

# ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАЖНИК Н. А., БІЛИК І. Ю.

УДК 005.32:331.101.3

## Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом

У статті розглянуто сучасний стан організації системи мотивації працівників підприємств України, проаналізовано проблему мотивації персоналу. Розглянуто різні теорії мотивації, в яких є цікаві моменти, які повинні враховуватися керівництвом організації при формуванні програми мотивації персоналу. Визначено особливості зарубіжних моделей стимулювання персоналу на підприємстві та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної системи мотивації працівників.

**Ключові слова:** мотивація, фінансовий фактор, ефективність управління.

**Рис.:** 2. **Формул:** 5. **Бібл.:** 6.

**Мажник Наталя Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** natalya.mazhnik@gmail.com

**Білик Ірина Юріївна** – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** bilyk.irina2010@yandex.ru

УДК 005.32:331.101.3

## Мажник Н. А., Билык И. Ю. Влияние финансовых факторов мотивации на эффективность управления персоналом

В статье рассмотрено современное состояние организации системы мотивации работников предприятий Украины, проанализировано проблему мотивации персонала. Рассмотрены различные теории мотивации, в которых есть интересные моменты, которые должны учитываться руководством организации при формировании программы мотивации персонала. Определены особенности зарубежных моделей стимулирования персонала на предприятии и также предложены рекомендации по совершенствованию национальной системы мотивации работников.

**Ключевые слова:** мотивация, финансовый фактор, эффективность управления.

**Рис.:** 2. **Формул:** 5. **Библ.:** 6.

**Мажник Наталья Андреевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра социологии и психологии управления, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** natalya.mazhnik@gmail.com

**Билык Ирина Юрьевна** – магистрант, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** bilyk.irina2010@yandex.ru

UDC 005.32:331.101.3

## Mazhnik N. A., Bilyk I. Y. The Influence of Financial Factors of Motivation of Personnel Management

The article reviews the current state of the system of the employees motivation of Ukrainian enterprises and analyzes the problem of motivation. The article shows different theories of motivation, which is the interesting points that should be considered in the formation of an organization's motivation management program. The article defines the features of foreign models of staff encouraging in the company and offers some recommendations for improving national employee's motivation system.

**Key words:** motivation, financial factors, the effectiveness of management.

**Pic.:** 2. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 6.

**Mazhnik Natalya A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Sociology and Psychology of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** natalya.mazhnik@gmail.com

**Bilyk Irina Yu.** – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** bilyk.irina2010@yandex.ru

Фінансова мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Протягом свого життя людина прагне досягнути своєї мети. Стимулів, які при цьому управляють його вчинками, дуже багато. Вони з'являються в результаті взаємодії людини з природою та соціальним середовищем.

При вирішенні виробничих завдань велику роль відіграє мотивація персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уяву про наявність у трудовому колективі характеристик, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також про рівень мотивації кожного працівника. Вступивши до третього тисячоріччя, ми повинні віддавати собі звіт у тому, що середовище, яке нас оточує, постійно змінюється з прогресивною інтенсивністю. Особливо високий темп змін у сфері менеджменту та бізнесу. На практиці це означає, що в нових умовах будуть виживати лише ті структури, які зможуть налагодити ефективний механізм адаптації до змін, що відбу-

ваються. Ключовою ланкою цього механізму є система мотивації персоналу. Оскільки лише персонал відданий фірмі, який вірить в її майбутнє та прагне допомогти їй пристосуватися до нових умов господарювання, здатен протиставити свою енергію виклику змін. У свою чергу, фірма повинна зробити усе, що від неї залежить, для того, щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх робітників, максимально задовольнити їх потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника. Для рішення цих завдань практично всі базові компанії Заходу встали на шлях розробки та впровадження довгострокових і багатопланових програм розвитку мотивації робітників.

Проблема мотивації персоналу вже давно хвилює вчених і практиків. Зазначене і обумовлює вчасність та актуальність теми наукового дослідження.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити такий висновок, що на сьогодні проблемами мотивації персоналу займається низка вітчизняних і закордонних

вчених, таких як: І. Ф. Беляєва, Е. А. Уткін, І. А. Грузіна, В. А. Розанова, М. Б. Курбатова, Ф. Тейлор, Е. Емерсон, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Потер, Д. Мак-Клеланд, Л. Гольдом та інші.

Проаналізувавши праці означених вчених, можна зробити висновок, що мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, який включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі.

*Метою* статті є аналіз мотиваційних процесів, які стимулюють робітників підвищувати свою ефективність праці, і дослідження світового і українського досвіду у цьому питанні.

*Предметом* дослідження й висвітлення є система мотивації трудової діяльності та методи її посилення.

Особливо бурхливо теорія мотивації почала розвиватися з розвитком менеджменту як науки – з початку ХХ століття. Але до цих пір ще не розроблено універсальної теорії мотивації, яка працює скрізь і завжди. Більше того, у різних країнах і різних культурних системах необхідні різні підходи, і часто західні концепції мотивації, уживані в чистому вигляді, у нас не працюють [1]. Тому бажано просто знати всі відомі теорії, що дозволить, принаймні, бачити і розуміти проблему мотивації.

З'ясуємо, що ж таке фінансова мотивація. Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види – фінансову і нефінансову, або ж непряму. Дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетніший. Таку інформацію менеджер з персоналу чи інша відповідальна особа повинна отримати під час співбесіди з потенційним працівником. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж кандидата більше цікавлять інші моменти, такі як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для них є нефінансова мотивація. Однозначно, що від працівника, якого цікавить тільки фінансова складова мотивації, слід очікувати меншої лояльності до компанії, ніж від працівника, якого цікавлять не тільки гроші. В обох випадках доцільно розвивати ті нефінансові види мотивації, які є найбільш цікавими для працівника.

Фінансова мотивація включає: заробітну плату; регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різноманітні державні та релігійні свята); нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі); інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Мотивація ефективної праці робітників посідає одне з ключових місць у системі внутрішньо-фірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці та виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, наказів і розпоряджень і т. д., і являє собою непряме, опосередковане

управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. На сьогодні особливої уваги потребує вивчення впливу мотиваційного механізму на розвиток персоналу підприємства з метою забезпечення результативності і ефективності функціонування підприємства в цілому.

Формування нового мотиваційного механізму має здійснюватись з урахуванням докорінних суспільно-економічних і соціально-психологічних перетворень, які відбуваються на сьогоднішній день. Останнє якраз зумовлено зміною форм власності та появою різних видів підприємництва.

У формуванні ефективної мотиваційної політики важливе значення має роль персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, а також ступінь поінформованості працівників стосовно соціальної, економічної, інноваційної політики підприємства.

Основні проблеми сучасної системи мотивації найманих працівників полягають в такому: прийняті та поширені на сьогодні системи оплати праці не ґрунтуються на виявленні інтересів найманих працівників, не забезпечують ефективного стимулюючого впливу на них, що є основною причиною відсутності належної мотивації до продуктивної праці й підтверджує необхідність формування високоефективної мотиваційної політики, яка сприяла б задоволенню потреб працівників і досягненню цілей підприємства. Для цього необхідно проведення професійно підготовлених радикальних перетворень усієї системи мотивації трудової діяльності, як у масштабах країни, так і в формах оплати праці, які застосовуються на підприємствах. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства в цілому та внеском окремого працівника зокрема. Для забезпечення тіснішого взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами господарювання необхідно більш широко використовувати безтарифні моделі оплати праці.

Необхідно надати працівникам можливість: брати участь у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, інформувати їх стосовно соціальної, економічної, інноваційної політики підприємства; реалізувати власні знання та вміння для досягнення вищого статусу на підприємстві.

Для створення в працівників суб'єктивного відчуття соціальної захищеності, допомоги, турботи з боку роботодавця необхідно створити таку систему соціальних доплат, яка стимулювала б не тільки зростання продуктивності праці, а й визначала довготривалий характер зв'язку з підприємством.

Також важливими засобами посилення мотивації працівників є розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціональна диференціація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя.

Головним напрямом формування мотиваційної політики є інтеграція інтересів і цілей працівників з інтересами та цілями підприємства [5].

Нині значна увага приділяється фінансовому стану підприємств. Однак основну роботу в цьому напрямку виконують співробітники підприємств. Існуюча ситуація вимагає від них нових знань, дієвих підходів до вирішення поставлених завдань. Тому ефективно стимулювання їх розвитку може оптимізувати весь процес роботи підприємства.

Розвиток персоналу є ключовою складовою, яка сприяє укріпленню конкурентної переваги підприємства. Треба звернути особливу увагу на процес розвитку персоналу і виділити основні чинники, які на нього впливають. На *рис. 1* наведено структурно-логічну схему залежності процесу розвитку персоналу і факторів впливу.

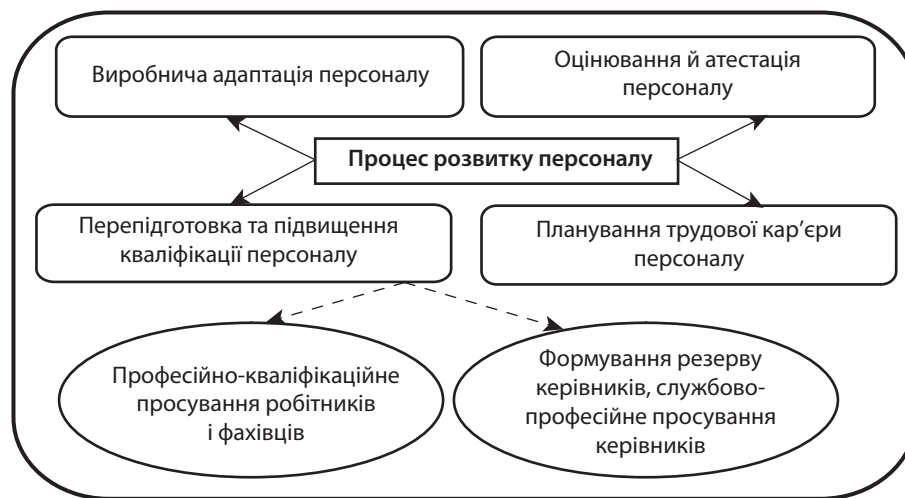


Рис. 1. Структурно-логічна схема залежності процесу розвитку персоналу і факторів впливу

В умовах жорсткої конкуренції професійні навички й особисті якості працівників стають основними конкурентними перевагами; саме співробітники забезпечують прибуток підприємства, який можна суттєво збільшити, приділяючи достатню увагу розвитку персоналу, формуванню його лояльності до організації, створюючи відповідну для успішної роботи атмосферу в колективі. Таким чином, важливими проблемами для керівника є планування, організація підлеглих, а також мотивація їх діяльності.

Розглянемо основні моменти, коли керівнику підприємства слід приділяти особливу увагу проблемі мотивації персоналу: співробітники оцінюють свою роботу як не зовсім значущу для підприємства; у працівників є виражене незадоволення кар'єрним зростанням і заробітною платою; підлеглі говорять про недоліки організації своєї роботи; існують нечіткі вимоги з боку керівництва підприємства або підрозділів до виконання тих чи інших робіт чи зобов'язань; у роботі співробітників є недовантаження, як наслідок – велика питома вага простоїв, розмов, що не пов'язані із безпосередньою роботою, перекурів і т. п.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на фінансові методи стимулювання.

Провідна роль у фінансовій мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі

доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати (як і доходів у цілому) і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їхньої природи.

Фінансову мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

- ✦ рівня заробітної плати та її динаміки;
- ✦ наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- ✦ диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому;

- ✦ структури особистого доходу;
- ✦ матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Фінансова мотивація як система може бути реалізована на двох рівнях. Рівень локальних заходів, або зовнішній рівень, викладений вище (фіксовані й обов'язкові матеріальні блага). У відомих дослідженнях Герцберга їх названо гігієнічним чинником, апіорним атрибутом будь-якої найманої праці.

Другий рівень – внутрішня мотивація персоналу. Інакше кажучи, мотивація, що ініціює виникнення певної рушійної сили всередині працюючого. Сила, яка спонукає до постійної ділової активності й досягнення нових висот. Внутрішня мотивація розвивається, якщо на заводі створюються умови, що мотивують на базовому економічному рівні. Завод функціонує за ланцюжком, що створює певне середовище, умови самомотивованості кожного працівника. Якщо діяльність за своєю природою пов'язана з грішми, то винагорода збільшує її внутрішню мотивацію, тобто інтерес до неї, радість від її здійснення й тривалості.

Фінансова мотивація внутрішнього рівня може функціонувати як самостійно, так і разом із зовнішньою. Найефективнішим зарекомендувало себе саме об'єднання двох інструментів.



Головна перевага економічної системи мотивації полягає в тому, що вона працює постійно: прагнучи заробити більше, персонал активніше сприяє розвитку заводу, а зі зростанням підприємства в працівника з'являється можливість заробляти ще більше. Крім того, система відображає максимально чітку й адекватну картину результативності, а отже, й здібностей кожного робочого місця: від топ-менеджменту до секретарів.

Відмітимо, що співробітники «McKinsey» отримують зарплату не за наслідками роботи підрозділу, а за підсумками роботи всієї компанії. «Вище начальство» керується головним принципом: фірмі потрібні люди, що працюють не заради заробітку, а заради організації. Людина повинна прикласти максимум зусиль, щоб усередині структури народжувалися нові знання і покращувався продукт. «Сподіватися тільки на стимулюючий ефект матеріальної винагороди в такій ситуації безглуздо», – так вважають в «McKinsey». Компанія відпрацювала чіткі правила прийому працівників на роботу. Вона прагне відбирати не просто людей зі знаннями і певним досвідом. Її цікавлять люди з домінуючою особистісною характеристикою, кажучи простіше, із завдатками лідера команди. У чому відмінність компанії від інших подібних: у ній немає жорсткої ієрархічної структури. У компанії дозволяють людині самостійно організувати творчий процес, також заохочують ініціативу співробітника. Кожен, хто приходить в «McKinsey», націлює себе на самостійність. Скажімо, тут немає начальника як такого, який указує і перевіряє, оскільки часті вказівки і перевірки можуть дратувати співробітників, і відповідно відсовувати в часі виконання цілі. У своїй діяльності співробітник керується *mission* (завданням) і основоположними принципами. Він хоче мати свободу пересування, думки і дії, щоб самостійно впоратися з непередбачуваними ситуаціями. Тому керівництво компанії прагне зібрати під одним дахом професіоналів, а не просто найнятих робітників. І до всіх, прийнятих на роботу в «McKinsey», ставляться як до професіоналів і вимагають від них професіоналізму в роботі. Щоб співробітники не затримувалися на одному місці, в компанії функціонує система кар'єрного зростання – шість ступенів. І на кожному з них – своя зона відповідальності.

Нова система підвищення мотивації роботи персоналу, введена однією російською телекомунікаційною компанією, заслуговує особливої уваги. Вона стосується виплати всім працівникам певного відсотка від прибутку (саме такий спосіб стимулювання широко поширений у світовій практиці). У російській компанії за рахунок цього чинника вдалося вирішити проблему підбору співробітників і посилення їх мотивації, зміцнення корпоративної культури в цілому. До речі, в компанії застосовується і програма оцінки внеску кожного працівника – «*performance management*». Від неї залежить розмір виплати премії і зарплати, але ця програма з іншими умовами.

Отже, правильно побудована мотивація персоналу є невід'ємним інгредієнтом успіху будь-якої організації. Не секрет, що умотивовані працівники більш продуктивні й незамінні під час швидких змін. Тут важливим стає питання мотивації персоналу в контексті забезпечення досягнення цілей компанії.

Усі існуючі теорії мотивації пропонують лише описання процесу мотивації, а не кількісний вимір її рівня. Винятком може бути лише теорія В. Врума [3], що описує мотивацію персоналу за такою формулою:

$$M = R \cdot B \cdot W,$$

де  $M$  – мотивація;  $R$  – очікування робітником того, що зусилля, витрачені ним, дадуть бажані результати;  $B$  – очікування того, що результати приведуть до очікуваної винагороди;  $W$  – валентність, або очікувана цінність винагороди.

Уся продукція виробляється за передовими технологіями, затвердженою нормативно-технічною документацією, яка відповідає високому науково-технічному рівню, що підтверджується численними нагородами.

Харківський підшипниковий завод, закінчив I півріччя 2010 р. з чистим доходом 336,5 млн грн, що на 77% вище за показник аналогічного періоду попереднього року і на 46% вище за показник 2008 р. За підсумками 6 місяців завод отримав прибуток в сумі 33,1 млн грн, що майже в 8,5 рази більше, ніж за аналогічний період 2009 р.

На підприємстві цілеспрямовано здійснюється технічне переозброєння і реконструкція діючих цехів, впроваджується нова техніка, модернізується обладнання.

В управлінні та стимулюванні праці на АТ «Харківський підшипниковий завод» застосовуються: економічні; адміністративно-організаційні та соціально-психологічні методи управління.

Складовою механізмом заохочення працівників на АТ «ХарП» є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації заробітної плати. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якість, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет у колективі, відданість фірмі, творче ставлення по роботі, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Другим видом поширеного одноразового заохочення на заводі стало заохочення переможців внутрішньовиробничого змагання. Різноманітних форм змагання було досить багато, підсумки змагань підбивали регулярно, і вручення премій переможцям було масовим явищем. Проте справжньої мотиваційної ролі й вони також не відігравали.

Третім помітним у матеріальному відношенні видом заохочення була винагорода працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань. За таких умов «особливо важливим» виробничим завданням нерідко вважали роботу у вихідні дні або понаднормову роботу в третій декаді місяця, коли «штурмувалось» виконання планового завдання.

Інструменти формування мотиваційних шляхів на «Харківському підшипниковому заводі» – це грамотна економічна система мотивації персоналу, яка спонукає працівника до постійної ділової активності.

На заводі «ХарП» висновок простий: щоб ефективно мотивувати працівників, необхідно прописати і пояснити кожному цілі роботи підприємства, обгру-

тувати корисність дій, упровадити в корпоративні відносини деякі загальні цінності, культурну атрибутику, традиції. Західні компанії-лідери так і роблять, оскільки такий метод довів свою ефективність.

Завод веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, про введення нових і зміну встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

Завод використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання належної праці. Індивідуальні заробітки працівників заводу визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності заводу і максимальним розміром не обмежуються. Як база використовується тарифна система оплати праці.

Однією з найважливіших форм мотивації на заводі «ХарП» є фінансове стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомо ініціатива працівника яка була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати свій дохід.

На заводі найпоширенішим і найдійєвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення прибутку, на надання окремих пільг, що відповідають потребам робітників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективності праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чий праці є потреба.

Для визначення ефективності системи фінансового стимулювання на Харківському підшипниковому заводі необхідно, щоб реально отриманий ефект від використання певного методу стимулювання праці був більшим за витрати на його проведення. Тому далі запропоновані шляхи покращення фінансової мотивації на Харківському підшипниковому заводі.

Упроваджуючи систему мотивації на основі бонусів, відсотків, премій, завод не застрахований від невдач, якщо у співробітників немає чіткої орієнтації на результат.

За проведеним опитуванням працівників Харківського підшипникового заводу підвищення мотивації співробітників, у більшості – кар'єрне просування розписане на роки вперед, тобто кожен знає, на що може претендувати в найближчі роки, і яку зарплату і гонорар зможе отримувати. Це пов'язано з тим, що вітчизняні компанії жорстко конкурують між собою за співробітників, оскільки високе нагородження і, скажімо так, «повний соціальний пакет» є привабливими чинниками переходу з однієї компанії в іншу.

Створювана програма щодо можливих просувань на АТ «ХарП» повинна включати в себе такі послуги:

1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;

- 2) вказувати систему, а відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі цієї кар'єри.

На Харківському підшипниковому заводі основний елемент системи мотивації – це конкурентоспроможна заробітна плата. Без неї жодна мотиваційна схема не спрацюватиме. Якщо завод пропонує хорошу грошову винагороду і лояльно ставиться до співробітника, то він вже значною мірою застрахований від масової плинності персоналу. Для людей, орієнтованих на кар'єру, важлива також можливість розвитку, застосування наявних знань. Дуже хороший ефект має щоквартальне (нехай навіть і не дуже велике) підвищення зарплати чи видача премій для компенсації інфляції. Зрозуміло, їх можна видавати на певних умовах, мотивуючи людей працювати краще. Рекомендується не пропонувати всі компенсації чи підвищення відразу, а робити це «порційно». Люди до всього швидко звикають, і всі бонуси починають здаватися цілком звичними. Важливо завжди залишати щось про запас, використовуючи додаткові заохочення по мірі необхідності. Найкращий зворотний зв'язок щодо доцільності тих чи інших способів мотивації можна отримати під час «лояльного інтерв'ю при звільненні», коли людина йде з заводу. Якщо співробітник звільняється без конфлікту, то довідатись про його ставлення до системи мотивації у компанії буває надзвичайно корисним. Як краще мотивувати персонал, видно у такій послідовності.

Виробити чіткі та прозорі критерії; визнати заслуги підлеглого; з'ясувати реальні потреби працівників; поліпшити умови праці працівника; створити диференційовану систему винагороди; видати премію, цінний подарунок; перевести працівника у більш престижну категорію; розширити повноваження працівника, дозволити йому брати участь у прийнятті рішень.

Мотиваційна політика Харківського підшипникового заводу акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці. Адаптація забезпечення стійкого розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання об'єктивно вимагає ринкових підходів до формування системи оцінки й оплати праці всіх без виключень працівників. Це передбачає встановлення прямої матеріальної залежності прибутків працівника від якості праці та кінцевих результатів роботи як структурних виробничих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Базуючись на прийнятних в підприємстві відрядній та почасовій формах оплати праці, у рамках системи формування та регулювання фонду оплати праці в АТ «ХарП» використовуються: відрядно-преміальна; почасово-преміальна; пряма відрядна; непряма відрядна

До нетрадиційних форм і методів оплати та стимулювання праці, що використовуються в системі внутрішнього управління АТ «ХарП», належать:

- ★ встановлення чіткої залежності величини коштів, що спрямовуються до фонду оплати праці робітників конкретних підрозділів заводу, від

кінцевих результатів на основі системи «плаваючих» коефіцієнтів, за допомогою яких коректуються базові тарифні ставки та посадові оклади. На рівень коефіцієнтів впливає якість та конкурентоспроможність випущеної продукції, продуктивність праці конкретного працівника;

- ✦ визначення додаткової доплати до окладів начальників цехів, ділянок, майстрів за перевиконання завдань;
- ✦ встановлення додаткових заохочень за розробку творчих ідей та впровадження їх у виробництво з метою розширення номенклатури конкурентоспроможної продукції, створення нових машин та устаткування, за активну дилерську діяльність;
- ✦ встановлення надбавок робітникам за професійну майстерність, за виконання надзвичайно важливих завдань згідно із затвердженим графіком випуску продукції;
- ✦ впровадження системи визнання трудових заслуг, засновану на рейтинговій оцінці результатів корпоративного трудового змагання, спрямовану на посилення взаємозв'язку матеріальних і моральних стимулів.

Співвідношення основної і додаткової заробітної плати робітників позитивно впливає на мотивацію працівників до продуктивної, якісної регламентованої і творчої праці, надає впевненості у стабільності основних заробітків й водночас стимулює до підвищення конкурентоспроможності та якості продукції для збільшення преміальних виплат.

Для визначення залежності ефективності діяльності Харківського підшипникового заводу від мотивації його персоналу необхідно визначити реальний рівень мотивації та потенціал його підвищення. Для цього запропоновано оцінку рівня мотивації на основі коефіцієнтів ефективності роботи персоналу:

*Пряма функція залежності ефективності діяльності заводу від мотивації його персоналу:*

$$M \rightarrow K_{EПП} \rightarrow \Phi P,$$

де  $M$  – мотивація персоналу (у відсотках);  $K_{EПП}$  – ефективність роботи персоналу структурного підрозділу;  $\Phi P$  – фінансовий результат діяльності структурного підрозділу заводу запланований на певний період.

*Формалізований запис коефіцієнта ефективності роботи пов'язаного підрозділу:*

$$K_{EПП} = K_{EP} \cdot K_{EBП},$$

де  $K_{EПП}$  – коефіцієнт ефективності роботи персоналу підпорядкованого підрозділу з урахуванням коефіцієнта ефективності роботи підрозділу, що на нього впливає;  $K_{EP}$  – коефіцієнт ефективності роботи персоналу підпорядкованого підрозділу;  $K_{EBП}$  – коефіцієнт ефективності роботи персоналу підрозділу, що впливає на підпорядкований підрозділ.

Для того, щоб визначити коефіцієнт ефективності роботи для всього заводу, потрібно знайти добуток всіх коефіцієнтів, і потім можна виявити реальний рівень мотивації та потенціал його підвищення на заводі:

$$K_{EЗ} = \prod_{i=1}^n K_{EBПi} \cdot \prod_{i=1}^n K_{EППi},$$

де  $K_{EЗ}$  – сукупний коефіцієнт ефективності роботи заводу;  $\prod_{i=1}^n K_{EBПi}$  – добуток коефіцієнтів ефективності роботи персоналу підрозділів, що впливають на підпорядковані підрозділи;  $\prod_{i=1}^n K_{EППi}$  – добуток коефіцієнтів ефективності роботи персоналу підпорядкованих підрозділів.

$$MЗ = K_{EЗ} \cdot 100 \%,$$

$$ППМ = (1 - K_{EЗ}) \cdot 100 \%,$$

де  $MЗ$  – мотивованість заводу (у відсотках);  $K_{EЗ}$  – сукупний коефіцієнт ефективності роботи заводу;  $ППМ$  – потенціал підвищення мотивації на заводі (у відсотках).

Проведене дослідження показало, що, незважаючи на існування багатьох теорій мотивації, досі не запропоновано підходу до кількісного виміру рівня мотивації. Для цього пропонується використання показника мотивації. Розроблена математична модель оцінки коефіцієнту ефективності мотивованості відділів на Харківському підшипниковому заводі дає змогу реально оцінити рівень мотивації на підприємстві з метою його подальшого корегування та покращання, також вона надає можливість використання отриманих результатів в управлінні підприємством.

Також для АТ «ХарП» запропоновано бонусну модель мотивації, яка встановлює пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини (рис. 2).

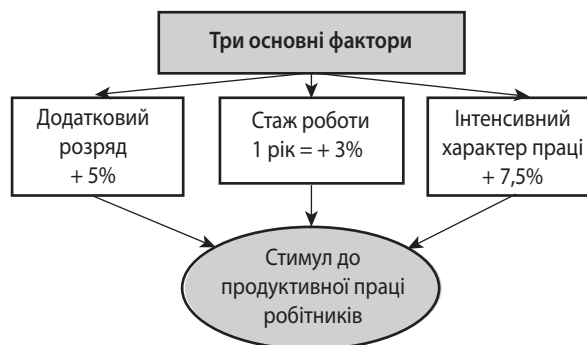


Рис. 2. Схема бонусної мотивації персоналу для АТ «ХарП»

За основу визначення бонусу взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду (квартал, рік), від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума бонусу. Шкалу побудовано з урахуванням трьох основних факторів, кожен з яких розподілено на три підгрупи. Зазначеними трьома факторами є професія, рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 5%) і стаж роботи (1 рік = +3% до зарплати). Враховуючи значущість ключових професій на підприємстві, а також роль в організації виробництва, система передбачила у шкалі підвищені розміри бонусу для даних категорій (+ 5% до зарплати), а для робітників штампувальників, ковалів, що трудяться



на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером праці, встановлено розміри бонусу в 1,5 раза вищі, ніж для інших професій (+ 7,5%). Положення передбачає пряму залежність розміру бонусу від рівня кваліфікації. Для професіоналів високого класу (робітників 4 – 6 і вищих розрядів, провідних спеціалістів і керівників) є окрема шкала з підвищеними розмірами бонусу. До несумлінних працівників застосовуються заходи матеріального впливу. Бонуси не нараховуються тим, хто порушив трудову і технологічну дисципліну.

На нашу думку, у зв'язку з введенням на заводі такої системи бонусів прибутки заводу значно зростуть. Система бонусів і преміювання дозволять вдосконалити справедливую диференціацію доходів працівників на заводі, мотивувати їх до продуктивної регламентованої та творчої праці.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що мотивація праці є вагомим чинником прогресу і розвитку вітчизняних підприємств.

### ВИСНОВКИ

Фінансова мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством. Складність її в тому, що головна дійова особа – працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

Дослідження, проведене в нашій роботі, сприятиме поліпшенню мотивації персоналу заводу, що, у свою чергу, приведе: до зниження проявів демотивації на підприємствах України; зменшення фінансових втрат підприємств; підвищення конкурентоспроможності українських заводів на міжнародному фінансовому ринку.

Перспективи подальших досліджень цього питання потребують більш глибокого вивчення та вдосконалення механізмів підвищення мотиваційного потенціалу працівників у сучасних умовах. І для того, щоб ефективно управляти підприємством, керівник повинен насамперед спробувати з'ясувати, що ж рухає його співробітниками, заради чого вони готові працювати і досягати поставлених цілей. Адже саме ефективна мотивація – основний інструмент результативного управління, досягнення успіху в бізнесі, прибутковості, до чого всі ми прагнемо, незалежно від того, яку посаду ми займаємо, чи є власниками бізнесу або найманими управлінцями. Мотивація не є матеріальним фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Збагнути її суть можна, тільки аналізуючи поведінку людини, порівнюючи її дії під впливом тих чи інших спонукальних причин. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. **Амстронг Майкл.** Менеджмент: методи и приёмы / Пер. с 3-го англ. изд. / М. Амстронг. – Киев : Знання-Прес, 2007. – 876 с. – (Европейский менеджмент).

2. **Бреус Т.** Мотивация персонала в 2010 году: основные тенденции / Бреус Т. // Кадровик України. – 2010. – № 2. – С. 106.

3. **Vroom V. R.** Work and Motivation /V. R. Vroom. – N. Y.: Wiley, 1964.

4. **Порошкин Б. Г.** Совокупность средств оперативной мотивации персонала / Б. Г. Порошкин // Управление персоналом. – 2009. – № 15.

5. Сучасні концепції менеджменту : Навчальний посібник/ Ред. Л. І. Федулова. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 536 с.

6. **Слиньков В. Н.** Мотивация, стимулирование и оплата труда : практ. рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : Дакор; КНТ, 2008. – 335 с.