

М.: Banky u byrzhy, 1998. – 669 s.

12. Vykhanskyu O. S. Menedzhment : uchebnyk / O. S. Vykhanskyu, A. Y. Naumov. – [3-eyzd.]. – М.: Hardaryka, 2002. – 528 s.

*Рецензент: Бутенко А.І., професор, доктор економічних наук, завідувачий відділу розвитку підприємництва, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*

28.12.2015

УДК 331.101.3

*Кравченко Віра, Лисяна Наталя*

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЗА ЦІЛЯМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто діючу систему мотивації персоналу підприємства, а саме: проведено дослідження щодо стану задоволеності організацією матеріальним та нематеріальним стимулювання. Визначено основні демотивуючі фактори, які впливають на трудову діяльність працівників ТОВ «Цемент». Доведено, що головним демотивуючим чинником є недостатній рівень матеріальної винагороди. На основі проведеного анкетування з питань трудових цінностей працівників ТОВ «Цемент» було визначено вплив різних чинників на мотивацію трудової діяльності робітників, спеціалістів та керівників функціональних підрозділів підприємства, що дозволило обґрунтувати рівень вмотивованості працівників.

За результатами опитування було визначено основні показники мотиваційних чинників високопродуктивної праці працівників ТОВ «Цемент». Для робітників це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та зрозумілі завдання. Для керівників та спеціалістів це можливість кар'єрного росту, надійність місця роботи, та також матеріальна винагорода.

Запропоновано практику використання ключових показники ефективності як інструменту удосконалення мотивації персоналу в управлінні за цілями. Розкрито зміст процесу розробки та

впровадження ключових показників ефективності як інструменту удосконалення трудової мотивації. Впровадження даної системи кардинально змінить весь процес трудової взаємодії, а отже, розвитку підприємства.

**Ключові слова:** система мотивації персоналу, управління за цілями, ключові показники ефективності, матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули, ефективність діяльності підприємства.

*Кравченко Вера, Лысяная Наталья*

## **СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследована действующая система мотивации персонала предприятия, а именно: проведено исследование состояния удовлетворенности организацией материальным и нематериальным стимулированием. Определены основные демотивирующие факторы, которые влияют на трудовую деятельность работников ООО «Цемент». Доказано, что главным демотивирующим фактором является недостаточный уровень материального вознаграждения. На основе проведенного анкетирования по вопросам трудовых ценностей работников ООО «Цемент» было определено влияние разных факторов на мотивацию трудовой деятельности рабочих, специалистов и руководителей функциональных подразделений предприятия, что позволило обосновать уровень мотивированности работников.

По результатам опроса были определены основные показатели мотивационных факторов высокопроизводительной работы персонала ООО «Цемент». Для рабочих это материальное вознаграждение, безопасные условия работы, четкие цели и понятные задачи. Для руководителей и специалистов это возможность карьерного роста, надежность места работы, и также материальное вознаграждение.

Предложено практику использования ключевых показателей эффективности как

инструмента усовершенствования мотивации персонала в управлении по целям. Раскрыто содержание процесса разработки и внедрения ключевых показателей эффективности как инструмента усовершенствования мотивации трудовой деятельности. Внедрения данной системы кардинально изменит весь процесс трудового взаимодействия и, следовательно, развития предприятия.

**Ключевые слова:** система мотивации персонала, управление по целям, ключевые показатели эффективности, материальные и нематериальные мотивы и стимулы, эффективность деятельности предприятия.

*Kravchenko Vira, Lysiana Natalia*

## **THE SYSTEM EMPLOYEE'S MOTIVATION IN THE CONCEPT OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE**

The operating system of motivation of personnel of enterprise is considered in the article, namely: a study of the state of satisfaction organization is undertaken by material and non-material stimulation. Basic демотивирующие factors that influence on labour activity of workers of LTD. "Cement" was certain on motivation of labour activity of workers, specialists and leaders of functional subdivisions of enterprise, that allowed to ground the level of motivated of workers.

On results questioning the basic indexes of motivational factors of high-performance work of personnel of LTD. "Cement" were certain. For workers there is this material reward, safe terms of work, clear aims and clear tasks. For leaders and specialists it is possibility of career advancement, reliability of job, and also material reward.

Practice of the use of key indexes of efficiency offers as an instrument of improvement of motivation of personnel in a management on aims. Maintenance of development and introduction of key indexes of efficiency process is exposed as an instrument of improvement of motivation of labour activity. Introductions of this system cardinally will be changed by all process of labour cooperation and, consequently, development of enterprise.

**Keywords:** system of employee's motivation, management by objectives, key performance indicators, tangible and intangible reasons and incentives, the efficiency of the company's activity.

**Постановка проблеми.** На сьогодні найбільш актуальною складовою стратегії управління та основою розвитку підприємства є мотивація персоналу, яка спонукає працівників до досягнення цілей, що стоять перед ними та організацією, є найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва, оптимізації людського потенціалу підприємства та фактором результативності роботи.

На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням трудової мотивації персоналу. В сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сьогодення. Отже, постають питання, пошуку та розробки сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов підвищенні ефективності трудової діяльності працюючих та розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених, як: Г. Іванченко, Д. Поліщук, А. Колот [1-5]. Формування концепції управління за цілями знаходять відображення в працях М. Вишнякова, А. Клочкова, О. Кулагина, А. Музиченко-Козловського, М. Панова, А. Самойленко [6-10]. Відмічаючи значний внесок в розвиток теорії та практики мотивації персоналу, ці питання недостатньо розглянуті з позицій стратегічного управління організацією.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс компанії, який в першу чергу визначає успіх всієї організації. У той же час проблема мотивації персоналу недостатньо розглянута з позицій стратегічного підходу, тоді як практика менеджменту висуває нові умови розвитку підприємств. Вважаємо, що управління персоналом та розвиток концепції управління за цілями, як взаємодія та взаємовплив в системі трудової мотивації персоналу, мають суттєве значення як для персоналу, так і для розвитку підприємства.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу як основи розвитку підприємства шляхом її інтеграції в концепцію

управління за цілями.

**Основний матеріал дослідження.** Тільки ефективна система оцінки роботи персоналу управління може стати основою для прийняття важливих рішень по кадрових питаннях, таких як зміна рівня оплати праці, застосування преміювання та інших методів стимулювання праці, службово-професійне просування працівників тощо. Як зазначають І. Кузнецова та В. Кравченко, сучасна система управління персоналом вимагає прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, що спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати і здійснювати інноваційні зміни та розвиток підприємства, що значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і вмотивованості його на розвиток, пробуджувати в них мотиви до творчої праці [5, с.103].

Проте, на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації, так чи інакше поєднані в деяку систему. Така система не носить комплексного характеру, оскільки часто-густо ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона носить поточний, короткочасний характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації.

Фахівці з питань управління за цілями зазначають, що найбільш усталеною версією концепції управління за цілями (МВО) є управління за цілями через систему ключових індикаторів виконання (КРІ) або ключових показників ефективності (КПЕ). Насамперед, КРІ є інструментом мотивації, і, звичайно, спрямовані на досягнення цілей підприємства: гіпотетично, виконання всіх показників на 100% має забезпечити досягнення цілей підприємства на 100%. Разом з тим слід зазначити, що пошук і визначення найбільш ключових показників ефективності тих чи інших процесів є одним з найскладніших завдань концепції управління за цілями (МВО). Складність мотиваційного впливу конкретними КРІ полягає в розробці таких критеріїв результату роботи, які будуть, з одного боку, здійсненні для працівника, і з іншого – відповідати потребам підприємства [5-10].

Система мотивації, яка базується на системі ключових показників ефективності компанії, отримала достатнє поширення на

підприємствах Західної Європи та США, але є відносно новою для країн пострадянського простору. Лише фахівці з 23% опитаних російських компаній підтвердили використання методології управління і мотивації по КРІ. В Україні, на жаль, такі дослідження навіть не проводилися.

КРІ стали дуже широко застосовуватись для оцінки ефективності процесів, але далеко не всі по-справжньому розуміють, що насправді можна вимірювати даними показниками і як це правильно потрібно робити. Клочков А.К. наголошує, щоб розроблені КРІ були спрямовані на мотивацію персоналу відповідно до організаційної стратегії, необхідно, насамперед, переконатися в наявності передумов для впровадження такої системи, а саме:

- існуюча система оплати недостатньо стимулює працівників: вони могли б працювати краще і ефективніше, але у них для цього немає бажання і стимулів;
- перед компанією стоять нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників в кінцевому результаті;
- при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

Основними аргументами на користь застосування системи КРІ в системі мотивації персоналу є: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість; справедливість; зрозумілість; незмінність [6, с. 10].

Для розробки та обґрунтування дій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Цемент» було проаналізовано рівень існуючої системи мотивації на підприємстві. З метою визначення напрямків удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Цемент» зі згоди адміністрації було проведено анкетування працівників рівень щодо визначення значущості чинників впливу на вибір місця роботи, а саме: рівень заробітної плати; імідж компанії; умови праці, можливість кар'єрного росту та структура соціального пакету. За даними опитування щодо виявлення чинників, які вплинули на вибір місця роботи, були отримані наступні результати (табл.1).

Дані опитування свідчать, що основною проблемою щодо вибору місця роботи, а отже перспектив залучення викваліфікованих працівників та молоді є рівень оплати праці. Така

ситуація є відображенням стану економіки та рівня оплати праці персоналу багатьох виробничих підприємств.

Таблиця 1

Основними чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо  
місця роботи

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
1	Рівень заробітної плати	28
2	Імідж компанії	25
3	Умови праці	19
4	Можливість кар'єрного росту	15
5	Структура соціального пакету	10

Наступним етапом даного дослідження щодо формування цілеспрямованих заходів з удосконалення мотивації є аналіз існуючої системи мотивації ТОВ «Цемент», метою якого є виявлення її недоліків. Отже, для більш детального дослідження системи мотивації було проведено опитування щодо визначення найбільш значущих мотивуючих факторів персоналу ТОВ «Цемент», а саме: оцінка та визначення результатів роботи; розуміння цілей та лояльність; умови праці; задоволення від досягнення цілей; можливість кар'єрного росту; важливість навчання; участь у процесі розробки управлінських рішень.

Результати опитування щодо виявлення найбільш значущих мотивуючих чинників персоналу ТОВ «Цемент» наведені в (табл. 2).

Таблиця 2

Значущість мотивуючих чинники для робітників ТОВ «Цемент»

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
1	Оцінка та визначення результатів роботи	88
2	Розуміння цілей та лояльність	67
3	Можливість навчання	55
4	Можливість кар'єрного росту	40
5	Участь у процесі розробки управлінських рішень	29

Для поглиблення значущості мотивації було визначено відношення працюючих щодо впливу на результативність працівників основних демотивуючих чинників, серед які: низький рівень відповідальності; неможливість самореалізації; відсутність визначення; недостатня інформованість про справи підприємства; відсутність преміювання; некомпетентність керівників; незадовільний клімат в колективі; несправедлива критика.

Дані опитування щодо визначення впливу основних демотивуючих чинників на результативність праці наведені (табл.3).

Таблиця 3

Основні де мотивуючі чинники працівників ТОВ «Цемент»

№ з.п.	Фактори впливу	Відповіді «так» (% від опитаних)
1	Низький рівень матеріальної винагороди	68
2	Недостатня інформованість про справи на підприємстві	50
3	Неможливість самореалізації	40
4	Незадовільний клімат в колективі	25
5	Несправедлива критика	20

Як видно з таблиці 3, головним демотивуючим чинником в роботі для співробітників ТОВ «Цемент» є недостатній рівень матеріальної винагороди. Слід зазначити, що у чоловічої половини працівників підприємства інтерес до роботи залежить від грошей більше, ніж у опитаних жінок: при незадоволеності зарплатою 68% чоловіків втрачають інтерес до роботи і замислюються про її зміні. Серед жінок же це зроблять приблизно 63%. При цьому найбільше проблеми з грошима демотивують фахівців, керівників середньої ланки та робітників (66-70%).

Також, слід зазначити, що незадоволені амбіції є вагомим приводом змінити роботу для 32,4% опитаних. Отже, визначені слабкі сторони в організації мотивації можуть стати причиною зміни роботи для 40% опитаних жінок і 32% чоловіків.

Вважаємо, що найбільш поширена помилка, яку здійснюють багато керівників, - нав'язування підлеглим своїх мотиваційних пріоритетів (відповідних їх власним потребам). Керівники ігнорують те, що жодна із розроблених і апробованих на практиці систем матеріальної мотивації



не може однаково мотивувати працівників усіх категорій.

На основі даних, проведеного анкетування з питань трудових цінностей працівників ТОВ «Цемент» був визначений вплив різних чинників на мотивацію праці робітників, спеціалістів та керівників функціональних підрозділів підприємства, що дозволило обґрунтувати рівень вмотивованості працівників в роботі.

За результатами опитування нами було визначено основні показники мотиваційних чинників високопродуктивної праці працівників ТОВ «Цемент» (табл. 4).

За результатами аналізу таблиці 4, витікають наступні висновки, що до найважливіших мотивуючих чинників трудової діяльності, які б задовольняли робітників, більшість з них віднесли заробітну плату (8 балів), чіткі та зрозумілі цілі та завдання (7 б.) та безпечні умови праці (6 б.). Первинними мотивуючими чинниками для спеціалістів є: заробітна плата (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість кар'єрного зростання (6 б.). Керівники, визначились, що найважливішими чинниками, що впливають на їхню мотивацію до праці є: можливість кар'єрного зростання (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість прояву творчих та креативних здібностей (7 б.) заробітна плата (8 б.).

Таблиця 4

Відмінності в структурі мотиваторів у керівників, спеціалістів та робітників ТОВ «Цемент»

Мотивуючий фактор	Пріоритетність факторів для представників різних категорій, бали		
	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Заробітна плата	6	8	8
Можливість кар'єрного зростання	8	6	2
Комфортні та безпечні умови праці	4	3	6
Оцінка та визнання виконаної роботи	5	4	5
Навчання за рахунок компанії	1	1	4
Чіткі та зрозумілі цілі та завдання	3	5	7
Надійність місяця роботи	7	7	3
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	2	2	1

З метою визначення пріоритетності мотивуючих факторів, було надано порівняльну характеристику мотиваційних факторів для представників різних категорій персоналу.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу, було з'ясовано, що у представників різних категорій персоналу важливими є різні мотиваційні диспозиції. Для робітників це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та зрозумілі завдання. Для керівників та спеціалістів це можливість кар'єрного росту, надійність місця роботи, та також матеріальна винагорода. У підсумку робимо висновок, що для кожного рівня управління потрібен свій підхід.

Важливим етапом є оцінка задоволеності працівників роботою та мотивуючими чинниками, які існують на сьогоднішній день на ТОВ «Цемент». Для того щоб оцінити ступінь задоволеності працівників підприємства різними мотивуючими чинниками був проведений тест-опитування, який застосовується при вивченні чинників, які впливають на мотивацію, і дозволяє виявити параметри які щодо задоволення або не задоволення співробітників організації. Результати опитування персоналу за тестом «Задоволеність роботою» наведено (табл. 5).

Таблиця 5

Результати тесту «Задоволеність роботою»

Ступінь задоволеності	Кількість, %		
	Робітники	Спеціалісти та службовці	Керівники
Цілком задоволені роботою (45-55 б.)	0	0	0
Задоволені роботою (33-44 б.)	8,75	30	28,12
Не цілком задоволені роботою (21-32 б.)	29,14	21,33	71,88
Не задоволені роботою (15-20 б.)	62,11	48,67	0

Виходячи з результатів аналізу ступеня задоволеності роботою, у керівників середній бал задоволеності становить 26,4 (не цілком задоволені), у фахівців і службовців - 19,3 (не задоволені), у робітників - 16,2 (не задоволені). Також надано порівняльний аналіз ступеня задоволеності роботою на ТОВ «Цемент» різних категорій

персоналу.

Щодо ступіню задоволеності роботою у фахівців особливу незадоволеність викликають наступні чинники, а саме: можливості просування (2,76 балів в середньому), заробітна плата (3,2), задоволеність підприємством (3,33). У цілому, фахівці і службовці, позитивно оцінюють: злагодженість дій працівників, можливість використовувати досвід і здібностей, умови та охорону праці. Серед керівників за критеріями «задоволений» та «цілком задоволений» зазначені мотиваційні чинники: задоволеність підприємством і службовим просуванням (4,4 балів), задоволеність умови та охорону праці (4,23 бали). До критеріїв «не цілком задоволений - не задоволений» потрапляють такі чинники мотивації як задоволеність зарплатою (2,76 балів) та задоволеність роботою (3,2).

У цілому результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на ТОВ «Цемент». Оскільки можливості ТОВ «Цемент» у підвищенні заробітної плати обмежені, то на підприємстві повинні розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. Таким чином, керівництву ТОВ «Цемент» необхідно приділяти особливу увагу атмосфері в колективі, доводити до працівників цілі, яких вони повинні досягати, ставити конкретні та зрозумілі завдання (оскільки більше половини працівників не задоволені існуючою системою доведення цілей та постановки завдань), розробити систему оцінки та визнання результатів кожного працівника, розширити можливості працівників щодо самовдосконалення (навчання, тренінги, семінари).

За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу ТОВ «Цемент» було виявлено її слабкі сторони, а саме:

- відсутній зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
- використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу;
- відсутнє розуміння об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих інтересів і інтересів підприємства;
- низький рівень лояльності, приналежності та залученості персоналу в справи підприємства (особливо це стосується категорії робітників).

Зрозуміло, що головними цілями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Цемент» є підвищення зацікавленості персоналу до високопродуктивної праці та розвиток системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. Інтеграція системи мотивації персоналу в концепцію управління за цілями полягатиме у розробці механізмів узгодження цілей суб'єктів управління, каскадування цілей та їх відображення через ключові показники ефективності, доведення цілей до персоналу, моделювання системи мотивації праці з урахуванням результативності персоналу.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, слід використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом [10, с. 10].

**.Висновки.** Виходячи з викладеного вище, пропонуємо наступну практику використання ключових показники ефективності як інструменту удосконалення мотивації персоналу:

По-перше, сьогодні, в час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яка організація повинна бути високо адаптивною, готовою змінюватись у відповідності до змін зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності і дає стратегічний підхід до вирішення проблем. Організації, які не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені до невдачі. Механізм трудової мотивації управлінського персоналу підприємства розглядається в двох аспектах: по-перше, як внутрішній устрій процесу спонукання працівника до праці, що припускає вивчення й узагальнення індивідуальних, внутрішньоособистісних особливостей окремих працівників з метою визначення загальних напрямків у трудовій

мотивації управлінського персоналу з урахуванням специфіки його праці; по-друге, як сукупність і послідовність стану елементарних стадій мотивації праці персоналу підприємства – етапів впливу, структуру потреб і силу мотивів. Цей вплив сприяє росту інтенсивності трудових зусиль працівника, збільшенню зацікавленості у своїй роботі, і доданню їй (роботі) чіткої орієнтації на досягнення фіксованих цілей. Обидва аспекти не суперечать один одному і припускають взаємозв'язок по основних параметрах даного дослідження: визначення основних етапів функціонування механізму трудової мотивації персоналу підприємства; побудова послідовності цих етапів; виявлення зав'язків, що виникають у механізмі мотивації між етапами; складання переліку факторів, що впливають на посилення (ослаблення) мотивації, і визначення характеру цього впливу; побудова моделі, що відбиває функціонування механізму трудової мотивації стосовно до персоналу підприємств, що досліджуємо.

Основні етапи функціонування механізму трудової мотивації персоналу промислових підприємств включають рівнобіжний розвиток двох напрямків: 1) потреби працівника – мотиви – мотивація – індивідуальна праця – індивідуальний результат праці – результат задоволення потреб (ступінь); 2) цілі і задачі організації – набір благ, необхідний для спонукання працівників до ефективної праці – організована трудова діяльність колективу – результат колективної діяльності – досягнення цілей організації (ступінь). Послідовність цих етапів полягає в тому, що до моменту так званої «зустрічі» мотивів працівників і стимулів праці етапи, що випереджають її, розвиваються паралельно і, у деяких випадках, навіть незалежно один від одного. Але після цієї «зустрічі», у випадку, якщо виникає взаємодія, розвиток етапів відбувається одночасно – індивідуальні трудові зусилля працівників поєднуються в колективні. І надалі відбувається інтеграція приватних результатів праці кожного працівника в єдиний загальний результат. Але вже на етапі оцінки цих результатів знову відбувається роздвоєння – результат праці розглядається кожним працівником на предмет задоволення його потреб і розглядається всім колективом на предмет відповідності поставленим цілям діяльності і їхніх досягнень. Інтерпретація підсумкової інформації на останньому етапі – теж різна: при тому ж самому загальному результаті праці

ступінь задоволення потреб працівника і ступінь досягнення цілей діяльності організації може бути (і звичайно буває) різною.

Зв'язки, що виникають у механізмі мотивації між етапами, в основному мають одnobічний, поступальний характер, тобто рух від етапу до етапу не припускає повернення від наступного до попереднього. Виняток складає останній етап – інтерпретація результатів праці на предмет задоволення потреб працівників і на предмет досягнення цілей організації. На цьому етапі відбувається циклічне повернення у вихідний етап, порівняння результату з заданими параметрами – цілями організації і потребами працівника – і їхнє коректування для наступного витка «мотиваційної спіралі». Цикл розвитку кожного витка спіралі адекватний до величини звітнього періоду (місяць, квартал, рік) чи до заданого терміну виконання визначених робіт (у проектних групах).

Перелік факторів, що впливають на посилення (ослаблення) мотивації, має в механізмі мотивації особливе місце, тому що їхній вплив можна тільки спрогнозувати, причому зі значною часткою імовірності. Як показало дослідження, проведене на промислових підприємствах Одеси, на мотивацію управлінської праці і результати праці впливають схожі групи факторів. Серед них основне значення мають: економічні фактори діяльності підприємства, система спонукання до праці працівників підприємства (включаючи організаційне стимулювання, умови й організацію праці, моральний клімат у колективі і т.п.), особистісні (індивідуальні) характеристики працівників і ін.

По-друге, процес розробки та впровадження ключових показників ефективності як інструменту удосконалення трудової мотивації включає в себе наступні аспекти:

- в першу чергу повинні бути сформульовані цілі підприємства, цілі підрозділів, і лише потім – КРІ для керівників і співробітників;
- кількість показників повинно бути не більше 5-ти; від виконання КРІ залежить преміальна частина заробітної плати;
- співвідношення змінної (за результатами КРІ) і постійної частин ФОП залежить від ступеня мотивації працівника на досягнення мети;

- цільові показники для компанії і КРІ співробітників повинні бути збалансовані на кожний період та переглядатись з певною періодичністю.

По-третє, підкреслюючи значущість та ефективність використання КРІ, необхідно звернути увагу на те, що процес розробки та впровадження системи мотивації в управлінні за цілями на основі КРІ досить трудомісткий, складний і вимагає значних інвестицій і тимчасових витрат як з боку підприємства, так і працівників. Впровадження даної системи кардинально змінить весь процес трудової взаємодії на підприємстві. Для забезпечення економічної стійкості підприємства керівництву необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься фінансове та матеріальне становище підприємства та працівників.

### *Література*

1. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.
2. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А.М. Колот // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
3. Кравченко В.О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В. О. Кравченко, І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.
4. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – № 21.8. – С.209-213.
5. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - № 4 (49), частина I, 2011. – С. 101-104.

6. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

7. Вишнякова М. В. Как внедрить в компании систему КРІ / М.В. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2. – С. 22-28.

8. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко-Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109-113.

9. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

10. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

1. Ivanchenko H.V. Osoblyvosti vykorystannya nematerial'nykh stymuliv na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh / H.V. Ivanchenko // Ekonomist. – 2010. – №3. – S. 21-23.

2. Kolot A.M. Sotsial'no-trudova sfera v umovakh hlobal'nykh vyklykiv: tendentsiyi, problemy, mozhyvosti stiykoho rozvytku. Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: zb. nauk. prats'. – Spets. vyp.: u 3 t. Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka. – K.: KNEU, t. 1, 2010 – 549 s.

3. Kravchenko V.O. Sotsial'no-ekonomichna model mexanizmu motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvi [ / V. O. Kravchenko, I. Ф.. Koshelupov. – Odesa: ODEU, 2008. – S. 124–131.

4. Polishchuk D.I Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya produktyvnosti na pidpryyemstvi / Ya.D. Kachmaryk, D.I. Polishchuk // Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – 2011. – № 21.8. – S.209-213.

5. Kuznetsova I.O., Rozvytok personalu v kontenti innovatsiynykh zmin pidpryyemstva / I. O. Kuznetsova, V.O. Kravchenko // Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky». - № 4 (49), chastyna I, 2011. – S. 101-104.



6. Klochkov A.K. KPI y motivatsyya personala. Polnyy sbornyk praktycheskykh ynstrumentov / A.K. Klochkov – M.: Эkсмо, 2010. – 160 s.
7. Vyshnyakova M. V. Kak vnedryt' v kompanyy systemu KRI / M V. Vyshnyakova // Lyudy y lyderstvo. Upravlenye personalom. – 2012. – № 2. - S. 22-28.
8. Muzychenko-Kozlovs'kyu A. V. Upravlinnya za tsilyamy yak innovatsiyna model' rozvytku pidpryyemstva / Muzychenko-Kozlovs'kyu A.V. // Formuvannya rynkovoyi ekonomiky Ukrayiny. – 2011. – S. 109-113.
9. Panov M. M. Otsenka deyatel'nosty y systema upravlenyya kompanyye na osnove KPI / M.M. Panov. – M.: Ynfra-M, 2013. – 255 s.
10. Samoilenko A.A. Osoblyvosti zastosuvannya KPI v systemi motivatsiyi personalu na pidpryyemstvi [Elektronnyy resurs] / A.A. Samoilenko // Efektyvna ekonomika. – Elektron. zhurn. - 2014. - № 5. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

*Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

28.12.2015

УДК 336.743

*Кулінська Анжела*

## **ОПТИМАЛЬНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ВАЛЮТНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Метою статті є дослідження механізму формування безпечного рівня валютної системи національної економіки, що полягає в діяльності держави і уповноважених нею органів, спрямованої на регламентацію міжнародних розрахунків і порядку здійснення операцій з валютними цінностями.

У процесі дослідження оптимальних умов формування складових валютної безпеки національної економіки використано: