УДК 658

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

О.Б. Моргулець, Н.Ф. Кедик

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті розглядаються складові мотиваційної політики та особливості її формування на вітчизняних підприємствах малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. Запропоновано напрямки вдосконалення мотиваційної політики та підвищення рівня вмотивованості працівників малого підприємства.

Ключові слова: *мотиваційна політика, рівень вмотивованості, підприємства малого бізнесу.*

В умовах транзитивної економіки в нашій державі особливого значення набувають питання мотиваційної політики, зокрема практичного застосування сучасних форм та методів мотивації персоналу, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність підприємства та суспільного виробництва в цілому.

Результати наукових досліджень та досвід багатьох підприємств показує, що формування виробничих колективів, забезпечення кадрового потенціалу високої якості та їх мотивація є вирішальним фактором ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Проблеми в сфері управління персоналом, пов’язані з мотивацією персоналу, були і будуть постійно знаходитися у центрі уваги керівництва. Із розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набувають більшого значення, ніж матеріальна зацікавленість. Впровадження досягнень науки і техніки у більшості випадків визначається якістю робочої сили і призводить до глибоких змін в трудовій діяльності людини. Все це призводить до необхідності перегляду мотиваційної політики керівництвом підприємства та впровадження зовсім нових форм та методів спонукання людей до високопродуктивної праці та професійного саморозвитку. Отже, проблеми формування мотиваційної політики та пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом на сьогоднішній день є болючими, але важливими й актуальними для будь-якого керівника сучасного підприємства, який прагне до процвітання своєї справи.

Постановка завдання

Метою статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики та підвищення рівня вмотивованості працівників на вітчизняних підприємствах малого бізнесу в сучасних умовах господарювання.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

Об'єкт та методи дослідження

Об'єктом дослідження взято мотиваційну політику підприємств малого бізнесу, зокрема сучасні форми та методи мотивації та стимулювання працівників до продуктивної праці.

Проблеми мотиваційної політики широко досліджувані в роботах як зарубіжних так і вітчизняних вчених-економістів, психологів, соціологів. Вивченням кадрових проблем займалися такі провідні вчені як А. Маслоу, В. Врума, Ф. Герцберг, А. Колот, Ш. Річі та П. Мартін, які одні з перших приділили належну увагу мотивації та стимулюванню персоналу. Питання мотиваційної політики знайшли своє відображення також у роботах таких науковців-сучасників як Д.П. Богиня, А.В. Базилюк, В.Р. Веснін, Н.Л. Гавкалова, В.М. Данюк, Г.А. Дмитренко, О.В. Крушельницька, Е.В. Маслов, Д.П. Мельничук, М.І. Мурашко, В.М. Петюх, Г.В. Щекін, С.В. Шешня та ін.

Опрацювання наукових джерел, які висвітлюють сучасні досягнення в сфері кадрового менеджменту показало, що мотиваційній політиці приділено достатньо уваги. Та все ж таки вироблення дієвої та ефективної мотиваційної політики залишається складним, важко керованим та в більшості випадків інтуїтивним процесом. Також відзначимо, що дуже мало публікацій висвітлюють особливості формування мотиваційної політики на підприємствах малого бізнесу.

Результати дослідження та їх обговорення

Існує афоризм, згідно з яким успіх роботи організації є добутком здібностей та мотивації її співробітників. Між тим часто люди працюють без належної енергії та ентузіазму, активність і заповзятливість поступаються місцем формальному виконанню обов'язків, а деякі співробітники взагалі сприймають перебування на робочому місці як обтяжливу повинність. Все це симптоми демотивації працівників. Пасивність і байдужість персоналу не в останню чергу пов'язані з недостатньою психологічною компетентністю самих керівників, які недооцінюють важливість мотивування підлеглих.

Цілком природно, що керівництво організації в першу чергу приділяє увагу успіхам, а особливо збоям «на виході», а не поточній результативності роботи підрозділів. Виникає парадокс: чим безвідмовніше функціонують такі підрозділи, тим менше шансів у їх співробітників і керівників бути поміченими і відзначеними вищим начальством. Часом лише серйозний збій у роботі дрібних ланок дозволяє наочно побачити їх дійсну значущість для організації. В результаті люди почувають себе

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

малозначущими «гвинтиками» в організаційному механізмі і тому відчувають байдужість до досягнень або неполадок у його роботи. Між тим неважко уявити, як багато залежить часом, наприклад, від такої «незначної» функції, як правильність оформлення тих чи інших документів або своєчасності їх передачі за призначенням.

Для підвищення рівня вмотивованості співробітників, які не відчувають своєї вагомості в результатах організації можна запропонувати керівництву взяти за правило періодичне відвідування інфраструктурних підрозділів. Подібні візити спричиняють потужний мотивуючий ефект, будучи для людей свідоцтвом уваги вищого керівництва до їх повсякденної роботи [1].

Бажано дохідливо пояснювати, як виконувана ними робота впливає на досягнення загальних цілей всієї організації. Після завершення успішних проектів або просто наприкінці робочого кварталу потрібно підкреслити, як чіткість і оперативність роботи відповідних підрозділів вплинула на підсумкові результати. Важливо, щоб і винагороду осіб, що працюють у цих відділах, було приурочено до загально організаційного успіху. Усе це сформує у них більш усвідомлене і зацікавлене ставлення до виконуваної роботи.

Доведено, що працівники хочуть мати почуття «партнерства» з організацією і її керівництвом. Їм необхідно розуміти, як їх особистий успіх пов'язується з успіхом організації і вони повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримають від організації. Але у міру розвитку організації діяльність більшості її фахівців і навіть представників управлінської ланки набуває все більш рутинного характеру. Все це призводить до того, що фахівці не бачать і не розуміють загальних цілей і пріоритетів організації, і відверто вважають свою роботу обтяжливою одноманітністю [5].

Керівнику слід проаналізувати, чи не можна об'єднати в межах однієї посади відразу декілька суміжних дільниць роботи, надавши діяльності відповідних фахівців більш різнопланового і, головне, завершеного характеру. Одним з найефективніших шляхів підвищення усвідомленого ставлення виконавців до роботи та їх зацікавленості в загальному успіху є делегування робочого навантаження. Менеджери в процесі делегування передають підлеглим частину своїх повноважень і відповідальності, розширюючи зону їх самостійності. У результаті, вчорашні малоініціативні виконавці показують незрівнянно кращі результати, проймаючись усвідомленням того, що тепер вони здатні брати участь у прийнятті відповідальних рішень. Останнє значно підвищує

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

їх професійну самоповагу, сприяє зростанню ідентифікації з компанією, готовності зробити максимальний внесок в її успіхи.

Делегування повноважень дозволяє подолати й інший серйозний мотиваційний бар'єр, а саме – одноманітність і рутину. Воно є природним засобом збагачення змісту роботи, оскільки завдяки йому люди набувають нових для них навичок прийняття рішень, планування і контролю.

Щоб сумістити вищевикладене з практикою управління потрібно розширювати сферу контролю і впливу заступників і помічників керівника, дозволяючи самостійно приймати рішення в тих випадках, які раніше вимагали безпосередньої участі або схвалення зверху. Спробувати посилити в очах підлеглих значущість і відповідальність знову довірених завдань.

Для цього необхідно фіксувати ситуації, коли співробітники досягають успіхів у вирішенні делегованих завдань, і висловлювати свої позитивні оцінки досягнутих результатів. Часом співробітники «переростають» свою нинішню посаду, але мають сумнів у здатності впоратися з більш відповідальною роботою. У подібних випадках для них особливо важливі схвалення і підтримка керівництва. Тому не зайвим було б демонструвати талановитим співробітникам, що вони розглядаються як перші кандидати на висування.

Система стимулювання праці, починаючи з розробок нових форм та методів оплати праці і до нових систем матеріального та нематеріального заохочення є дуже важливою складовою успішної діяльності підприємства. Сьогодні керівництво більшості малих підприємств віддає перевагу матеріальному стимулюванню, де основними фактори оплати праці є [3]:

1) основні показники ефективності роботи;
2) професійна компетентність та моральність співробітника;
3) розмір організації та рівень її доходності;
4) мотиваційна політика організації;
5) дефіцит конкретних спеціальності на ринку праці;
6) ринкові вимоги до спеціальності.

На підприємствах малого бізнесу, як правило, застосовують декілька форм оплати праці та подальшого заохочення працівників, основні – погодинна та відрядна форма оплати праці. Але найбільш ефективним є застосування на підприємстві змішаної форми оплати праці. Вона повинна складатися з незмінної частини, яка

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

нараховується за відпрацьований час або частину загального обсягу виконаних робіт, та змінної частини, яка нараховується за кінцеву, конкретно виконану роботу. Ефект цієї системи найкращий, коли дотримуються всі умови угоди між підприємством і робітником.

Першою частиною змішаної форми заробітної плати є її розмір, який встановлюється в залежності від відпрацьованого часу або частини виконаної роботи. Це є гарантована частина загального заробітку працівника. Вона сплачується робітнику якщо вся запланована робота виконана без порушення та запізнення. Розцінки встановлюються в залежності від діючих нормативів праці, які визначаються в угоді при укладанні трудового договору чи контракту. При цьому визначаються причини, через які ця заробітна плата може бути знижена.

Друга частина заробітної плати робітника повинна складається з додаткової заробітної плати та преміальних виплат. До додаткових форм стимулювання персоналу на малих підприємствах можна віднести доплати та надбавки, премії та інші компенсаційні та заохочувальні виплати. Особливо важливе значення для підвищення ефективності стимулювання праці має таке преміювання робітників, яке виконує функцію забезпечення зацікавленості робітників в кінцевих результатах праці.

Важливу роль в заохоченні працівників і підвищені їх рівня вмотивованості відіграє запроваджена на підприємстві система участі в прибутках. Вона повинна передбачати виплати працівнику визначеної частки з прибутку організації, адекватної розміру його загального трудового внеску, з урахуванням інтересів підприємця як власника. Система участі у прибутках повинна мати тісний зв'язок з тарифною системою як основою ефективної системи оплати праці, а також повинна бути справедливою і загальною для усіх працівників організації [8].

Не менш важливим є нематеріальне стимулювання, а саме велику увагу треба приділяти розробці індивідуальної кар’єрної стратегії на підприємстві. Наявність перспектив службового росту є однією з фундаментальних основ підвищення соціальної активності працівників, результативності праці, поєднання особистих цілей з цілями організації.

Кар’єрноорієнтований кадровий менеджмент передбачає орієнтацію підлеглих та просування по службових сходинках, стимулюючи це просування за рахунок застосування сильних важелів заохочувального характеру (відповідний рівень

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

заробітної плати, атрибути влади у вигляді персонального кабінету, службового автомобіля, певного соціального статусу тощо).

Для підтримки кар'єрноорієнтованого кадрового менеджменту, потрібно впровадити систему заробітної плати за такими принципами [7]:

- працівники повинні отримувати зарплату за індивідуальними результатами їхньої діяльності;
- ставка, і додаткові виплати повинні залежати від кількості та якості праці, що стимулюють кожного працівника віддаватися справі;
- діюча система мотивації повинна дозволяти працівникам змінювати місце роботи тоді, коли підприємство не може задовольнити потребу його кар'єрного росту. Тому нормальним вважається часта зміна робочих місць при просуванні по службових сходинках, особливо на підприємствах малого бізнесу.

Сучасна ж практика господарювання вітчизняних малих підприємств свідчить, що часто працівники не мають перспектив службового зростання через відсутність планування кар'єри працівниками кадрових служб. Основою системи посадових переміщень кадрів на малих підприємствах може бути розробка плану особової службової кар'єри фахівців, в першу чергу для зарахування в резерв на висунення на посаду. Ці плани мають важливе значення не тільки для фахівців зі стажем, а й для молодих працівників, виступають для них стимулятором для підвищення кваліфікації і самоосвіти, відкривають перспективу і надають впевненості у правильності обраного фаху.

Висновки

Таким чином, ефективність використання трудових ресурсів малих підприємства залежить певною мірою від існуючої мотиваційної політики в цілому та системи стимулювання праці зокрема. В процесі формування ефективної мотиваційної політики малого підприємства важливу роль відіграє вдосконалення системи стимулювання трудової активності працівників. Важливим є розробка та впровадження комплексної системи матеріального і нематеріального стимулювання трудової активності працівників підприємства. Така система повинна об'єднувати потреби працівників і керівництва підприємства, застосовуючи різні форми стимулювання за складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність робітників, вміння, досвід, можливості робітник, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу, систему гнучкої адаптації робітників до кон'юнктури ринку, наближуючи інтереси підприємства до інтересів колективу.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

Для того, щоб досягти бажаної ефективності мотиваційної політики підприємства необхідно дотримуватися певних принципів управління персоналом в цілому: орієнтація на цілі організації; відповідність вимогам зовнішнього середовища; сумісництво з організаційною культурою; внутрішня цілісність; участь керівництва організації; наявність мотивованих і кваліфікованих спеціалістів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст]: [навчальний посібник] / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с. - SBN: 978-611-01-0181-3.
2. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С.185-190.
3. Виноградський М.Д. та ін. Управління персоналом [Текст]: [навчальний посібник.] / Виноградський М.Д., Бєляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М.– К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с. – ISBN: 978-5-9563-0076-3.
4. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С.31-37.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: [учебник для вузов] /А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с. – ISBN 5-901335-06-6.
6. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності / С. Зінченко // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2005. – № 3. – С. 156-162.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: [учебное пособие] / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде. – М.: Экзамен, 2003. – 408 с. - SBN: 5-16-000315-0.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст]: [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2005. – 430 с. - SBN: 966-8251-02-4.
9. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом / Я.В. Кудря // Проблеми науки 2006. – № 7. – С.21-27.
10. Сартан Г.Н. Новые технологии в управлении персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов и др. [Ред. И. Авидон]. – М.: Речь, 2003.— 235 с.: ил. — ISBN 5-87057-310-6. Ю959 Н766.
11. Слиньков В.Н. Управление персоналом [Текст]: [практические рекомендации] / В.Н. Слиньков. – К.: Алерта, 2005. – 240 с. - ISBN 966-8533-15-1 : 20.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011

О.Б. Моргулец , Н.Ф. Кедык

Мотивационная политика предприятий малого бизнеса: пути усовершенствования.

В статье рассматриваются составные элементы мотивационной политики и особенности ее формирования на украинских предприятиях малого бизнеса в современных условиях хозяйствования. Предлагаются пути усовершенствования мотивационной политики и повышения уровня мотивации работников малого предприятия.

***Ключевые слова**: мотивационная политика, уровень мотивации, предприятия малого бизнеса.*

O.B. Morgulets, N.F. Kedyk

Motivational policy of small business enterprises: directions of perfection.

Compositions of motivational policy and feature of it forming on the domestic small business enterprises in the modern unstable operating conditions is examined in the article. Directions of improvement for motivational policy and increase of motivation level for small enterprises workers are offered.

***Keywords**: motivational policy, level of motivation, small business enterprises.*

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2011