

УДК 338.48

Бакало Н.В., к.е.н., доцент

Поліновський Я., Кошман М.

Полтавський національний технічний університету імені Юрія Кондратюка

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розкриваються питання, щодо формування системи мотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах, а також надано основні більш розповсюджені правила демоти́вації персоналу. Розглядається система мотивації персоналу, що включає в себе: систему прямої матеріальної мотивації (система оплати праці), систему непрямой матеріальної мотивації (система бенефітів) а також систему нематеріальної мотивації. Грамотно сформована та побудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість підприємства – через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів підприємства). Елементи демоти́вації виникають, коли керівник підприємства або відділу з неповагою ставиться до мотивації співробітників, (як матеріальної, так і нематеріальної).

Ключові слова: система мотивації персоналу, пряма матеріальна мотивація, непряма матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, персонал, демоти́вація.

Bakalo N., Polinovskiy Y., Koshman M.

SYSTEM OF MOTIVATION AND DEMOTIVATION OF STAFF AT MODERN ENTERPRISES

The questions of formation of motivation of the personnel on modern domestic enterprises, as well as the basic rules of a common staff demotivating were analyzed in the article. The system of motivation of the personnel, including: a direct financial motivation system (salary system), a system of indirect material motivation (the system of benefits), as well as non-financial motivation system were characterised. Properly formed and built motivation system is a tool that enhances enterprise value - enhances the efficiency of the whole team in general, and significantly reduces the cost of personnel selection and adaptation (decrease in the turnover of the enterprise). Elements of demotivation caused when the head of the company or department with disrespect relates to employee motivation (both material and immaterial).

Key words: employee motivation, direct material motivation, indirect material motivation, non-motivation, staff demotivation.

Бакало Н.В., Полиновский Я. Кошман М.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ОТТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье раскрываются вопросы, по формированию системы мотивации персонала на современных отечественных предприятиях, а также рассмотрены основные более распространенные правила демоти́вации персонала. Рассмотрена система мотивации персонала, включающая в себя: систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда), систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов), а также систему нематериальной мотивации. Грамотно сформирована и построена система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость предприятия – усиливает эффективность работы всего коллектива в целом и значительно снижает затраты на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров предприятия). Элементы демоти́вации возникают, когда руководитель предприятия или отдела с неуважением относится к мотивации сотрудников (как материальной, так и нематериальной).

Ключевые слова: система мотивации персонала, прямая материальная мотивация, косвенная материальная мотивация, нематериальная мотивация, персонал, демоти́вація.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Мотивація це рушійна сила, динамічний процес, що стимулює, спонукає та підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Мотивація поєднує систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), які можуть впливати на виявлення здібностей у людини, знайти причини впливу психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших, до досягнення цілей.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. При дослідженні системи мотивації персоналу були розглянуті наукові результати, що викладені у працях таких науковців, як: Галиці І., Колота А., Кравченка І., Кузьміна О., Тужилкіна О., Юкіша В., Азарової А., Ковальчука О., Іванченка Г., Іванової С., Притули О., Хміля Ф., Петренка В.

Мета статті проаналізувати сучасну систему мотивації персоналу, як основний фактор підвищення ефективності праці та розглянути основні правила демотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одна з причин, яка спонукає людину до праці – це отримання матеріальної винагороди. Сьогодні, значна частина населення України залежить від роботи за наймом, як основного і єдиного джерела доходу. Тому побудова ефективної системи матеріального стимулювання – це один з важливих елементів загальної стратегії управління персоналом.

Система мотивації персоналу включає в себе:

систему прямої матеріальної мотивації (система оплати праці) це матеріальна винагорода працівника, що складається з базового окладу і преміальних. Базовий оклад – це ставка основної заробітної плати працівника державної або муніципальної установи, що здійснює професійну діяльність з робітника чи посади службовця, що входить у відповідну професійну кваліфікаційну групу, без урахування компенсаційних та соціальних виплат. Преміальні – форма оплати робочої сили і механізм матеріального стимулювання працівників за високі (кількісні і якісні) результати роботи;

систему непрямой матеріальної мотивації (система бенефітов) – дана складова додаткової винагороди може розподілятися залежно від грейда (рівня) посади, її ваги всередині організації. (Оплата лікарняних, відпусток, путівки, відрядження, також це може бути для співробітників різних рівнів: мобільні телефони, автомобілі та ін.) Такі пакети діляться на дві великі групи: відповідні робочим потребам, вони не залежать від грейда, залежать від посади, яку займає людина, від потреб даної посади; відповідно певному рівню посад – тобто працівники певного рівня, посади яких входять до визначеного грейду, автоматично мають пакет, набір певних бенефітов;

систему нематеріальної мотивації – це сукупність зовнішніх стимулів немонетарного характеру, які використовуються на підприємстві для заохочення ефективної праці співробітників. Вона направлена на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1].

Традиційні методи нематеріального стимулювання: гнучкий графік робочого часу (проектна система роботи); кар'єрний ріст співробітників; надання місця для паркування автомобіля; вибір часу відпустки співробітників; регулярна

«горизонтальна» ротація кадрів; згадка імені співробітника в реалізованому ним проекті, послугі, товарі; можливості отримати нове обладнання, техніку, меблів і т.п. усна або письмова подяка за ефективну роботу або реалізований проект; проведення професійних конкурсів серед співробітників, з нагородженням подяками або дипломами; видання буклетів про підприємство з розміщенням фотографій кращих співробітників підприємства; нагородження співробітників які звільняються, дипломами «за внесок у розвиток підприємства», підтримка дружніх відносин після переходу співробітників на іншу посаду; проведення корпоративних свят [3].

Нетрадиційні способи нематеріального стимулювання (у вітчизняній практиці використовуються досить рідко), а саме: надання працівникам додаткових днів відпочинку (наприклад, більш ранній початок відпустки за ефективно реалізований проект тощо) та подарунки співробітникам підприємства на різні свята, виходячи з їх інтересів і захоплень і т.п.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток [2].

Чітко сформована та спроектована система мотивації персоналу, що складається з трьох вищевказаних складових, дозволить сучасному роботодавцю:

1. Чітко узгодити цілі роботи кожного співробітника, структурного підрозділу і підприємства в цілому, а також способи їх досягнення;
2. Вирішити проблеми з плинністю кадрів та кадровими резервом, утримуючи висококваліфікованих фахівців, підготовлених та навчених під певне підприємство;
3. Скоротити часові та фінансові витрати на пошук, підбір та адаптацію персоналу;
4. Сформувані згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому впевненість у професійній потребі з боку роботодавця і бажання працювати на даному підприємстві ефективно, з повною віддачею, з мотивацією на результат.

Кожному з працівників потрібен індивідуальний підхід, для досягнення максимально результату, а це істотно ускладнює процес мотивації, і збільшує його витрати, так як економія не може бути досягнута за рахунок масштабності і серійності. Адже, щоб створити кожному працівнику індивідуальну програму, для цього буде потрібно багато ресурсів, зокрема фінансових і тимчасових, що буде вже не доцільно. Тому головним завданням у цьому випадку має на початку служити виявлення головної потреби, яка зводяться до трьох основних базових елементів – це влада, гроші, слава.

Більшості, напевно, доводилося спостерігати як хтось із знайомих або колег відмовлявся від просування по кар'єрних сходах заради більшого заробітку на іншому або навіть своєму місці. А багато хто був здивований – як таке може бути. Але хтось зовсім, навпаки, готовий пожертвувати частиною заробітку заради можливості керування людьми. Деякі, а в основному це творчі особистості, хочуть бути більше відомими, аніж багатими і владними, найчастіше задовольняючись малим в матеріальному плані, але отримуючи великий позитив від вдячності громадськості і від загального покликання. Звісно, найчастіше кожній людині властиві всі три потреби, і кожна має свою певну частку, свою перевагу, і якщо один із елементів виражений яскравіше інших, то оточуючим здається що він єдиний для цієї людини – вважають, що працівник кар'єрист, матеріаліст або творча натура. Це говорить про те, що створення умов для розвитку працівника на основі лише однієї потреби носить не довгостроковий ефект і через певний час потрібно постійно його удосконалювати, а не підтримувати, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення витрат на мотивацію

або ж до незадоволеності працівника своїм становищем в організації, а це провал, на який витрачені вже були досить великі зусилля.

Зрештою грамотно побудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість підприємства – через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів компанії). Технологія побудови системи оплати праці досягається виконанням наступних етапів:

аналіз робочих місць (детальний аналіз посадових обов'язків співробітника, умов праці тощо);

моніторинг досліджень, проведених в області компенсаційної політики в організаціях з аналогічними характеристиками і показниками;

розробка принципів ранжування посад залежно від складності виконуваних функцій, відповідальності, умов, кваліфікації, досвіду роботи;

створення тарифно-кваліфікаційної сітки, відповідно до принципів ранжирування персоналу компанії;

складання / оптимізація штатного розкладу компанії, відповідно до розробленої тарифно-кваліфікаційної сіткою;

складання / оптимізація преміального положення компанії, де повинні бути визначені способи преміювання та ключові показники роботи кожного підрозділу / співробітника;

безпосереднє впровадження системи оплати праці.

З іншого боку, нерідко зустрічаються ситуації, коли керівник підприємства або відділу з неповагою ставиться до мотивації співробітників (як матеріальної, так і нематеріальної). Більше того, пригнічує співробітників в професійному та особистісному плані.

Отже, що потрібно зробити управлінцю, щоб співробітники втратили всіляке бажання працювати, відмітимо 12 правил демотивації персоналу:

1. Тотальне спостереження за персоналом. Встановіть за персоналом жорстку систему стеження. Обов'язково використовуйте відеокамери, турнікети, скріншоти екранів і моніторинг особистого листування. Не попереджайте про нововведення. Не пояснюйте, як працює система, на що впливають її дані. Чим менше ваші працівники будуть знати, тим краще. Прозорість і зрозумілість моніторингу трудового дня повинні залишитися за межами вашої організації. Ваші козирі – несподіванка, необізнаність, прихований характер стеження.

2. Неможливість кар'єрного росту. Амбітні співробітники прагнуть до просування. Чим менше кадрових змін, тим спокійніше робота. Підлеглий добре справляється з поточною роботою, хто зробить її краще нього? До того ж, ви звикли до роботи з певними людьми, і втручатися у звичній хід речей не дозволите. Нехай кожен працює на своєму місці, чим довше – тим краще. Це – основа стабільності.

3. Використовуйте колектив на повну. Ніяких лімітів або запізнь, 5-хвилинного відпочинку між дорученнями, перекурів і чаювань. Не варто давати співробітникам слабину, будьте впевнені, вони ними неодмінно скористаються. Витрачатимуть значно більше часу, ніж ви їм запропонували.

4. Економте на обладнанні комфортних робочих місць. Спартанські умови загартовують співробітників.

5. Не вчіть співробітників новому. Не вкладайте гроші в навчання персоналу. Люди отримують знання за ваш рахунок, а після залишають підприємство, несучи сертифікати про кваліфікацію до іншого роботодавця. Навіщо допомагати конкурентам і вкладати кошти в чужий бізнес.

6. Ніколи не схвалюйте дії співробітника. Співробітники працюють за зарплату, а не за похвалу. Лаємо працівника за незадовільну роботу, ніколи не хвалить за хорошу.

7. Не слухайте пропозиції підлеглих. Не приймайте ідей підлеглих, навіть якщо вони слухні. Так недалеко до того, що співробітники відчують себе розумнішими вас. Центром генерації ідей повинні бути тільки ви.

8. Критикуйте. Постійно нагадуйте співробітникам, що всі помилки – це їх вина, а всі досягнення – ваша заслуга. Критикуйте ваших підлеглих у присутності їхніх колег або клієнтів. Пам'ятайте, критика повинна бути деструктивною.

9. Зберігайте упереджене ставлення, несправедливість, суб'єктивність до винагороди. При підвищенні віддавайте перевагу співробітнику-родичу або другу керівника, не варто просувати більш кваліфікованих і досвідчених працівників.

10. Ставте співробітникам свідомо недосяжні цілі. Не радьтеся з персоналом при збільшенні завдань. Давайте безліч доручень і не цікавтеся завантаженістю співробітників.

11. Не діліться інформацією. Інформація – це влада. А влада повинна бути зосереджена лише в ваших руках. Крім того, правильно дозуючи інформацію ви зможете управляти відносинами всередині колективу: наближеним – більше інформації, аутсайдерам – менше.

12. Погрози. Постійно нагадуйте про дисциплінарні стягнення з незначних причин. На підприємстві повинна існувати система санкцій за порушення дисципліни. Вона повинна бути побудована на штрафках та доганах. Не допускайте навіть думки, що ці заходи не усувають істинні причини проблем з дисципліною.

Будьте впевнені, дотримуючись цих порад, ви отримаєте співробітників, що відмовляться мислити, перестануть до чого-небудь прагнути і отримувати задоволення від роботи. А ті, що не перестануть, звільняться.

Ефективна система оплати праці – це частина системи управління підприємством, тому вона повинна бути чітко формалізована і регламентована внутрішньоорганізаційними документами – положенням (методикою) про систему оплати праці, преміальним положенням, штатним розкладом.

Висновки. Підсумовуючи все вище зазначене, відмітимо, що не знаючи потреб особисто кожного працівника, правильно вибудувати роботу з повноцінною віддачею всього колективу не можливо. Звичайним завжди буде важливіше задоволення спочатку особистих потреб, а потім вже виконання планів організації. І саме від цього треба йти, щоб домогтися успіху, а не навпаки. А ось пов'язати можливість задоволення цих потреб з виконанням стратегії організації, за рахунок її планів і цілей – це головне завдання, яке обов'язково потрібно вирішувати в будь-якій організації, щоб стати успішною на ринку.

Список використаних джерел:

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.
2. Рогатюк О.В., Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці <http://intkonf.org/category/arhiv/konf1/ekonomika/>
3. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.