

ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В.А.Сааджан, В.С.Задорожнюк

Одесский национальный политехнический университет,
Украина, Одесса

Розробка та здійснення тактичних та стратегічних напрямків діяльності підприємств повністю залежать від складу персоналу, його професійно-кваліфікованої підготовки, створювання умов та мотивації праці. Персонал – це один з головних активів, за допомогою якого власник досягає поставлених цілей та отримання певного фінансового результату. Між інтересами власника і співробітниками повинен бути певний баланс що несе в собі запоруку успішності діяльності підприємства. Тому одним із пріоритетних завдань на будь-людому підприємстві є створення системи мотивації, здатної залучити високопрофесійних співробітників до реалізації поставлених цілей та утримувати їх.

Створенню системи мотивації належать багато праць таких вчених як Пітер Друкер, Віханський О.С., Дафт Р., Клочков А.К., Панов М.М., Кузьмін О.С. та інші. Однак не повністю розв'язана проблема оцінки економічної ефективності праці персоналу. В цьому питанні велике значення має оцінка діяльності підрозділів завдяки якої можливо розробляти підходи до мотивації персоналу. Так, в результаті опитування, проведеного в США – 60% керівників незадоволені своїми системами оцінки результатів діяльності, а за вітчизняним оцінками більше 80% [1] і це є поки ще невирішеною проблемою.

Формування системи мотивації повинна складатися з наступних етапів:

- формування стратегії підприємства;
- створення системи цілей підрозділів;
- формування системи мотивації персоналу
- аналіз, контроль та результативність від мотивації персоналу.

На першому етапі визначаються ті напрямки діяльності та розвитку,

до яких прагне підприємство. Стратегія повинна відображати фінансові, виробничі, маркетингові, збутові та організаційні цілі, які формалізуються через систему збалансованих показників в розрізі: фінанси, ринок, споживач, виробництво, персонал. Для формування системи мотивації формування стратегії підприємства є найважливішим.

Кожна ціль має бути розподілена на цілі першого, другого, третього і наступного рівня, що надасть можливості сформувати ключові показники результату на які очікує власник від персоналу кожного підрозділу підприємства.

Формування системи мотивації персоналу повинна базуватися на:

- розробці системи ключових показників результату в залежності від виду діяльності підприємства;
- показники виробничої діяльності;
- показники організаційної структури;
- фінансово-збутові показники діяльності підприємства;
- інформації про зміни заробітної плати на ринку праці та безпосередньо у конкурентів, що важливо при управлінні мотивацією персоналу за для співвідношення заробітної плати персоналу підприємства з рівнем оплати аналогічних фахівців на ринку праці. Керівництво підприємств, які нехтують збором такої інформації, та не приділяють належної уваги, стикаються з втратою професійно підготовленим персоналом, що впливає на текучість кадрів;
- диференційному підході за принципом вкладу різних категорій персоналу в кінцевий результат діяльності підприємства.

Особливого підходу при визначенні ключових показників результату підприємства потребує само поняття результату. Так відповідно ISO 9000:2008 результат може розглядатися як:

- результативність – це ступень досягнення запланованих результатів і до яких відносяться абсолютні показники;
- ефективність – співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами і до яких відносяться відносні показники.

Ключові показники результативності залежать від розробленої

стратегії. Показники які відносяться до цієї групи звичайно застосовуються для визначення результативності адміністративно-управлінського персоналу. На наш погляд, показники результативності треба використати не лише для оцінки праці адміністративно-управлінського персоналу, а також для оцінки працівників виробничих та інших відділив підприємств, що буде спонукати до випуску більш якісної продукції, збільшення попиту та зацікавленості усіх у кінцевому результаті праці при відповідної системі мотивації та стимулюванні.

Ключові показники ефективності поділяються на:

- запізнюючі - відображають результати діяльності після закінчення періоду;
- оперативні або випереджаючі – дають можливість керувати ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченні.

До запізнюючих показників ефективності належать фінансові показники, які характеризують фінансове становище підприємства. Фінансові показники показують можливості підприємства генерувати грошові потоки, але у зв'язку з тим що вони затримуються в часі, за їх допомогою не можливо на жаль вимірювати поточну ефективність підрозділів.

Оперативні показники ефективності пов'язані з поточною діяльністю підрозділів підприємств і показують можливі грошові потоки у майбутньому, якість продукції та її конкурентоспроможність.

При розробці системи ключових показників результату щодо формування системи мотивації персоналу треба дотримуватись певних вимог:

- реальність в визначенні цілій та їх досяжності;
- можливість визначення показника, тобто доступність отримання необхідних даних;
- чіткість в плануванні показників діяльності підрозділів, підприємства в цілому;
- прозорість в розрахунках;

- можливості отримати результати зацікавленим.

На наш погляд, завдяки вище викладеному, до ключових показників можливо віднести слідуючи:

1. результивності:

- дохід;
- чистий дохід;
- валовий прибуток;
- собівартість;
- фінансовий результат;
- чистий прибуток;
- нерозподілений прибуток;
- дебіторська заборгованість;

2. виробничої діяльності:

- витрати на одиницю продукції;
- продуктивність праці;
- організація збуту та просування продукції;
- коефіцієнти обігу: виробничих запасів, незавершеного

виробництва;

- якість продукції;

3. збутової діяльності:

- коефіцієнт обігу готової продукції;
- коефіцієнт затовареності;
- коефіцієнт навантаження виробничої потужності;
- коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання;
- кількість нових залучених споживачів;
- своєчасність виконання договірних та контрактних взаємовідношень

4. Організаційної діяльності:

- плинність персоналу ;
- своєчасність подання звітів;
- виконання плану підготовки та перепідготовки кадрів.

5. ефективності:

- рентабельність продукції;
- рентабельність підприємства;
- фондовіддача;
- коефіцієнти ліквідності

Таким чином, дослідження підходів що до формування системи мотивації персоналу, надали можливість виділити основні групи ключових показників за допомогою яких можливо визначати економічну оцінку ефективності персоналу підприємства, а саме: результативності, виробничої та збутової діяльності, організаційної діяльності, ефективності.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Дафт Р. Менеджмент.-Пітер.:СПб, 2006.- 864с.
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.:Инфра-М.-2012.-255с.ISBN 978-5-16-005781-1.