

УДК 338.31

Ведерніков М.Д.
доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

Здоров Ю.В.
студентка
Хмельницького національного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

АННОТАЦІЯ

Ефективність управління і досягнення загальних цілей підприємства потребують використання ефективних механізмів активізації трудової поведінки працівників, які б забезпечували координацію їхньої діяльності і заохочували до ефективного виконання встановлених функцій згідно з визначеними цілями та завданнями. Одним із таких механізмів є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку працівників відповідно до потреб організації.

Ключові слова: матеріальна мотивація, спонукання працівників, заробітна плата, премія, нематеріальна мотивація.

АННОТАЦИЯ

Эффективность управления и достижения общих целей предприятия нуждаются в использовании эффективных механизмов активизации трудового поведения работников, которые обеспечивали бы координацию их деятельности и поощряли к эффективному выполнению установленных функций в соответствии с определенными целями и задачами. Одним из таких механизмов является обоснованная система мотивации, которая позволяет целенаправленно влиять на поведение работников в соответствии с потребностями организации.

Ключевые слова: материальная мотивация, побуждение работников, заработная плата, премия, нематериальная мотивация.

ANNOTATION

Effectiveness of management and achievement of the general objectives of the enterprise requires the use of effective mechanisms for the enhancement of employee labor behavior, which would ensure the coordination of their activities and encourage the effective performance of the established functions in accordance with the stated goals and objectives. One such mechanism is a well-grounded system of motivation, which makes it possible to purposefully influence the behavior of employees in accordance with the needs of the organization.

Key words: material motivation, employee inducement, wages, premium, non-material motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Суттєвими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низький рівень оплати праці, зміна стандартів і норм згідно з вимогами європейського законодавства, необхідність формування нових методів економічного стимулювання зайнятих на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питанням дослідження проблеми мотивації на підприємствах займалися багато науковців, зокрема: М.І. Дьяченко, Л.О. Кандибович, С. Занюк, Х. Хекхаузен, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.П. Сладкевич, Г. Мельник, О.В. Зозульов, В.Є. Куриляк, Л.О. Вере-

щакіна, І.М. Кареліна, Є.П. Ільїн, Б.М. Генкін, О.Г. Шпикуляк, В.Д. Шапіро, І.І. Тимошенко, С. Соснін та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення напрямів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної платні, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат.

По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів і, як наслідок, забезпечує формування стабільного трудового колективу. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних працівників. Основною перевагою тут є також економія коштів на навчання та перекваліфікацію ційно прийнятих на роботу [3, с. 55–56].

У табл. 1 розглянемо деякі мотиваційні стимули, запровадження яких суттєво вплине на продуктивність праці на підприємстві [2, с. 34].

Наведемо перелік дванадцяти чинників мотивації: високий зарібок, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота.

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства [5, с. 98].

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими.

До того ж один і той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню

Таблиця 1

Чинники впливу на продуктивність праці на підприємстві

№ чинника	Назва чинника	Стимули
1	2	3
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.
2	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її поліпшення, тому бажання до змін у такого працівника – через навчання
3	Креативність	Для мотивації бажано впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними стимулами

Таблиця 2

Шляхи вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві [4, с. 87]

Традиційні		Новітні
Матеріальні	Нематеріальні	Страховання життя, компенсаційні виплати, бонуси
Відсоткова ставка заробітної плати	Аналіз успішності досягнутих цілей	Залучення працівників до вирішення труднощів
Грошові премії	Формування системи явного суперництва	Корпоративні свята
Додаткові виплати. Пільгове харчування	Ставити чітко сформульовані цілі перед працівниками	Програми житлового обслуговування
Навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації	Публічне визнання успіху у роботі	Мотивування вільними часом
Оплата тимчасової непрацездатності	Проявлення інтересу керівництва до думки працівника	Пільгове медичне обслуговування

цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними.

Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їхню трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності колективу [6, с. 87].

Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім'ї. Тому під час застосування таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії [7, с. 45].

Метод примусової мотивації також використовується в нашій країні, але є не таким дієвим, як попередній. Хоча колектив і впливає на кожного окремого свого члена, проте у цьому разі він недостатньо дієвий, оскільки члени колективу не завжди мають спільні інтереси та добре взаємодіють між собою. Якщо мотивація одного з них не дієва, то страждає весь колектив, який хоча й намагається впливати на цю особу, проте це не завжди виходить.

Найкращою стимуляцією співробітників до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але якщо це зроблено із запізненням або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація робітника буде знижуватися.

Важливою проблемою підприємств є вміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Йдеться про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

Найкращою стимуляцією співробітників до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але якщо це зроблено із запізненням або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація робітника буде знижуватися. Що стосується премій за особливі досягнення або інших матеріальних винагород, то їхні розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб усі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом фірми. За всієї ефективності та універсальності грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями й установками. Розглянемо шляхи вдосконалення матеріальної мотивації на підприємстві (рис. 1) [8, с. 123].

Оцінка системи мотивації персоналу дає можливість привести чинники підприємства, які є незадовільними для більшості промислових підприємств: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працюючих підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку робітників виробничої діяльності); заробітна плата (з боку робітників виробничої діяльності). Вищенаведені проблеми системи мотивації персоналу та видимі потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення рівня системи мотивації персоналу промислових підприємств.

Наступним важливим кроком матеріальної мотивації та стимулювання праці є впровадження системи винагород та премій за певні досягнення, вдосконалення виробничого процесу, підняття рейтингу компанії в очах споживачів та ін. Винагорода може надаватися працівнику за кількість відпрацьованих років на підприємстві, швидкість кар'єрного росту. Якщо людина буде знати, що з кожним роком заробітна плата зростатиме, тоді вона намагатиметься виконувати роботу старанно і цілеспрямовано. Така система послідовної винагороди є вигідною і для роботодавця, оскільки в нього більша впевненість у

тому, що працівник не покине роботу за першої кращої можливості. Не менш вагомим стимулом праці з повною самовіддачею, бажанням поліпшити виробничий процес є система показників преміювання робітників (табл. 4) [2, с. 396].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Побудова ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві залежить від багатьох чинників, які на неї впливають. Керівник може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули, спираючись на поділ їх на такі категорії:

1) залежно від зайнятого положення в організації (студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад; молоді спеціалісти з досвідом роботи до трьох років; висококваліфіковані спеціалісти; молоді матері);

2) залежно від типу референції (зовнішній тип; внутрішній тип; змішаний);

3) залежно від особистих причин працівника (гроші; особиста вигода; інтерес; почуття обов'язку). Під час побудови системи мотивації керівнику організації слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною.

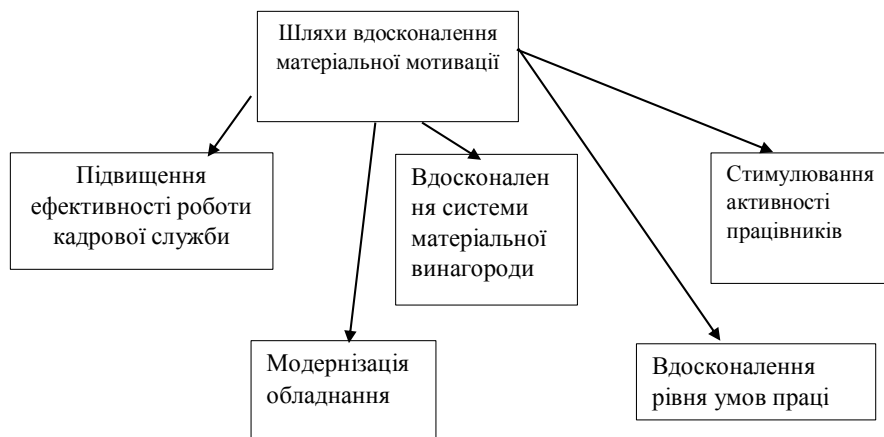


Рис. 1. Шляхи вдосконалення матеріальної мотивації на підприємстві

Таблиця 3

Моделі мотивації персоналу на підприємстві

Рівень	Основний мотив	Характеристика
1	2	3
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від внеску, який робить людина
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю присвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно визначаючи пріоритети, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і, таким чином, буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де, крім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці у молоді

Таблиця 4

Загальноживані показники преміювання працівників на підприємстві

Напрями стимулювання	Показники преміювання
1	2
Поліпшення якості продукції (робіт, послуг)	Збільшення здавання продукції з першого подання; поліпшення гатунку (сортності) продукції; поліпшення якості продукції (робіт, послуг); зниження браку, відсутність скарг
Освоєння прогресивної технології та нової техніки	Скорочення термінів освоєння прогресивної технології. Підвищення коефіцієнта завантаження нового устаткування
Зниження матеріальних витрат	Зменшення технологічних витрат проти нормативного рівня. Зменшення відходів на одиницю продукції
Зростання продуктивності праці	Збільшення виробітку продукції (надання послуг) у розрахунку на одного робітника. Зниження трудомісткості одиниці продукції (послуг). Зростання продуктивності праці. Виконання обсягів робіт із меншою кількістю робітників

Також у список стимулів можна включити компенсаційний пакет, роль якого дуже значна для працівників. За допомогою компенсаційного пакета можна: контролювати плинність кадрів; збільшувати вмотивованість персоналу; збільшити показники продуктивності праці; залучити до компанії потрібних працівників; забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; створити позитивний імідж компанії на ринку.

На нашу думку, під час формування компенсаційного пакета потрібно враховувати індивідуальні потреби людей. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ведерніков М.Д. Економіка праці і соціально трудові відносини. Львів: Новий світ – 2000, 2012. 869 с.
2. Зозулев А.В. Поведение потребителей: учеб. пособ. Київ: Знання, 2004. 364 с.
3. Виробнича практика: робоча програма та методичні вказівки щодо її проведення для студентів напряму підготовки «Управління персоналом і економіка праці» / О.А. Гарват, І.М. Кравець, О.О. Чернушкіна, Н.П. Базалійська. Хмельницький: ХНУ, 2015. 60 с.
4. Дайнека О.В., Остапенко О.А. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування. Молодіжний науковий вісник. Економічні науки. 2013. № 4.
5. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Економіка виробництва: конспект лекцій. Харків, 2012. 113 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 300 с.
8. Тимченко О., Лісниченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. Київ: КНЕУ, 2010. 353 с.

REFERENCES:

1. Vedernikov MD, Economics of Labor and Social Work Relations / M. D. Vedernikov. – Lviv: New World – 2000, 2012. – 869 p.
2. Zozul'ev AV Consumer Behavior: A Study Guide / AV Zozulov. – Kyiv: Knowledge, 2004. – 364 pp.
3. Industrial practice: a work program and guidelines for conducting training courses for students "Human Resources Management and Labor Economics" / O. A. Garvat, I. M. Kravets, O. Chernushkina
4. O. Dayneka. The essence of the concept of "financial result" and the peculiarities of its formation / O. V. Daineka, O. A. Ostapenko // Youth scientific bulletin: UABS NBU. Economic sciences, 2013. – No. 4.
5. Nesterenko V.Yu. Economics of production: a summary of lectures / V. Yu. Nesterenko, I. I. Tokar. – Kharkiv, 2012. – 113 p.
6. Kolot AM, Motivation of the staff: a textbook / A.M. Kolot. – Kyiv: KNEU, 2002. – 337 p.
7. Zavinovskaya G. T. The Economics of Labor: Teach. manual / G.T. Zavinovskaya. – Kiev : KNEU, 2003. – 300 p.
8. Timchenko O. Account of the motivational component in the development of the mechanism of material incentives for workers at industrial enterprises / O. Timchenko, O. Lisnichenko. – Kyiv: KNEU, 2010. – 353 p.

Vedernikov M.D.
*Doctor of Economic Sciences,
Professor at Department of Human Resources Management
and Labour Economics,
Khmelnyskyi National University*

Zdorov Yu.V.
*Student,
Khmelnyskyi National University*

IMPROVING FINANCIAL INCENTIVES OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

Motivation is a combination of internal and external driving forces that motivate the employee to take active action and lead to the achievement of their own goals and objectives of the organization. The structure of the material system of incentives includes: the level of wages, salary, bonus, interest, compensation, vacation and other forms of payment, usually in cash. Immaterial incentives include learning, praise, letters, competitions, nominal gifts, various competitions, etc. The impact of a high salary level on the motivation of staff and increase of production efficiency is multifaceted.

First, higher wages contribute to a reduction in staff turnover and, as a result, provide for the formation of a stable labour collective. Secondly, the pursuit of a policy of high wages makes it possible to take in the labour market the most trained, experienced, proactive workers. The main advantage here is also saving money for training and retraining of newly recruited workers.