

*С.Я. Берсуцька, к.е.н.,
О.О. Каменська, к.е.н.*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО ДО СТРАТЕГІЇ

Сьогодні мотивація персоналу займає центральне місце у системі управління персоналом підприємства, тому що саме вона, власне кажучи, виступає причиною поведінки співробітників. Від того, наскільки мотивовані співробітники, залежить їх орієнтація на цілі організації, бажання досягати, забезпечувати необхідний результат. А це, у свою чергу, є основою для ефективної роботи організації в цілому. Однак, незважаючи на свою значимість, існує маса теоретичних і практичних проблем у вивченні мотивації в цілому і трудової мотивації зокрема [1].

Процес формування ринкових відносин в економіці України характеризується кризою мотивації і негативною уявою більшої частини працівників підприємств про трудову діяльність. Суть трудової мотивації звелася практично до бажання мати максимально гарантовану заробітну плату при байдужому ставленні до результатів праці. Мотивований персонал є передумовою успішного функціонування підприємства як у тактичному, так і у стратегічному аспектах. Причому якщо тактичні кроки можуть призводити до зіткнення інтересів менеджменту та рядових працівників (виплати дивідендів, вирішення соціальних питань), то стратегічні плани, навпаки, їх поєднують. Актуальність даної проблеми полягає в необхідності вдосконалення професійної та економічної мотивації працівників промислових підприємств до підвищення якості й ефективності результатів праці відповідно до стратегії.

Питання мотивації праці висвітлювали у своїх роботах такі зарубіжні вчені, як А. Маслоу [2], К. Альдерфер [3], Ф. Херцберг [4], В. Врум [5] (автори найбільш відомих теорій мотивації), та вітчизняні вчені А. Колот [6], О. Амоша [7], О. Єськов [8], Е. Лібанова [9]. Завдяки теорії А. Маслоу був виявлений факт існування нематеріальних стимулів, що змушують працівників здійснювати свою роботу краще, якісніше та ефективніше. Теорія Маслоу зробила величезний внесок у розуміння та усвідомлення того, що може впли-

© С.Я. Берсуцька,
О.О. Каменська, 2016

нути на працівника у його трудовому житті для більш ефективної працездатності.

У роботах вищезгаданих авторів можна бачити такі невіршені проблеми, які обумовили вибір даної теми дослідження:

по-перше, немає єдиної думки щодо розробки єдиного визначення мотивації в цілому та мотивації праці зокрема;

по-друге, специфіка самої трудової діяльності створює труднощі у вивченні мотивації праці. З одного боку, праця, як один із чинників розвитку людини, сама є потребою і рушійною силою. З іншого боку, праця, як діяльність, що вимагає розумової або фізичної напруги, витрати фізичної або розумової енергії, змушує людину уникати цієї напруги;

по-третє, дослідженням мотивації донедавна безпосередньо займалися в основному психологи та економісти. Їх підходи до розуміння мотивації праці донині суперечливі;

по-четверте, немає чітко сформульованого методологічного підходу до розробки мотиваційних показників персоналу згідно зі стратегією розвитку підприємства, який є визначальною складовою стратегічного потенціалу підприємства та сприяє його економічній активності у сучасних умовах господарювання.

Мета статті полягає у розробці комплексу заходів з удосконалення системи трудової мотивації персоналу промислового підприємства відповідно до стратегічних цілей.

Лояльність клієнтів, торгівельна марка, інноваційні підходи, корпоративний клімат – всі ці фактори є складовими процесу збільшення вартості підприємства і не досяжні ніяким іншою шляхом, крім як зусиллями персоналу [10, с. 49]. Формування та розвиток людського капіталу здійснюється шляхом задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб людини, загальної та професійної освіти, розвитку її здібностей, талантів. Людський капітал становить основу інтелектуальних ресурсів підприємства. Знання, уміння і навички персоналу, що відповідають характеру діяльності даного підприємства, сприяють його економічній активності. Професійна діяльність пов'язана з цілою групою мотивів, утворюючи мотиваційну сферу працівника, у якій мотиви розташовуються у певній відносно одна одній ієрархії. Компоненти мотиваційної структури у системі управління конкретної установи досить різноманітні, але, з нашої точки зору, на психологічний стан працівника і його ставлення до виконання своїх професійних обов'язків найбільш сильний вплив мають грошова винагорода, оцінка та ви-

знання професійних досягнень і можливість професійного зростання.

Трудова мотивація – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, продуктивне виконання ухвалених рішень або намічених робіт. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, показують, що причини, які спонукають людину віддавати роботі всі сили, досить складні та різноманітні. З одного боку, дії людини визначаються її потребами, а з іншого – поведінка людини є також і функцією її сприйняття та очікувань. Виходячи зі специфіки підприємства або установи, переваги віддаються тій або іншій формі управління сферою трудової мотивації. Правильне використання мотиваційних схем може досить істотно підвищити ефективність і продуктивність праці, понизити плинність кадрів та підвищити імідж фірми в очах співробітників і усвідомлення ними своєї причетності до престижної трудової діяльності, що також позитивно позначається на трудових показниках [11].

Мотиваційні показники персоналу згідно зі стратегією розвитку підприємства формуються на основі ключових показників ефективності (КПЕ), які являють собою кількісно виражені фінансові і нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно підприємство досягає поставлених цілей у рамках загальноприйнятої стратегії (рис. 1).

Основними завданнями ключових показників ефективності є: одержання якісної та оперативної інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень;

чітке формулювання цілей підприємства і їх кількісне вираження у бюджетах підрозділів;

розширення інформаційної бази для аналізу стратегічних цілей і корегування стратегії підприємства;

ефективне делегування повноважень за допомогою каскадованих збалансованих систем: рівень деталізації показників відображає ступінь відповідальності підрозділів за досягнуті результати;

зменшення кількості управлінських звітів і паперового документообігу;

розширення спектра можливостей при аналізі відхилень у бік більш детального обґрунтування їх причин;

інтенсифікація планування «зверху вниз» завдяки активній участі вищого менеджменту у процесі планування;

удосконалення системи мотивації співробітників [12].

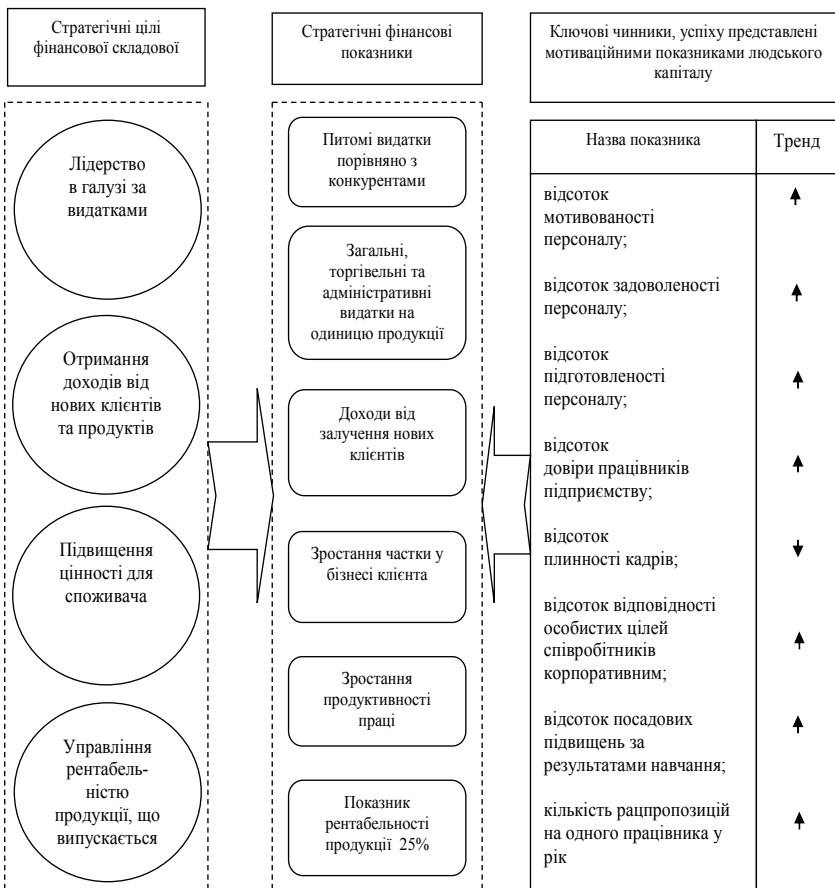


Рис. 1. Механізм впливу мотиваційних показників людського капіталу на фінансові результати діяльності підприємства [авторська розробка]

Грунтуючись на світовій практиці у сфері розробки КПЕ, можна зробити висновок, що оптимальна кількість показників для підрозділу промислового підприємства становить від десяти до п'ятнадцяти. Ключові показники на рівні підрозділу містять як загальні для всього підрозділу, так і специфічні показники, що відбивають ефективність праці окремого працівника. Правильний підбір ключових показників є стратегічно важливим завданням у процесі каскадування збалансованої системи показників на рівень окремого

працівника. Процес каскадування являє собою деталізацію розроблених стратегічних цілей настільки, щоб вони стали зрозумілими конкретним виконавцям. Для фокусування співробітників на цих цілях необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей із системою вартісної і невартісної мотивації.

Метою каскадування є надання всім працівникам підприємства можливості демонстрації внеску у загальний успіх реалізації стратегії. Для цього кожний співробітник повинен самостійно розробити набір показників, необхідний, але достатній для досягнення цілей, які включено у збалансовані системи показників вищих рівнів. Як можливі рівні можна назвати рівень підприємства в цілому (стратегічний рівень), функціональних підрозділів (тактичний рівень) і окремих співробітників (персональний рівень). Для кожного рівня підприємства формулюються свої цілі. Для стратегічного рівня цілі задає керівництво підприємства. На тактичному рівні цілі розробляються колективом підрозділів. На індивідуальному рівні формування цілей і показників їх досягнення відбувається при особистій участі кожного конкретного співробітника.

Якщо поставлені цілі досягаються, то співробітники одержують обіцяну їм винагороду. Досвід показує, що персонал готовий концентруватися на досягненні поставлених цілей, якщо вони реалістичні. Занадто складні цілі, імовірність яких вкрай невелика, не мотивують персонал.

Досягнення цільових значень стратегічних показників відбувається за допомогою стратегічних заходів. Розробка заходів для того або іншого рівня організаційної ієрархії підприємства у збалансованій системі показників припускає, що управляти їх реалізацією будуть співробітники, знання, креативність і професійні навички яких формують стратегічно необхідну інфраструктуру підприємства. Дані елементи інфраструктури являють собою випереджальні індикатори нефінансової складової збалансованої системи показників «Навчання та розвиток» і входять до складу одного з головних нематеріальних активів даної складової – людського капіталу. Складова «Навчання та розвиток» є відправною точкою реалізації стратегії, від якої залежить фінансовий успіх підприємства. Її елементи – людський, організаційний та інформаційний капітали – формують цілі, показники і відповідні заходи для реалізації стратегічних цілей всіх інших складових на кожному організаційному рівні. Залежно від прийнятої на підприємстві стратегії формулюються цілі людського капіталу: стратегія глобалізації може бути представлена метою «Підвищити рівень знання співробітниками іноземних мов», стратегія зростання

вартості – «Залучити талановитих молодих фахівців», стратегія збільшення обсягу продажів – «Забезпечити наявність компетенцій, що дозволяють адаптувати продукти до індивідуальних вимог клієнтів», стратегія зниження собівартості продукції – «Забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок ефективної системи мотивації» та інше.

На відміну від загальних цілей підприємства (стратегічний рівень) і цілей окремих його підрозділів (тактичний рівень), на реалізацію яких спрямовані зусилля загальної команди, персональний рівень припускає розробку індивідуальних завдань окремо взятому співробітнику, виконання або невиконання яких впливає на досягнення цілей і показників вищого рівня. Співробітник, що бере участь у розробці стратегічних цілей, повинен мати відповідний рівень кваліфікаційної підготовки, тобто його професійні знання, навички та здібності мають відповідати займаній посаді.

Велике значення мають правильно підібрані КПЕ в рамках чотирьох категорій персоналу промислового підприємства:

1) виробничо-промисловий персонал (працівники, безпосередньо зайняті у процесі виробництва продукції);

2) фахівці економічних служб (працівники підрозділів, що забезпечують фінансовою, економічною та бухгалтерською інформацією про функціонування підприємства керівників);

3) фахівці інформаційних технологій (працівники ІАСУ, відповідальні за програмне забезпечення всіх підрозділів підприємства);

4) менеджмент підприємства (керівники всіх рівнів організаційної ієрархії підприємства).

Каскадування збалансованої системи показників на найнижчі рівні приводить до підвищення якості стратегічного управління в усіх залучених організаційних одиницях, оскільки цілі і стратегічні заходи з найвищих підрозділів послідовно передаються у збалансовані системи показників найнижчих організаційних одиниць, демонструючи при цьому вертикальну інтеграцію цілей. Процес каскадування здійснює важливий внесок у навчання стратегії на всіх рівнях організаційної ієрархії. Збалансована система показників застосовується в цьому випадку як інструмент комунікації і навчання. Каскадування збалансованої системи показників здійснюється за двома напрямками:

горизонтально – залучення інших підрозділів або працівників підприємства на одному рівні;

вертикально – залучення інших рівнів організаційної структури підприємства.

Існують різні підходи до використання показників особистої збалансованої системи у системі винагород. Деякі підприємства враховують всі ключові показники особистої збалансованої системи у процесі оцінки діяльності конкретного працівника, інші розділяють КПЕ на показники, що безпосередньо впливають на преміювання співробітників, і допоміжні інформаційно-статистичні показники. В основі особистих збалансованих систем показників знаходиться людський капітал, тому що саме завдяки цьому нематеріальному активу відбувається перетворення корпоративної стратегії підприємства у повсякденну діяльність працівників. Людський капітал є рушійною силою розвитку підприємства, люди визначають загальні цілі й описують їх за допомогою показників для того або іншого підрозділу підприємства, у рамках особистих збалансованих систем показників, розроблених для окремих категорій працівників.

На рис. 2 наведено механізм каскадування збалансованої системи показників підприємства на рівень окремого співробітника.

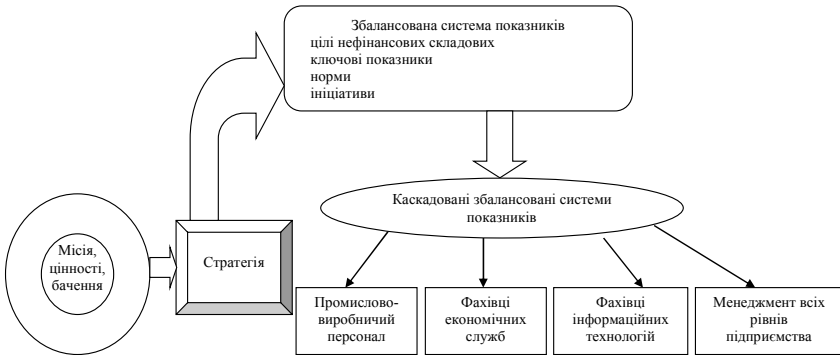


Рис. 2. Механізм каскадування збалансованої системи показників підприємства на рівень окремого співробітника [авторська розробка]

Каскадовані особисті збалансовані системи показників даних категорій працівників дозволяють визначити ефективність праці кожного конкретного працівника і його внесок у загальну стратегію підприємства. Кожному працівнику відповідної категорії персоналу розробляється спектр стратегічних показників (3-5), встановлюються цільові значення, яких у процесі поточної діяльності працівник повинен

прагнути досягти, тим самим беручи участь у процесі реалізації стратегії підприємства. Для кожного показника призначається відповідальний за його досягнення: людина, що буде відповідати за збір інформації, виконання намічених ініціатив і надання звітності за показником.

Таким чином, можна відзначити, що показники кожної з чотирьох складових особистих збалансованих систем показників являють собою чітку послідовність дій персоналу, спрямовану на досягнення встановлених цільових значень у рамках своєї компетенції та, як наслідок, одержання оптимальних фінансових результатів. Очевидно, що успіх у реалізації особистих збалансованих систем показників залежить, насамперед, від ступеня залучення працівників у даний процес.

Висновки. Дієвість системи винагород на підприємстві залежить від багатьох чинників, які прямо або побічно впливають на задоволеність персоналу як у матеріальному, так і у моральному аспектах. По-перше, працівники, що володіють кваліфікованими знаннями та креативним мисленням, хочуть знати, чого прагне підприємство і що саме воно намагається робити, тим самим повністю брати участь у процесі створення вартості. По-друге, вони зацікавлені в особистих досягненнях і персональній відповідальності і, по-третє, працівники хочуть, щоб їх поважали не тільки як особистостей, а як фахівців у своїй галузі з акцентом на професійні знання.

Представлений у статті механізм впливу мотиваційних показників людського капіталу на фінансові результати діяльності підприємства демонструє, наскільки ефективно підприємство досягає поставлених цілей у рамках загальноприйнятої стратегії. Вдосконалення системи трудової мотивації персоналу промислового підприємства запропоновано здійснювати на основі ключових показників ефективності, правильний вибір яких є стратегічно важливим завданням у процесі каскадування збалансованої системи показників на рівень окремого працівника, що дозволяє визначити ефективність праці кожного конкретного співробітника і його внесок у стратегію розвитку підприємства.

Література

1. Маруніч О. Трудовая мотивация: проблемы, теория и практика [Электронный ресурс] / О. Маруніч. – Режим доступа: <http://www.rost-tc.ru>.

2. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

3. Альдерфер К. Эмпирический тест новой теории человеческих потребностей / К. Альдерфер. – Нью-Йорк, 1969. – №2 – С. 142-175.

4. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Монсер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. – Москва: Вершина, 2007. – 240 с.

5. Врум В. Работа и мотивация / В. Врум. – Нью-Йорк: John Wiley, 1964. – 256 с.

6. Колот А.М. Мотивация персонала / А.М. Колот. – К.: Кондор, 2002. – 125 с.

7. Амоша О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.- метод. матеріали / О.І. Амоша, О.Л. Єськов, Н.Д. Дарченко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 200 с.

8. Єськов А. Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного предприятия: дис. на соиск. науч. степени д-ра экон. наук. – К., 2006. – 589 с.

9. Лібанова Е. М. Неформальний сектор ринку праці: визначення та методи оцінки / Е. М. Лібанова, А. Л. Баланда // Зайнятість та ринок праці : зб. наук. праць.– К., 1998. – Вип. 6. – С. 245-257.

10. Нильс-Горан Ольве Сбалансированная система показателей : практическое руководство по использованию : пер. с англ / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.

11. Черников А. Трудовая мотивация. Основные теории [Электронный ресурс] / А. Черников. – Режим доступа: <http://www.proza.ru>.

12. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортона. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 320 с.

Надійшла до редакції 24.10.2016 р.