

розвитку сільського господарства //ЕУ. 2005 - №1

6. Прейгер Д. Сільське господарство України: вчора, сьогодні, завтра. //ЕУ. – 2002 – №12

7. Шабанін В. С.Стан та напрямки оновлення і розвитку матеріально-технічної бази сільського господарства в Україні //Економіка АПК – 2002 №8

8. Земельний Кодекс України. - Київ: Право, 1998

УДК.385.412

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА (З ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ)

І. П. КУРІТНИК д.т.н., **М. Р. ГАЛАК**
Мукачівський технологічний інститут

Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед підприємствами постають численні проблеми. Виживання та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та відповідно адаптувати свою діяльність. В країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних підприємств. За умов конкуренції підприємство самостійно визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір та поступово втілює його в програму дій. Підприємства за умов конкурентного середовища мають концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, а також розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В переважній більшості конкретних ситуацій почати будь-які значимі стратегічні зміни можна тільки за допомогою людського фактора, який виступає джерелом бізнес-ідей та стратегічних рішень.

На думку багатьох провідних дослідників та фахівців, первинна основа та головне багатство будь-якого сучасного підприємства - це персонал. Існує багато різних описів та переліків причин, що обґрунтовують роль людського фактора для підприємства. Але всі вони зводяться до одного: на сучасному етапі створення та ефективного використання високоякісного потенціалу персоналу підприємства є головним чинником для досягнення бізнес-успіху та перемоги в конкурентній боротьбі як у тактичній, так і в стратегічній перспективі. Розуміння значення фактора персоналу визначає його роль та статус в сучасній організації, тобто реальну поточну та

перспективну значимість як усієї системи управління персоналом, так і її стратегічної складової. Стратегія управління людськими ресурсами повинна бути всеохоплюючою в значенні націлювання кадрового потенціалу підприємства на досягнення цілей її довгострокового розвитку. Основою створення такої стратегії є розуміння таких основних видів рішень, що приймаються організацією в галузі стратегії управління персоналом: добір, просування та розміщення кадрів по всіх ключових позиціях підприємства; оцінка становища людини в організації; система винагороди, що забезпечує відповідну компенсацію, чітко визначені вигоди і мотивацію поведінки персоналу на всіх рівнях; розвиток управління, що створює механізми підвищення кваліфікації та просування по службовій драбині. Ці конкретні стратегічні рішення займають ключові позиції в стратегії використання, формування та мотивації персоналу підприємства. Стратегічні вибори за всіма зазначеними видами рішень повинні бути сумісні один з одним. В іншому разі стратегія управління персоналом може втратити внутрішню цілісність. Зв'язок між зазначеними виборами проглядається просто. Добір, розміщення та просування кадрів визначають найбільш гідні кандидатури для здійснення робіт, що для підприємства є критично важливим. Але це не може бути достатнім в середовищі, де знання та вміння повинні постійно вдосконалюватися. Крім того, кваліфікований персонал повинен бути лояльним щодо своєї організації. Тому постає питання про важливість системи винагорода та мотиваційного механізму. Намічені завдання не можуть бути виконані, якщо не працює ефективна система оцінки. Вона повинна забезпечувати: відповідний підбір кандидатур з наявного персоналу для виконання необхідних робіт на підприємстві, планування та здійснення зусиль в галузі розвитку менеджменту, створення та функціонування розумної системи винагороди.

Об'єкти та методи дослідження

Формування ефективних систем мотивації праці персоналу є не тільки пріоритетним напрямом розробки практичних підприємницьких стратегій, але й однією з найактуальніших наукових проблем. Вагомий внесок в розробку проблем регулювання заробітної плати зробили західні науковці – С.Л.Брю, А.Маршалл, П.Самуельсон, Дж.М.Кейнс та ін. Різні аспекти регулювання мотивації персоналу через заробітну плату досліджували також такі вітчизняні вчені, як Г.Т.Завіновська, Д.П.Богиня, А.М.Колот, Г.Т.Куліков, Є.П.Ільїн та ін. В існуючих наукових працях висвітлюються деякі аспекти регулювання заробітної плати, досліджується проблема

колективно-договірному регулюванню доходів персоналу. Але на сьогодні механізм ефективної мотивації персоналу, що передбачає залучення його до розвитку через активну участь не лише у створенні, а й розподілі результатів праці – не створено.

Постановка задачі

Розробка такого механізму мотивації праці, який би відповідав і інтересам керівників щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, і потребам персоналу – одне з найактуальніших завдань. Метою статті є дослідження мотивації персоналу на підприємствах України та за кордоном і визначення її впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Результати та їх обговорення

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як „потреба у визнанні”, „потреба в самореалізації” (А. Маслоу), „потреба у зростанні” (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби. Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на „потребі в досягненні”, що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив „до досягнення” значного мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: „потреба у владі”, „потреба в належності”, „потреба в навчанні”. Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом та механізмами застосування. „Теорія очікувань” В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів: очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє; винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації; різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди; треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Мотивація - це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. На даному етапі стратегічного

управління підприємствами доцільно визначити пріоритерні напрямки вдосконалення мотиваційного механізму. А саме: для кваліфікованого робітника, для службовця відділу апарату управління організації, для керівників функціонального відділу, для представника вищого рівня управління, для некваліфікованого робітника. Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули. У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція переходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових під час побудови системи винагороди [3].

В досягненні стратегічних цілей підприємства найважливішою умовою є зацікавленість усіх категорій персоналу. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних проблем: що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Якими засобами можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга - передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема: підвищення зарплати, премій, створення спецфондів, участь у прибутках; надання пільг; сприяння просуванню або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи; заохочення цікавою роботою, похвала або ігнорування, визнання (критика); більша (менша) відповідальність; збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо. Керуючись досвідом побудови ефективної системи оцінки участі працівників в досягненні стратегічних цілей підприємства доцільним є застосування практики американського банку "Чейз Манхеттен", яка використовує визначення кількох ключових функцій працівників; конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо); визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності; порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими "стандартами виконання" і визначення оцінного бала; розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління діяльністю підприємства. У світовій практиці застосовуються наступні форми залучення персоналу до управління: участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху та створення робітничих рад або спільних

комітетів робітників і менеджерів, запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку, участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Широке поширення систем участі в управлінні має місце в Японії. На рівні підприємства ці системи функціонують - у вигляді виробничих комітетів, що включають представників персоналу й адміністрації, на рівні робочого місця у вигляді автономних бригад і широковідомих "гуртків якості". Останні є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

У більшості країн ЄС (за винятком Великобританії) форми участі персоналу в управлінні промисловими компаніями регламентуються відповідними законодавчими актами. Найбільш широка участь персоналу в управлінні забезпечується законодавством Нідерландів. В Іспанії участь персоналу в управлінні підприємством здійснюється в значно вужчих формах. Британські експерти надають перевагу проведенню коротких нарад за участю представників адміністрації і персоналу, а не виборам наглядових і робочих рад. На їхню думку, виборні органи недостатньо зацікавлені в контактах і обміні інформацією з адміністрацією компанії. Внаслідок цього часто не враховується думка ряду категорій працівників. Сьогодні дедалі більшу роль починає відігравати й уміння персоналу працювати в єдиній команді. Необхідність цю визнають як закордонні, так і українські фахівці в галузі управління [4].

Заслуговує на увагу зарубіжний досвід формування та застосування системи матеріального заохочення персоналу, її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; істотна індивідуалізація заробітної плати. Широко використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка -

залежно від кваліфікації та результативності праці. На зарубіжних підприємствах здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. Особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Багато західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір знаходиться в залежності від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У багатьох країнах з розвинутою ринковою економікою досить розповсюдженою є тенденція оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. У системі матеріального стимулювання, яка застосовується за кордоном, дедалі більш поширюються різноманітні форми участі в прибутках. Нерідко системи участі в прибутках ототожнюють із с темами колективного преміювання, що пояснюється зовнішньою схожістю форм і методів надання працівникам відповідних виплат, а також залежність останніх від кінцевих результатів роботи колективу. Проте між двома цими формами стимулювання є істотне розходження [1].

У системах колективного преміювання нарахування премій персоналу здійснюється за показниками, безпосередньо пов'язаними з результатами виробничої діяльності колективу підприємства, наприклад за ріст продуктивності праці. Джерелом преміювання є додатковий прибуток підприємства, тобто економія, одержана за рахунок зниження витрат виробництва. У системах участі в прибутках винагорода працівникам нараховується за результати як виробничої, так і комерційної діяльності. Джерелом винагороди є загальний або балансовий прибуток підприємства, розмір якого залежить не тільки від виробничих показників персоналу, а і від загальних результатів діяльності підприємства, що залежать, у свою чергу, від кон'юнктури ринку, рівня цін. Сучасні системи участі в прибутках широко диференційовані залежно від показників і засобів преміальних виплат, розміри останніх більш вагомі, ніж у минулому. Звичайно рівень основної заробітної плати на підприємствах, що застосовують участь у прибутках, не нижчий, ніж в інших аналогічних фірмах. Додаткові ж виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, включаючи рівень витрат виробництва і ціни, конкурентні позиції і фінансовий стан підприємства, циклічні коливання виробництва.

Участь у прибутках широко поширена в Японії, що є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і високої конкурентоспроможності виробленої ними

продукції. У Великобританії системами участі в прибутках охоплено 16% усіх працюючих за наймом, і їхня популярність зростає. За деякими оцінками, для постійної підтримки необхідного рівня мотивації працівників не менше 20% їхнього прибутку повинні надходити з прибутку у вигляді премій, дивідендів або накопичень на пенсійних рахунках. Тільки такий набір матеріального стимулювання може дати достатньо високий ступінь відповідності інтересів працівника та підприємства. Існує велика кількість модифікацій розглянутих систем участі в розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності того або іншого підприємства. І хоча всі системи, використовувані на підприємствах, не схожі в деталях одна на одну, є ряд характерних рис, що визначають ефективність їх застосування. В Україні набувають поширення такі зарубіжні системи винагород за працю як: безтарифна система, оплата у відсотках від виручки, договірна та контрактна оплата. В більшості підприємств вони не витісняють традиційні форми оплати, а тільки доповнюють їх. Щодо системи участі працівників у прибутках підприємства, то вона теоретично обґрунтована вітчизняними науковцями, а на практиці зустрічається досить рідко [2].

Перед управліннями України постала також проблема участі персоналу в управлінні. В умовах централізованої планової економіки достатньо було виконувати розпорядження вищого керівництва. Багато керівників вважають, що команда - це якесь коло безпосередніх підлеглих керівника, що точно транслює вихідні від нього управлінські імпульси на все підприємство. Дієздатність та результативність діяльності такої команди, як правило, мала. Основним чинником роботи в команді є те, що всі підрозділи сучасного підприємства настільки тісно взаємозалежні, що різноманітні менеджерські стилі просто неефективні. Не менш важливою причиною є також багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їх комплексний характер. Одна особа не може досконало володіти економічними, технічними, правовими й управлінськими знаннями в достатньому обсязі. Тому, менеджер зобов'язаний опиратися на досвід і інтелект колег, відповідальних за різноманітні напрямки діяльності підприємства. В успішних управлінських групах розробка і прийняття рішень здійснюються безпосередньо групою, а роль адміністратора зводиться до того, щоб створити для цього потрібні умови, визначити межу простору рішення і дати у скрутному випадку необхідну пораду.

Висновки

Зарубіжний досвід свідчить, що участь в прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і рішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Головне -

зрозуміти, що системи участі в прибутку - це не стільки засіб сплачувати працівникам, скільки засіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати удосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей. Визначення розміру премій повинно базуватися на таких показниках, на котрі працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути ти на своїх робочих місцях. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності, такі системи не повинні розроблятися вузьким колом спеціалістів. За наявності ефективної системи мотивації певного типу керівники мають можливість стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також усіх виконавців на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей.

В Україні питання вдосконалення мотиваційного механізму персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства постає дедалі частіше. У зв'язку з цим більшого поширення набувають такі форми оплати праці, як договірна, у відсотках від виручки. Системи участі працівників у прибутках підприємства трапляються рідко, переважно у вигляді не чітко сформованих ідей, тому їх практичне застосування є обмеженим – не існує чітких принципів їх використання, досвіду та впевненості в їх ефективності. Для вітчизняних підприємств доцільним є врахування того, що на закордонних підприємствах стратегічні дії намагаються пов'язати переважно з більш позитивними, аніж з негативними мотиваторами, оскільки лише тоді, коли співробітництво зорієнтовано на об'єднання індивідуальних зусиль для досягнення загальних цілей, можна отримати очікуваний результат і створити умови для продовження ефективної спільної діяльності. У протилежному разі наслідком може стати конфронтація, що означає невиконання однієї з ключових характеристик стратегії: її не можливо обґрунтовано розробити і реалізувати в умовах конфлікту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безтелесна Л., Міщук Г, Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці, №1, 2006.
2. Завіновська Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю // Формування ринкової економіки: Зб.наук.пр. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т 3.Регулювання соціально-трудоових відносин на ринку праці. –К.:КНЕУ, 2005. – 185с.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-Сб...:Питер, 2004.-с.17.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.:КНЕУ, 2002.