

УДК: 334.012.6:005 (075.8)

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

О.М. Паливода, І.С. Лавриненко

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено особливості та проблеми мотивування персоналу в малому та середньому бізнесі. Акцентовано увагу на зв'язку системи мотивації персоналу з організаційною культурою підприємства, а також виробничою, збутовою та фінансовою системами. Запропоновано для підвищення ефективності мотивації праці застосовувати встановлення персональних завдань, рівень виконання яких контролювати через систему відповідних показників оцінки.

Ключові слова: мотивація персоналу, підприємництво, управління персоналом.

В умовах ринкової економіки надзвичайної ваги набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що обумовлюють ефективність та успішність підприємництва. Кваліфіковані та відповідальні працівники і спеціалісти є сьогодні основним капіталом будь-якого підприємства. Знайти таких працівників стає дедалі важче, оскільки їх послуги коштують занадто дорого. Однак, без злагодженої та професійної роботи персоналу не можливий успішний бізнес. Саме тому сучасна концепція управління серед значного числа функціональних сфер управлінської діяльності саме управлінню кадровою складовою приділяє особливу увагу.

Система мотивації персоналу завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Її досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та інші. Деякі аспекти проблеми знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського [1], М. Журавльова [8], Дж. Іванцевича [2], А. Кибанова [3], В. Колпакова [4], С. Михайлова [5], М. Мурашко [6], С. Синка [7], А. Чикуркової [9], С. Шекшня [10], Г. Щокіна [11], О. Щура [12] та інших. У наукових працях більшості з перелічених учених здебільшого розробляються теоретичні концепції мотивації праці, окреслюються напрями покращення ситуації, які придатні лише для великих підприємств. Проте, підприємницьке середовище потребує досліджень, які б давали відповіді на практичні запити значної кількості малих та середніх організацій, успішне функціонування яких прямо залежить від кваліфікації, професіоналізму та культури співробітників.

Постановка завдання.

Огляд наукової літератури виявив, що не зважаючи на інтерес науковців до зазначених проблем, залишаються не повністю розробленими практичні аспекти мотивації персоналу, насамперед, на малих та середніх підприємствах. У зв'язку із зазначеним, метою представленої статті є дослідження особливостей мотивації персоналу в малому бізнесі та розробка практичних рекомендацій щодо її покращення.

Об'єкти та методи дослідження.

Об'єктом дослідження статті виступає система мотивації праці персоналу в організаціях малого та середнього бізнесу.

Результати досліджень та їх обговорення.

Мотивація праці являє собою взаємозв'язок особистих цілей та потреб працівника з цілями та результатами професійної діяльності. Сила мотивації є не лише різною у різних людей, але й має властивість з часом змінюватися у однієї і тієї ж людини. З погляду управління, поняття мотивації – це процес наполегливого та цілеспрямованого досягнення визначених результатів. Традиційно під мотивацією персоналу розуміють сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Залежно від своїх економічних та моральних уявлень та переконань працівник може працювати надзвичайно наполегливо або так, щоб лише уникнути догани, чи настільки мало, наскільки це можливо в умовах, що склалися. Завдання керівника успішного підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у значній мірі співпадали з інтересами компанії і приводили в кінцевому результаті до успіху підприємства в цілому. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити об'єми продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних витрат. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку співпадають із завданнями розвитку підприємства в цілому, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Натомість відсутність мотивації, як правило, веде до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити взагалі його зупинку. Крім того невдоволені працівники є джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це завдає прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко.

В економічно розвинених країнах питанням мотивації працівників надають великої уваги. Фактично кожна поважна компанія користується послугами професійних

консультантів з питань управління персоналом або ж має такого спеціаліста у штаті. Як показує практика, оплата праці штатного психолога повертає витрати в десятки, а то й сотні разів. В Україні на спеціалістів з мотивації донедавна звертали мало уваги. Здебільшого мотиваційна робота завершується проведенням співбесіди з потенційним працівником. Після цього єдиною мотивацією стає заробітна плата й покарання за неякісно виконану роботу у вигляді різноманітних штрафних санкцій [14].

У невеликих компаніях питаннями мотивації персоналу переважно займається сам керівник або його помічник. На відносини з працівниками часто переноситься авторитарна радянська модель управління, коли керівництво відмежовується від персоналу і зводить свої стосунки з працівниками до виплати зарплати за виконання певних функцій. До цього додається український варіант раннього капіталізму, сутність якого полягає в тому, щоб отримати від працівника найбільшу можливу вигоду, нічого не вклавши в нього. Відповідно персонал втрачає бажання сумлінно працювати, а виконує роботу рівно на стільки, на скільки від нього цього вимагає керівництво і система штрафних санкцій. Такий підхід навряд чи вестиме до покращення роботи компанії. Єдиним важелем впливу на хорошого спеціаліста при такій системі управління є тільки підвищення заробітної плати. Проте і це не завжди рятує від втрати цінних працівників [13, 14].

Вихід з такої ситуації полягає у формуванні ефективної системи взаємовідносин між керівництвом та працівниками, а також у формуванні мотиваційної системи. Керівник компанії обов'язково має долучатися до мотивації, щоб персонал працював як єдина команда для досягнення спільних цілей. Навіть, якщо через певний період працівник залишить підприємство, де він довгий час пропрацював у згуртованій команді, він швидше за все, розповсюджуватиме позитивну інформацію про компанію [14].

Варто зазначити, що система мотивації персоналу не працює ізольовано. Вона діє всередині підприємства в поєднанні з його організаційною культурою. Для того, щоб трудові стимули були ефективними вони обов'язково мають відповідати культурі підприємства і всім його іншим системам (виробничій, збутовій, фінансовій тощо). Отже, кожне підприємство має створювати власну систему стимулювання. На рис.1 представлено основні елементи, які доцільно враховувати при розробці системи мотивації праці.

Її формування доцільно розпочинати з визначення пріоритетності різних матеріальних та соціальних потреб, що впливають на ініціативу працівників різних

вікових груп і на цій основі здійснювати обґрунтування відповідних стимулів. Для цього на підприємстві можуть проводитися анкетні опитування працівників і на їх основі розроблятися положення щодо стимулювання працівників.



Рис. 1. Система мотивації персоналу на підприємстві

Стимули доцільно диференціювати відповідно до типу завдань, які ставляться перед працівником. Так, наприклад, у ситуаціях, коли можна кількісно визначити завдання і прослідкувати його виконання, стимулювання може базуватися на формулі, яка пов'язує результативність з метою і передбачає відповідні винагороди. Складніше використовувати винагороди у ситуаціях, коли мета роботи не може бути чітко виражена і часто змінюється протягом виконання. Така ситуація часто виникає у дослідницьких проектах, де наукові пошуки спрямовані на створення революційних інновацій. Мотивування такої роботи більше спираються на особисту пристрасть, ніж на винагороди.

Для мотивування працівників доцільним є встановлення завдань, які визначають дату випуску, обсяг та якість продукту, технічні характеристики, витрати тощо. Матеріальні винагороди проводяться лише після того, як досягнуто і обчислено результат. Без чітко визначених завдань не може бути зрозумілого вимірювання результатів праці і сила стимулів може зменшуватися. Виробничі завдання, які ставляться перед працівниками, можуть бути: конкретними і широкими, кількісними і якісними, реалістичними та гнучкими, спрямованими на успіх або на уникнення втрат.

Проблема створення ефективної системи мотивації трудової активності персоналу, що зорієнтована на досягнення загальноорганізаційних результатів, часто полягає у тому, що співробітники підприємства не розуміють як на своєму робочому місці вони можуть реалізовувати стратегічні плани підприємства і як буде

контролюватися їх виконання. Це не дає можливості працівникам у повній мірі реалізувати свій трудовий потенціал.

Одним із способів вирішення цієї проблеми може стати практика складання системи господарських завдань та показників їх вимірювання. Такий підхід може дати працівникам чітке уявлення про те, які господарські завдання ставить керівництво перед ними і за допомогою яких показників буде вимірюватися результат. Це дає можливість діяти скоординовано і спільно рухатися до поставленої мети, відслідковуючи її виконання за допомогою системи показників.

Успіх мотиваційної системи підприємства залежить від того, настільки ефективними є показники вимірювання поставлених господарських завдань, адже їх постійний контроль дає можливість вчасно провести необхідні зміни. Проте, слід підкреслити, що на кожному підприємстві має існувати своя система оцінювання результатів. Для підвищення рівня її справедливості доцільним є поєднання об'єктивної (визначення результату за кількісними показниками) та суб'єктивної оцінок. Перевагою останньої є те, що вона дозволяє інтерпретувати інформацію, надану вимірювальною системою, і корегувати її на основі подій, які не можуть адекватно відобразитися кількісно. Порівняльна характеристика суб'єктивних та об'єктивних оцінок результатів господарської діяльності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика об'єктивної та суб'єктивної оцінок
ефективності господарської діяльності**

	Переваги	Недоліки
Об'єктивна	Забезпечує тісний та неупереджений взаємозв'язок між завданнями та результатами. Дає чітке уявлення про винагороди трудових зусиль працівників. Може проводитися за допомогою кількісних показників.	Сприяє недооцінці якісних аспектів діяльності. Не враховує вплив зовнішніх, неконтрольованих чинників.
Суб'єктивна	Дає можливість врахувати інформацію, яка не була відома на початку роботи. Дає можливість оцінити завдання, які складно виміряти, а також виключити вплив непідконтрольних подій. Менеджер має змогу більш справедливо оцінити діяльність співробітників у разі впливу зовнішніх чинників.	Висока залежність від наявності інформації, здібностей та знань людини, що здійснює оцінку. Залежність від наявності мотивів справедливо оцінити роботу.

Поєднання об'єктивних та суб'єктивних критеріїв оцінки є найкращим підходом до створення системи мотивації праці, яка включає зовнішні та внутрішні мотиви. Надмірна залежність зазначеної системи від одної з них неминуче приведе до зменшення ефективності стимулів працівників.

Важливим кроком у побудові системи зовнішнього стимулювання є визначення фактичних винагород. Існують такі основні способи їх здійснення:

- ☐ грошові виплати у вигляді бонусів;
- ☐ винагороди у вигляді акцій;
- ☐ соціальні пільги;
- ☐ просування по службі.

Грошові виплати найкраще використовувати для мотивації дій з короткостроковими наслідками, наприклад, при впровадженні вдосконалюючих інновацій, зростанні обсягів виробництва, економії ресурсів, підвищенні якості продукції тощо. Може передбачатися також спеціальна шкала бонусів за досягнення певних результатів та їх перевищення. Розмір бонусів має бути лінійно пропорційним зростанню продуктивності, лише в такому випадку він буде ефективним стимулом. Можуть бути встановлені верхні та нижні межі бонусних винагород. Це потрібно здебільшого для того, щоб захиститися від від'ємної ефективності, а також для виключення впливу сприятливих чинників, які знаходяться поза контролем певного спеціаліста. Слід зазначити, що на деяких західних підприємствах практикується виплата винагород протягом навіть декількох років, доки створена цінність приносить прибуток. Проте, при цьому необхідно враховувати, що прибуток не цілком залежить від створеної цінності, багато в яких аспектах його величина і можливість отримання визначається зусиллями інших людей, які, наприклад, займаються безпосереднім виробництвом, маркетингом, збутом продукції тощо. Така система винагород, безумовно, посилює стимули команд, але для її запровадження необхідним є формування на підприємстві організаційної культури, яка передбачає тісну співпрацю різних підрозділів та співробітників.

На середніх підприємствах для мотивації довгострокової перспективи і прийняття рішень, які можна оцінити тільки через тривалий період часу, може використовуватися форма винагородження заснована на акціях. Проте, потенційний вплив дій конкретних менеджерів на курс акцій майже є непомітним. Винагорода у вигляді акцій слабо пов'язана з ефективністю дій конкретного співробітника її

стимулюючий ефект базується лише на психологічному впливі, що пов'язаний з відчуттям «бути власником».

Важливою характеристикою системи мотивації праці персоналу є розподіл винагород у часі, який, з одного боку, дає можливість утримувати провідних співробітників за рахунок відстрочених та довгострокових виплат, а з іншого – стимулює створення нової цінності, що виникає протягом тривалого періоду. В якості стимулів, що спонукають до довгострокової ефективної роботи на середніх (акціонерних) підприємствах можуть застосовуватися системи опціонів на акції і схеми володіння акціями з обмеженим оборотом протягом декількох років. Виплати бонусів також можна пов'язувати з майбутньою продуктивністю, наприклад, бонус може складатися з частки від зниження собівартості чи економії ресурсів, яка виплачується певний період часу.

Отже, формуючи систему мотивації персоналу на підприємстві доцільно враховувати такі аспекти:

- 1) визначення чітких та прозорих критеріїв оцінки персоналу;
- 2) з'ясування реальних потреб працівників;
- 3) створення диференційованих систем винагороди;
- 4) визначення заслуги підлеглого: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота;
- 5) надання «відгулів»;
- 6) поліпшення умов праці працівника;
- 7) видача премії, цінного подарунку;
- 8) надання (розширення) соціального пакету;
- 9) переведення працівника у більш престижний підрозділ;
- 10) розширення повноважень працівника, дозволяння йому брати участь у прийнятті рішень [13].

Висновки

Підсумовуючи все вище зазначене можна стверджувати що, оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники мають бути впевненими в наявності стійкого зв'язку між матеріальною нагородою та своєю працею. В заробітній платі обов'язково має бути присутнім компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити також нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для співробітників. Більшість людей прагне в процесі роботи отримати нові знання, тому також необхідно надавати підлеглим можливість навчатися, розвивати свої творчі можливості.

Кожна людина прагне успіху, оскільки він означає реалізацію цілей, для досягнення яких прикладаються зусилля. Успіх без визнання приводить до розчарування, «вбиває» ініціативу. Саме тому працівників, які досягли визначених трудових результатів, слід підтримувати матеріально і морально, делегуючи їм додаткові права, просуваючи їх по службі, відзначаючи і помічаючи їх досягнення.

Формування системи мотивації праці персоналу є кропітким та тривалим процесом, проте, він не має альтернатив, особливо в малому та середньому підприємстві, де успіх визначається вміннями та знаннями конкретних працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: [навч. посібник] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О. М. Шканова – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления/ Дж. М.Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – С. 288.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: [учебник] / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005.– 638 с.
4. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент :[учеб. Пособие] / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.].– К.: МАУП, 2005. – 752 с.
5. Михайлов С.І. Менеджмент: [навч. посібник]. / С.І. Михайлов, Т.І. Барановська, О.С. Степасюк та ін./ [Під ред. С. І. Михайлова]. – Вінниця: НОВА КНИГА.– 2006. – 416 с.
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навч. посібник]. / М.І. Мурашко // [3-ге вид., випр. і доп.] – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
7. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк – М.: Прогресс, 1989. – С. 272-273.

8. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
9. Чикуркова А.Д. Стратегія управління / Чикуркова А.Д. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2010. – 428 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 295-296.
11. Щекин Г.Е. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента/ Г.Е.Щекин– Киев.–1999. – 248 с.
12. Щур О. Сучасний погляд на персонал /О. Щур // Практика управління. – 2008. – № 6. – с.35-40.
13. Рейтинг самых ужасных подчиненных.[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.jobs.ua/ukr/>
14. Мотивація – шлях до покращення ефективності роботи підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://h.ua/story/36746/>

Е.М. Паливода, И.С. Лавриненко

Направления формирования системы мотивации труда персонала в малом и среднем бизнесе.

В статье исследованы особенности и проблемы мотивирования персонала в малом и среднем бизнесе. Акцентировано внимание на связи системы мотивации персонала с организационной культурой предприятия, а также производственной, сбытовой и финансовой системами. Предложено для повышения эффективности мотивации труда применять установление персональных заданий, уровень выполнения которых необходимо контролировать через систему соответствующих показателей оценки.

Ключевые слова: *мотивация персонала, предпринимательство, управление персоналом.*

O.M. Palyvoda, I.S. Lavrinenko

A reasof work motivation of staff in small and medium businesses.

The article examines the features and issues motivating staff in small and medium business. The attention to communications system motivation with organizational culture of the enterprise, as well as production, marketing and financial systems. Proposed to improve motivation to apply setting personal objectives, level of implementation of control through appropriate indicator to measure.

Keywords: *motivation of staff, entrepreneurship, human resource management.*