунення основних демотивуючих чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умовою існування і розвитку суспільства є праця як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб [1].

Але непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці приносить відчутні результати, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємства. На жаль, це явище можна відстежити на багатьох підприємствах.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення. Про методологію побудови систем стимулювання і формування мотивації персоналу написано багато праць [2-5]. При цьому, насамперед, хотілося б звернути увагу на те, що українські керівники намагаються вибудовувати власні моделі оцінки, стимулювання і мотивації, виходячи з конкретних умов діяльності.

Найчастіше до елементів мотивації зараховують зміст і умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу, заохочення і переконання.

Мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності людини. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв'язку між здібністю вчених і їх досягненнями. Різницю між високотворчими вченими і вченими, що не зарекомендували себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, на раху-

нок мотивації, а не особливої розумової обдарованості [6]. Це твердження заслуговує на увагу, оскільки в сучасних умовах діяльність багатьох працівників і, насамперед, менеджерів за багатьма характеристиками близька до праці вченого. Тому створення і впровадження науково обґрунтованої системи мотивації є важливою умовою активізації людського чинника.

Головною метою, що спонукає людину до праці є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється у свідому мету, що визначає поведінку працівника, його трудову активність. Хоча на сьогодні праця в Україні розглядається переважно лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде зростати до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності. У цьому випадку домінуючими можуть виступити потреби в творчості, досягненні успіхів тощо. Основними нематеріальними засобами підтримки високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

Проте, становлення ринкових відносин в економіці України і відповідне їй реформування в кризових умовах соціально-економічного розвитку супроводжувалось зниженням реальної заробітної платні і доходів населення. Доведено, що існуючий рівень зарплати не забезпечує нормального відтворення робочої сили [2]. Тому в структурі вітчизняних чинників мотивації трудової поведінки переважають матеріальні, особливо оплата праці. Висока мотиваційна дія заробітної платні пояснюється тим, що через її механізм забезпечується першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби, які нині ще не достатньо задовольняються.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Унаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу [7].

Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до "зрівнялівки" в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію

і функціонування підприємства, зводять практично нанівець усі спроби розробки, а тим більше – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів у державі.

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який зміг би за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно та якісно працювати.

Мотивуюча сила заробітку на вітчизняних підприємствах зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій слід віднести:

- покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність і виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

- зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

- підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

- гнучке використання надбавок за складність і напруженість праці; премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками роботи за певний період;

- введення показників залежності розмірів заробітної платні від оцінки особистого внеску і ділових якостей кожного працівника.

Досвід показує, що середній рівень заробітної платні приблизно відповідає ефективності та продуктивності праці в країні [8]. Проте просте встановлення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної платні може не спрацювати в сучасних умовах. Тому для посилення цього зв'язку необхідно переходити до ринкової системи оцінки і оплати праці. Важливо жорстко пов'язати фонд оплати праці з обсягами реалізованої продукції, тобто оплату праці слід поставити в залежність від підсумків роботи підприємства.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідома ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею власний дохід. Важливо на кожному підприємстві визначати ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінювати співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль, відповісти на запитання: чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємства і його власників.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати і порівнювати значення таких аналітичних показників як:

1. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці й рівня середньої заробітної платні або коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й товарообороту.

2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та прибутку підприємства.

4. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та ринкової вартості підприємства.

Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у таблиці.

Сьогодні багато вітчизняних компаній розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Проте ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливість вирішувати складні завдання на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну заповзятливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років [4].

Фахівці вважають, що система мотивації повинна коригуватися і доводитися до відома кожного співробітника [7]. Від цього залежить, чи стане вона мотивуючим чи демотивуючим чинником. Визначивши, який тип працівників переважає, можна виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, за яких буде забезпечено максимальну віддачу. Аналогічно можна оцінити, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Якщо розроблена система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками співробітників, треба коригувати систему або змінити співробітників. Спроби нав'язування мотивів “зверху” без урахування організаційної культури малоєфективні.

Задоволеність працею є результатом співвідношення мотивуючих (визнання, просування, досягнення, відповідальність і повноваження) і підтримуючих (гроші, умови, інструменти для роботи, безпека, надійність) чинників. Якщо обидві групи чинників відсутні – робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі чинники – незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо обидві групи чинників присутні – робота приносить максимальну задоволеність.

Коли мова йде про мотивацію на підприємстві, де зарплата не відповідає прожитковому мінімуму, відсутні організаційна структура і порядок, навантаження на персонал перевищує оптимальне, тобто на

Таблиця – Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу

Показник ефективності	Значення коефіцієнта	
	Більше 1	Менше 1
1. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й товарообороту	Система матеріального стимулювання не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не "зароблено" зростанням обсягів діяльності	Система матеріального стимулювання праці забезпечує зростання продуктивності праці
2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й доходу	Зростання оплати праці на має необхідного економічного підґрунтя - зростання джерела здійснення витрат. Відповідно зростає частка виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат і зменшення прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована не тільки на зростання товарообороту, а й на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності
3. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й прибутку	Порушується баланс між економічними інтересами працівників (у зростанні рівня оплати праці) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку і забезпеченні умов самофінансування розвитку)	Система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства
4. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці й ринкової вартості підприємства	Зростання витрат на оплату праці не відповідає економічним інтересам власників, які пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства, і реалізуються меншою мірою	Система матеріального стимулювання персоналу спрямована на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства

підприємстві, де не створено передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту. Скоріше на порядок денний ставиться питання про усунення демотивуючих чинників. Таким чином, перш ніж вибудувати систему мотивації, потрібно усунути демотивуючі чинники, які, можливо, мають місце.

Створенню ефективної стимулюючої схеми заважають відсутність чітко поставлених перед підрозділом завдань; необхідність більш широкого делегування прав і повноважень керівникам середньої ланки; неможливість впливати на співробітників функціонального підрозділу в ситуації подвійного підпорядкування; відсутність економічних і адміністративних важелів впливу на підлеглих; наявність у складі підлеглих “членів родини” власників бізнесу; недостатність ресурсів для вирішення завдань; низький рівень взаємодії між підрозділами по горизонталі; відсутність системи стимулювання людей за ідеї й ініціативи.

Проблемами, що хвилюють усіх співробітників підприємства є необґрунтований розрив у рівні оплати вищого, середнього і нижнього складу співробітників; зрівнялівка в оплаті праці у разі неоднакової ефективності; несправедливість винагороди за різну працю; відсутність гнучкості в оплаті праці; завищені оклади “наближених” співробітників; оплата не за кінцевим результатом; відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства і прибутком; низький, у порівнянні з родинними компаніями, рівень оплати праці; деградація тарифної системи; однобічний порядок перегляду умов оплати і стимулювання праці; відсутність елементів стимулювання праці конкретного працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства; відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників; ігнорування професійних навичок і знань, складності роботи; девальвація премій; небажання співробітників підвищувати рівень професіоналізму й ефективності; демотивуючий стиль керівництва та ін.

На наш погляд, пряме перенесення західних зразків управління персоналом на вітчизняні підприємства не може забезпечити ефективність моделей мотивації. Наша країна освоює вироблені на Заході та пристосовані до ринкових умов технології управління персоналом, орієнтуючись на підвищення індивідуальної економічної і правової відповідальності за застосування праці як з боку працівників і господарських одиниць, що його використовують. Крім того, способи стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки підприємства в цілому, але й варіювати залежно від спеціалізації працівників.

Більшість людей прагне в процесі роботи одержати нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості. Поруч з тим, кожна людина прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, убиває ініціативу. Проте цього не станеться, якщо підлеглим, які досягли успіху, надавати додаткові права, просувати їх по службі.

Висновки. Не існує єдиної системи стимулювання персоналу, ефективної у всі часи і за будь-яких обставин. Проте, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній підприємством стратегії управління людськими ресурсами. Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформуванню керівництву діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти розвитку підприємства.

Список літератури

1. Вовканич, С. Й. Структура та особливості мотивації зайнятості [Текст] / С. Й. Вовканич // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 27–32.
2. Зайцев, Ю. І. Умови відновлення мотиваційної природи заробітної плати в перехідній економіці України [Текст] / Ю. І. Зайцев // Економіка України. – 2002. – № 8. – С. 45–50.
3. Єськов, О. О. Мотивація і стимулювання праці [Текст] / О.О. Єськов // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 36–43.
4. Пивоварник, Я. В. Співпраця як складова системи мотивування на підприємстві [Текст] / Я. В. Пивоварник // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 2. – С. 27–30.
5. Куликов, Г. М. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України [Текст] / Г. М. Куликов // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 6. – С. 41–45.
6. Красносова, О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств [Текст] / О. М. Красносова // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 35–38.
7. Рябоконт, В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку [Текст] / В. П. Рябоконт // Фінанси України. – 2001. – № 5. – С. 19–24.
8. Кравчук, І. І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання [Текст] / І. І. Кравчук // Фінанси України. – 2005. – № 5. – С. 31–36.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© І.В. Жарко, Л.М. Смокова, Г.М. Зюбан, 2009.