

Тюхтій М.П., д. е. н.,
професор кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Дробишева О.О., к. е. н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Глушенко М.І., студент
Запорізька державна інженерна академія

МІСЦЕ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Тюхтій М.П., Дробишева О.О., Глушенко М.І. Місце мотивації праці робітників в стратегії підприємства. У статті визначено, що стратегічна реорганізація підприємств має на меті надання його підрозділам певної гнучкості й підприємницької свободи, яку може забезпечити мережа бізнес-одиниць – стратегічних центрів господарювання. Розглядаючи підприємство в організаційному аспекті як мережу бізнес-одиниць різних видів, об'єднаних у три групи, що мають різноманітні цілі функціонування, ми запропонували визначити систему показників результатів їх роботи – критеріїв матеріального стимулювання персоналу.

Ключові слова: персонал, мотивація, соціально-трудова відносина, стратегія розвитку, мотиваційний механізм, оплата праці, преміювання.

Тюхтий Н.П., Дробишева А.О., Глушенко М.И. Место мотивации труда работников в стратегии предприятия. В статье определено, что стратегическая реорганизация предприятий имеет целью предоставление его подразделениям определенной гибкости и предпринимательской свободы, которую может обеспечить сеть бизнес-единиц – стратегических центров хозяйствования. Рассматривая предприятие в организационном аспекте как сеть бизнес-единиц различных видов, объединенных в три группы, имеющие различные цели функционирования, мы предложили определить систему показателей результатов их работы – критериев материального стимулирования персонала.

Ключевые слова: персонал, мотивация, социально-трудовые отношения, стратегия развития, мотивационный механизм, оплата труда, премирование.

Tiukhtii M.P, Drobysheva O.O, Glushchenko M.I. Place of work motivation of workers in the enterprise strategy. In the article it is determined that the strategic reorganization of enterprises is to provide its units some flexibility and entrepreneurial freedom, which can provide a network of business units – strategic centers of management. Considering the company in the organizational aspect, as the business units of different types of network, grouped into three groups with different goals operation, it is proposed to define a system of indicators of results of their work – the criteria of material incentives for staff.

Keywords: personnel, motivation, social and labor relations, development strategy, motivational mechanism, wages, bonuses.

Постановка проблеми. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змогу підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників.

Актуальність дослідження зумовлюється й тим, що проблема мотивації трудової діяльності належить до таких, які не можуть бути вирішеними до кінця, оскільки мотивація як біологічний і психологічний механізм однаково актуальна для будь-якого стану розвитку економіки й займає місце «постійної» проблеми в економічній науці і практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми регулювання соціально-трудова відносин, зокрема мотивації трудової діяльності в умовах ринкової економіки, викладено в працях таких зарубіжних вчених, як, зокрема, М. Вебер, Д. Гілберт, Дж. Грейсон, Ф. Герцберг, П. Кемпбелл, Д. Кейнс, А. Маршал, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор. Еволюція економічної думки з питань активації трудової поведінки відображена в роботах таких відомих вчених, як Л.І. Абалкіна, М.О. Волгіна, Б.М. Генкіна, А.Г. Гончарова. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів проблеми мотивації трудової діяльності та соціального захисту працівників зробили такі українські вчені, як, зокрема, В.Ф. Андрієнко, Д.П. Богиня, О.Д. Гудзинський, В.К. Горкавий,

Й.С. Завадський, А.М. Кандиба, Ю.М. Краснов, Г.Т. Куліков, Г.І. Купалова, Е.М. Лібанова, І.І. Лукін, Ю.О. Лупенко, В.М. Новіков, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, М.К. Орлатий, Н.О. Павловська, М.П. Поліщук, М.В. Семикіна, А.А. Чухно, Л.О. Шепотько, К.І. Якуба. Актуальність проблеми, її практичне значення і недостатня теоретична розробленість зумовили вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою роботи є науково-теоретичне обґрунтування визначення місця мотивації праці робітників в стратегії підприємства в ринкових умовах.

Виклад основних результатів. В сучасних умовах застосування теорії мотивації праці залишається фактором, вміле використання якого може сприяти вирішенню комплексу соціально-економічних проблем, розроблення нової стратегії мотивації персоналу. Керівники промислових підприємств недооцінюють роль персоналу у формуванні та реалізації стратегії діяльності. Адже створення добре мотивованого, кваліфікованого і працездатного колективу, націленого на повну віддачу свого професійного потенціалу, сприяє досягненню підприємством високих результатів діяльності та забезпеченню вигідної позиції на ринку. Отже, в процесі стратегічного планування мають бути враховані зміни умов функціонування підприємства на стратегічному інтервалі часу, серед яких слід назвати зміни мотивів праці, вимог до кваліфікації, стану здоров'я працівників.

Аналіз наявних визначень поняття «мотиваційна стратегія», що розкривають його сутність з різних боків, дає змогу розглядати стратегію мотивації праці як складний, відносно стійкий процес, обумовлений особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб, їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [7]. Система мотивації стає ефективним інструментом в руках керівництва, що забезпечує приналежність колективу до реалізації стратегії підприємства загалом. Тому розроблення мотиваційної стратегії має бути скоординованим з місією підприємства, концепцією мотивації, системою чинників мотивації і мотиваційною спрямованістю персоналу.

Процес розроблення мотиваційної стратегії є важливим та трудомістким, потребує спеціальних знань і залучення компетентних спеціалістів (психологів, соціологів, економістів). Формуванню основних принципів мотиваційної стратегії управління персоналом має передувати аналіз наявних проблем у даній сфері, які демотивують та знижують ефективність діяльності робітників українських підприємств. Отже, комплексна мотиваційна стратегія управління персоналом, спрямована на усунення недоліків, має відбуватися з урахуванням певних принципів: відбір, прийом та просування працівників з урахуванням кваліфікаційних, професійних навичок та вмій, їх моральних якостей; прийняття працівника як особистості, справедлива оцінка його дій, повага до

нього, його потреб і інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці, високий рівень організації робочих місць; створення умов та надання однакових можливостей для професійного зростання працівника; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці, прозорість інформації щодо преміювання працівників; справедливий та прозорий розподіл доходів; залучення працівників до управління, підтримка їх ініціативності; забезпечення на підприємстві морально-соціальної захищеності працівника; турбота про соціальний розвиток колективу, формування здорового, сприятливого доброзичливого клімату у колективі. Суттєве зростання ролі персоналу в процесі стратегічного розвитку підприємства, недостатня розробленість технології формування мотиваційної стратегії, є причинами виникнення проблем у системі управління персоналом. Людським ресурсам, на відміну від інших видів ресурсів, притаманні довгостроковий характер використання та можливість трансформацій у процесі управління ними. Вони піддані певним видам зносу, отже, їх необхідно відновлювати та відтворювати. Неefективність застосування в управлінні персоналом принципів оперативного-тактичного управління у рамках стратегічного управління підприємством і обумовлена тим, що воно не враховує зазначені особливості та характеристики персоналу як об'єкта стратегічного управління.

Особливого значення набуває стратегічне управління життєдіяльністю суб'єктів господарювання, складовими якого є інвестиційна політика та організаційні перетворення. Стратегічна реорганізація підприємств має на меті надання його підрозділам певної гнучкості й підприємницької свободи, яку може забезпечити мережа стратегічних центрів господарювання (СЦГ). Організаційна перебудова підприємств не завжди сприймається неупереджено з боку персоналу, оскільки може негативно вплинути на рівень матеріальної забезпеченості та соціальний статус працівників. Тому виникає об'єктивна необхідність в удосконаленні та подальшому розвитку мотиваційних механізмів, які б враховували кінцеві результати господарської діяльності підприємств загалом та їх бізнес-одиниць зокрема.

Важливою складовою організаційно-культурних відносин є мотивація персоналу до плідної роботи, прийняття організаційних перетворень, які є супутниками реалізації запроваджуваних загально-економічних, конкурентних та функціональних стратегій. Серед проблем, пов'язаних з організаційним перетворенням, важливе місце займає формування мотиваційного механізму праці, що дає змогу з максимальною ефективністю реалізувати потенціал людських ресурсів підприємств. Процес формування мотиваційного механізму пов'язаний з проведенням соціальної політики, яка повинна базуватися на наявних активних потребах персоналу, враховувати його інтереси. У теорії управління тру-

дова мотивація розуміється як управлінський процес з формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, тобто персоналу, що забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей, поставлених суб'єктом управління [3]. Слід зазначити, що мотиваційні теорії вказують, у якому напрямі слід підприємству здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних пропозицій для її впровадження. Під впливом сучасних теорій менеджменту почала активно розвиватися теорія мотивації праці, положення якої доцільно застосувати для зменшення опору персоналу організаційним перетворенням (стратегічній реорганізації). Підприємства, взявши за основу змістовні і процесуальні теорії мотивації, повинні здійснювати постійний і всебічний моніторинг соціально-економічних інтересів працівників, аналізуючи умови їхньої праці, трудові навички, очікування щодо кар'єрного зростання, отримання винагород, поліпшення соціально-побутових умов життя тощо. Серед найбільш дієвих форм активізації трудової діяльності працівників, які є слухними в процесі проведення стратегічних організаційних перетворень, доцільно виділити програми залучення працівників до управління виробництвом; розвитку трудового потенціалу робочої сили; реконструкції самого процесу праці; різноманітні методи морального заохочення і матеріального стимулювання.

Під час вирішення проблеми вибору системи мотивації праці доцільно розглядати їх за способом впливу і задоволення потреб як матеріальну, трудову і статусну [1, с. 356]. Матеріальна мотивація спрямована на задоволення потреб через оплату праці, трудова – через досягнення високих результатів праці, статусна – за допомогою одержання посадового або соціального статусу більш високого рівня (просування по службі, визнання лідерства тощо). Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, і, як показали проведені дослідження, через економічні обставини, що склалися в Україні, вони сьогодні є основними. Водночас сучасна практика господарювання свідчить про те, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає.

Значна роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації, що є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з економічними бажаннями працівника зайняти вищу посаду, виконувати більш відповідальну, престижну, суспільно значущу роботу та соціальними бажаннями, що полягають у прагненні до лідерства в колективі, визнання високого рівня фаху у своїй справі. Ключовою складовою зовнішньої мотивації є вплив підприємства на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію, насамперед як планованим, так і дискретним непередбаченим заздалегідь просуванням персоналу. Для цього розкриваються значні можливості в процесі проведення стратегічної організаційної

реорганізації, коли менеджери більш високого рівня мають змогу задовольнити прагнення підлеглих у підвищенні посадового статусу згідно з їх можливостями і потребами підприємства у висококваліфікованому персоналі, обізнаному з практикою інвестиційного моніторингу запровадження проектних пропозицій та планування. Діяльність працівника, як правило, залежить від декількох мотивів одночасно: один з них є основним, а інші виконують роль додаткових стимуляторів.

Як вважають Г.Дж. Болт, Д.П. Богиня, В.І. Верховин, структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і відповідна їм поведінка конкретних осіб формуються під впливом таких факторів, як досягнутий рівень життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні установки; деякі інші індивідуальні особливості людини (наприклад, релігійні переконання, стать, вік).

Для ефективного управління трудовою діяльністю недостатньо використовувати інструменти мотивації, які базуються на інтересах працівників як індивідів. Велике значення мають поведінкові аспекти мотивації, що залежать від прийнятих на підприємстві групових норм і правил поведінки, що утворюють культуру організації, тобто безпосередньо організаційно-культурні відносини. До поведінкових аспектів мотивації, які доцільно використовувати в процесі інвестиційної діяльності, можливо віднести визнання досягнень кожного члена колективу, лідерство, загальну атмосферу співробітництва в колективі, формування і збереження як власного іміджу конкретного працівника, так і іміджу структурного підрозділу (СЦГ), а також, що є найважливішим, привабливого іміджу підприємства. Перелічені фактори за своїм характером впливу загалом можливі тільки за умови певного поєднання його цілей з цілями окремих підрозділів – СЦГ. Об'єктивні цілі СЦГ можуть не тільки не співпадати з цілями підприємства, але й протистояти їм, оскільки центри мають досить значний рівень самостійності щодо прийняття управлінських рішень. Ефективне функціонування конкретного СЦГ згідно із загальною метою підприємства можливе тільки на основі узгодження суперечностей між системами цілей різного рівня ієрархії.

Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу повинен бути спрямований на формування такого комплексу мотивів, що забезпечував би реалізацію системи таких цілей: внутрішніх особистих щодо кожного працюючого; СЦГ в процесі функціонування; загальних підприємства. Тому критерієм якості ухвалення управлінського рішення можливо вважати ступінь досягнення мети, яка враховувала б економічні і соціальні прагнення персоналу, тобто давала б змогу формувати економічні й соціальні мотиви поведінки. Соціальну мотивацію у вигляді стимулів доцільно реалізувати за умови стабільного і рентабельного функціонування підприємства, що

Таблиця 1

Групи СЦГ та умови преміювання працівників

Вид СЦГ	Умови преміювання
Перша група СЦГ	
1. Центр господарювання	1. Цільове використання виділених ресурсів. 2. Неперевищення кошторису операційних витрат. 3. Високий рівень трудової і виконавчої дисципліни.
2. Центр обслуговування	1. Відсутність простоїв обладнання структурних підрозділів підприємства з вини даного центру. 2. Безперервне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами, оснащенням тощо. 3. Скорочення витрат на обслуговування та ремонт обладнання. 4. Збільшення міжремонтного періоду.
3. Центр реалізації	1. Виконання плану продажу продукції. 2. Неперевищення ліміту контрольованих витрат. 3. Дотримання планових показників оборотних коштів готової продукції. 4. Зниження трансакційних витрат.
Друга група СЦГ	
4. Центр витрат	1. Виконання виробничої програми з обсягу і структури випуску продукції. 2. Дотримання планової собівартості продукції. 3. Відсутність рекламаций.
5. Центр доходу	1. Виконання плану продажу за окремими видами продукції. 2. Допускається будь-яке компенсуюче збільшення витрат.
6. Центр прибутку	1. Досягнення планового обсягу валового прибутку. 2. Дотримання планових значень показників рентабельності.
Третя група СЦГ	
7. Центр капіталовкладень	1. Виконання плану капітальних вкладень. 2. Скорочення періоду окупності капітальних вкладень. 3. Підвищення значень показників віддачі капітальних вкладень.
8. Венчурний центр	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів. 3. Впровадження інновацій. 4. Неперевищення планових значень показників ризику.
9. Центр інвестицій	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів. 3. Виконання інвестиційного бюджету. 4. Дотримання значень планових показників економічної ефективності інвестиційного проекту.

дасть змогу проводити політику стимулювання. Водночас зростання економічної ефективності можливо досягти за умови досягнення певного рівня соціальної вмотивованості персоналу. Важливим кроком у вирішенні цієї проблеми є розроблення і реалізація комплексу заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання роботи трудових колективів підприємства, яку доцільно реалізувати поточним преміюванням. У механізмі преміювання за результатами господарської діяльності головною його складовою, що багато в чому визначає ефективність роботи СЦГ, є розроблення відповідних показників, за якими підприємство буде оцінювати роботу як підрозділів, так і окремих працівників. Умовами виплати матеріальних винагород є досягнення кількісного значення критеріальних показників, які розроблені для кожного СЦГ залежно від його виду. У табл. 1 представлено систему показників результатів роботи центрів з урахуванням їх видів, яка є обмеженим переліком чітко визначених критеріїв, що комплексно й об'єктивно характеризують кінцеві результати діяльності стратегічних бізнес-одиниць. Для кожного виду СЦГ визначено незначну кількість показників результатів роботи (в середньому два або три), що можуть бути використані як критерії для матеріального стимулювання їх персоналу. Ця пропозиція має принципове значення, тому що за збільшення кількості показників недосяжно стає наочність зв'язку системи преміювання з основними результатами діяльності центрів.

Для преміювання колективів СЦГ першої групи, які не мають достатнього рівня самостійності у розпорядженні фінансовими коштами, а саме дискреційних, обслуговування і реалізації, центральному апарату управління підприємства доцільно виділити з прибутку певну суму коштів. Така пропозиція також пов'язана з тим, що дискреційні центри характеризуються тим, що вихідні результати їх діяльності через специфіку виконуваних функцій важко специфікувати і виразити кількісно. До таких центрів щодо умов преміювання доцільно також віднести служби апарату управління і загальногосподарські. Їх умовами преміювання є виконання цільового бюджетного плану із знаходження в межах кошторису операційних витрат. За невиконання хоча б однієї з цих умов питання про преміювання центру приймати недоцільно. Умовами преміювання центрів, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, є показники, що характеризують якість їхньої роботи, а саме забезпечення ритмічної роботи устаткування (відсутність простоїв з вини даного центра); безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами, оснащенням тощо; неперевищення кошторису витрат на обслуговування і ремонт устаткування. Для СЦГ реалізації умовами преміювання є виконання плану з продажу продукції за дотримання ліміту контрольованих витрат. Стимулювання центрів другої групи, до яких належать СЦГ витрат, доходів і прибутку, за умови

виконання ними встановлених показників доцільно здійснювати центральним апаратом управління в межах визначених сум, які можливо збільшити згідно з перевищенням показниками кількісних значень: для центів витрат – за зниження фактичних витрат порівняно з плановими; для центрів доходів – за перевищення суми доходу; для центрів прибутку – за збільшення обсягу отриманого прибутку. Стратегічні центри, що входять у третю групу, яка відрізняється високим рівнем самостійності у прийнятті управлінських рішень практично за всіма питаннями господарювання, що стосуються їх власного функціонування (центр капіталовкладень, венчурний, та центр інвестицій), преміювання доцільно здійснювати повністю за рахунок додатково зароблених ними коштів за кінцевими результатами їх діяльності без обмежень з боку центрального апарату управління. Найважливішою складовою створення преміальної системи є обґрунтування розмірів премій з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу. Під час вирішення цієї проблеми слід враховувати такі фактори: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань; кількість одночасно

використовуваних показників, їх початкові кількісні параметри і об'єктивно наявні можливості подальшого поліпшення; трудомісткість збільшення показника на одиницю. За умови використання декількох показників преміювання більша частина премії повинна припадати на показник, поліпшення якого вимагає більших трудових зусиль або який є більш важливим для реалізації стратегії. Для порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Таким чином, в умовах сьогодення матеріальне стимулювання є найбільш дієвим інструментом мотивації, який задовольняє основні активні потреби працюючих. В процесі стратегічної реорганізації підприємств на основі об'єднання бізнес-одиниць для кожного з них доцільно використовувати показники матеріального заохочення працівників, що відповідають загальній меті створення центрів згідно з рівнем їх самостійності та досягнутими результатами роботи. Як подальші напрацювання щодо удосконалення мотиваційних механізмів доцільно визнати кар'єрне зростання працівників згідно з їх можливостями, очікуваннями та потребами підприємства.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1992. – С. 73.
3. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. / Д.П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 5–8.
4. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 204 с.
5. Большаков А.С. Современный менеджмент: Теория и практика / А.С. Большаков, В.М. Михайлов. – СПб.: ЗАО «Питер Бук», 2000. – 412 с.
6. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства: [учебное пособие] / В.И. Верховин. – М.: Мысль, 1989. – 110 с.
7. Владимирова Л.П. Экономика труда: [учебное пособие] / Л.П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2002. – 300с.
8. Колот А.М. Мотивация персонала: [підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
9. Кольбашенко Д.А. Мотивация персонала як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д.А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. – 2014. – № 2. – С. 237–244. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vlup_2014_2_31.pdf.
10. Костін Д.Ю. Энергетика: мотивация персонала: [монографія] / Д. Ю. Костін. – Х.: Компанія СМІТ, 2014. – 260 с.
11. Хамініч С.Ю. Дослідження передумов вибору методів мотивації персоналу на підприємстві / С.Ю. Хамініч, М.М. Басова // Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. пр. Міжнародн. наук.-практ. інтернет-конф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2015_04_25/1/1_hominich.html.