

ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАТОРІВ ТА ДЕМОТИВАТОРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто мотивацію як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Охарактеризовано мотиваційну політику ПрАТ «Рошен» для забезпечення кадрової стабільності в організації. Розглянуто один із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання через застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Проведено аналіз демотиваційних чинників діяльності працівників корпорації «Рошен», який показав, що за сучасних умов праці персонал відчуває гостру потребу не тільки в мотиваційних факторах, але й гігієнічних, до числа яких відносять: умови праці, заробітну плату, міжособистісні стосунки з керівником та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Виокремлено головні проблеми мотивації діяльності персоналу на ПрАТ «Рошен» та виявлено, що демотивація діяльності працівників може розглядатись як вагома загроза соціально-трудовій безпеці підприємства. Запропоновано заходи щодо стимулювання діяльності працівників, що дозволить збільшити задоволеність працюючих на підприємстві та значно підвищити розуміння ними власної належності до результативності всього товариства.

The article considers motivation as a process of encouraging employees to carry out effective activities aimed at achieving the goals of the enterprise. The motivational policy of the private JSC "Roshen" is characterized to ensure personnel stability in the organization. It is considered one of the contemporary non-traditional approaches to a material incentives system through the use of compensation wage system models, designed for a long career employee. It is carried out an analysis of the demotivational factors of the corporation "Roshen" employees' activity, which shows that in today's working conditions personnel are in urgent need not only in motivational factors but also in hygiene ones such as working conditions, salary, interpersonal relations with a supervisor or peers, the degree of direct control over the work. The main problems of personnel motivation at private JSC "Roshen" are highlighted, and it is revealed that demotivation of employees' activities can be considered as a significant threat to social and labour enterprise security. The measures to stimulate the employees' activities are suggested, which will increase the satisfaction of the employees at the enterprise and significantly increase their understanding of their belonging to the entire company performance.

Ключові слова: мотивація, мотиватори діяльності працівників, демотивування праці персоналу, забезпечення мотиваційних процесів.

Key words: motivation, motivators of employees' activity, demotivating of personnel labour, ensuring of motivational processes.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. На сьогоднішньому етапі реформування суспільства в Україні проблема мотиваційної діяльності особистості набула важливого значення. Вирішення завдань, які постають перед роботодавцем, залежить від найманих працівників, спонукальним важелем яких до виконання стратегічних завдань підприємства є мотивація. Вона здатна мотивувати персонал до ефективної та продуктивної діяльності.

Кожна людина здатна виконувати роботу, витрачаючи різні зусилля: на повну силу або в півсили; прагнути до роботи легшої або складної та важкої; вибирати рішення просте чи складне. Це залежить від ступеня її вмотивованості в процесі виконання своєї роботи. Причому кожен працівник по-різному реалізує свою роль та призначення на підприємстві. У процесі трудової діяльності мотивація відображає наполегливість працівника в реалізації розпочатої справи.

Ефективне управління працівником можливе лише завдяки розумінню його мотивації. Знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до праці, які мотиви покладено в основу її дій – можна розробити ефективну систему форм і методів управління персоналом. Саме через це потрібно досліджувати питання мотивації та демотивації працівників в організації зважаючи на діяльність самого підприємства, чисельність персоналу, а також мету його діяльності, забезпечивши при цьому потреби всіх груп працюючих. Керівництву будь-якого підприємства необхідно відмінно володіти інформацією щодо особливостей та діючих методів мотивації свого персоналу, індивідуально підходити до стимулювання працівників для найпродуктивнішого використання трудових ресурсів.

Аналіз досліджень та публікацій, на які посилається автор. Дослідження проблем мотивації праці, розроблення рекомендацій науково-практичного значення та пропозицій щодо забезпечення ефективності мотивації найманих працівників є одним із важливих завдань економічної науки. Низка авторів присвятили свої розробки саме цій тематиці. Одні вважають, що вивчення мотивації працівників сприяє зміні їхнього ставлення до місця роботи. До таких авторів можна віднести А. Маслоу, К. Безгіна, А. Гончарука. Інші дотримуються тієї точки зору, що основним завданням є створення корпоративної культури, котра базується на системі цінностей, створеній і розробленій

саме для цього підприємства і його персоналу. Це такі автори як В. Дубяга, І. Жоган, І. Іванов, В. Кирилюк, Т. Лапіна, А. Полосін, Л. Савчук. Треті ж роблять ставку на розвиток персоналу, його навчання, на меті якого не тільки професійне зростання, а і формування тієї ж корпоративної культури (Г. Суков, О. Шмурікова). Зауважимо, що частина авторів вивчають усі ці три складові загалом, та вважають, що їх можна вивчати тільки разом (Л. Балабанова, О. Стельмашенко).

Визначення впливу демотиваційного механізму в сфері праці останніми роками є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, серед них такі відомі вчені: А. Колот, В. Надєждіна, Я. Пустовар, Н. Стуканова. Аналіз наукових джерел стосовно соціально-економічної сутності демотивації праці відбиває різноманіття точок зору, уявлень та теоретичних конструкцій, проте майже усі сучасні автори виокремлюють дещо спільне.

Актуальність проблем мотивування є незаперечною, адже від чіткого розроблення ефективної системи стимулювання залежить не тільки підвищення соціальної й творчої активності конкретного працівника, але й кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, форм власності, секторів економіки.

Метою статті є аналіз мотиваційних процесів, особливостей мотивування та демотивування праці персоналу організації, пошук можливостей щодо підвищення ефективності забезпечення розвитку персоналу завдяки усуненню демотивуючих факторів праці.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної ринкової економіки відносини між підприємством і найманими працівниками будуються на новій основі. Головна мета підприємства – успіх на ринку та, відповідно, максимізація прибутку, а метою найманих працівників є отримання матеріальної винагороди та задоволення від виконуваної праці. Відповідно, уміле управління людьми зможе максимізувати прибуток і стабільно розвивати підприємство в короткостроковому проміжку часу. Тому лише знання потреб та інтересів, які можуть стати мотивами праці і впливати на поведінку працівника, є основою довгострокової стабільності й прибутковості суб'єкта господарювання.

Поняття «мотив» сприймається як внутрішня рушійна сила, яка веде людину вперед до виконання намічених планів і активізує поведінку індивіда.

Мотивація розглядається як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [6].

Мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Харчова промисловість України є однією з небагатьох успішних і привабливих галузей вітчизняної економіки. Обсяг виробництва кондитерської галузі складає близько 3 % ВВП країни [6].

Представлені на ринку кондитерські вироби, виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Рошен» («ROSHEN»). Компанія займається виготовленням кондитерської продукції, а саме: близько 320 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу та тортів. Частка реалізації кондитерських виробів «Рошен» на світовому ринку – 1 %, що у вартісному виразі складає більш ніж 90 млрд. дол. США [4].

Основним капіталом кондитерської корпорації «Рошен» є її персонал, тобто хороші керівники та спеціалісти. Без згуртованої колективної роботи будь-яке підприємство може занепасти. Аби цього уникнути основне завдання керівництва успішного товариства «Рошен» полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у значній мірі співпадали з інтересами корпорації та вели в кінцевому результаті до її успіху.

Для забезпечення кадрової стабільності в організації керівництво ПрАТ «Рошен» розробило систему мотивації діяльності персоналу, яка складається з матеріальної та нематеріальної мотивацій (рис. 1.).

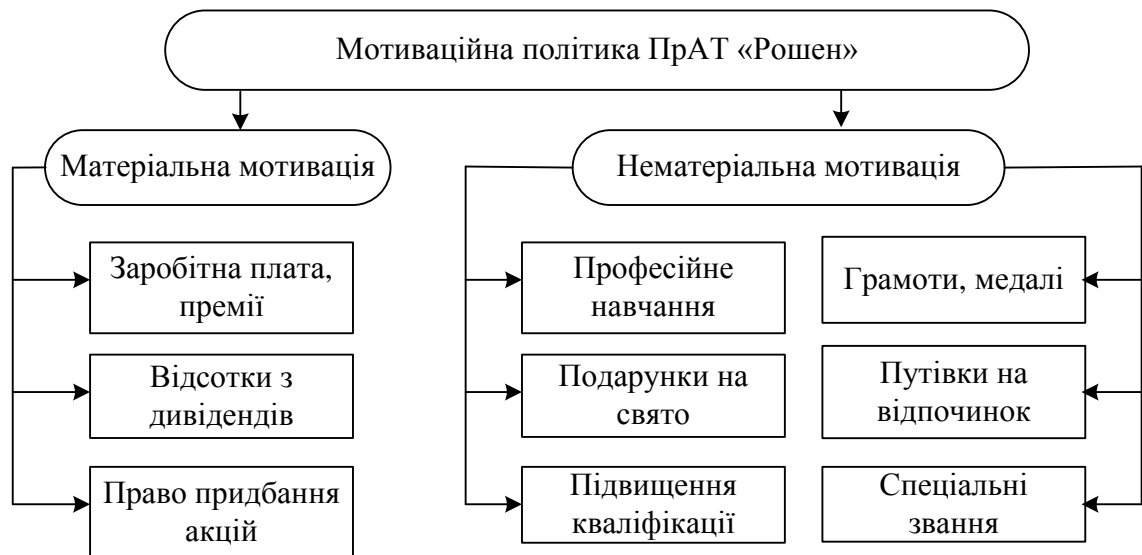


Рис. 1. Характеристика мотиваційної політики підприємства

Примітка. Наведено за [6].

Як відомо, матеріальна мотивація в організації реалізується через систему оплати праці персоналу. Окрім матеріального стимулювання ця форма мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку). Під матеріальною мотивацією варто розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до покращення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли відносно важко встановити високу заробітну плату, особливу увагу варто приділяти саме нестандартним методам стимулювання праці, використовуючи при цьому гнучку систему мотивування для персоналу, ефективно поєднуючи нестандартні та стандартні мотиваційні заходи.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання в компанії «Рошен» є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця урухомити економічні важелі: посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів та підвищити мотиваційний потенціал оплати праці персоналу, що становлять кадрове «ядро» організації.

Не менш важливе значення в організації відіграє нематеріальна мотивація працівників. Вона спрямована на підвищення лояльності працівників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Тому ПрАТ «Рошен» зосереджує свою увагу і на нематеріальному стимулюванні свого персоналу, а саме: регулярно підвищує їх кваліфікацію [4]. З працівниками проводяться різні тренінги та курси для тих, хто бажає отримати додаткові знання, наприклад, як користуватись новим обладнанням. «Рошен» застосовує метод стимулювання та навчання працівників для досягнення кращих та ефективніших результатів роботи. Товариство створило ефективну систему навчання, яка дозволяє за короткий проміжок часу із новачка зробити кваліфікованого менеджера. У компанії підвищенням кваліфікації займаються корпоративні тренери, які мають великий досвід практичної роботи. Крім того, щоб не відставати від сучасних методик продажу до організації постійно запрошують зовнішніх бізнес-тренерів [4].

Отже, для забезпечення мотиваційного клімату в колективі менеджмент корпорації «Рошен» використовує такі методи:

- ✓ підтримка ініціативних працівників;
- ✓ заохочення працівника за досягнуті результати;
- ✓ надання можливості працівнику самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- ✓ організація наставництва;
- ✓ надання працівникові брати участь в процесі прийняття рішень.

Зауважимо, що при неправильному застосуванні методів мотивації можуть виникнути

демотиватори діяльності працівників організації.

Демотивація розглядається як система дисциплінарних покарань, матеріальних стягнень і емоційних стресів для того, щоб дати зрозуміти працівнику, що він погано справляється зі своїми обов'язками. Тобто руйнація мотивації професійної діяльності – це сукупність процесів і явищ, які знижують внутрішнє бажання до здійснення робітником його професійної діяльності [3].

На процес виникнення демотиваторів діяльності персоналу в організації впливає неефективна система оплати праці та матеріальна винагорода, яка відстає від фактичних успіхів та особистого внеску працівника. Варто зазначити, що дешева праця, яка зумовлює низький рівень життя, призводить до втрати працівником відповідальності не тільки перед суспільством, а й перед самим собою.

Процес демотивування виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх мотивів і стає потенційним фактором зниження продуктивності праці та інтересу до професійної діяльності в цілому.

Кожен новий працівник, який приходить в компанію вже є так чи інакше мотивованим. При цьому в ролі мотиваторів для нього можуть виступати як гроші, так і можливість кар'єрного росту, здобуття досвіду тощо. Але, на жаль, не завжди подібна мотивація залишається на довго, і, швидше за все, за рахунок помилок керівництва у виборі правильних інструментів впливу на конкретного працівника вона змінюється на демотивацію.

У свою чергу, демотивований працівник розглядається як практично втрачена бойова одиниця, тому що незалежно від того, що стало причиною втрати мотивації, із більшою ймовірністю такий працівник або буде виконувати свою роботу не дуже якісно, або ж взагалі змінить компанію.

Враховуючи досвід багатьох організацій та працівників, було визначено основні причини виникнення демотивації у роботі персоналу. При цьому, як не дивно, втрата інтересу до роботи може виникати не тільки у тих працівників, які працюють вже декілька років на одній позиції, і не відчувають змін, але й навіть у новачків, які щойно влаштувалися в організації [3].

Проведений аналіз демотиваційних чинників діяльності працівників корпорації «Рошен» показав, що за сучасних умов праці персонал відчуває гостру потребу не тільки в мотиваційних факторах, але й гігієнічних, до числа яких відносять: умови праці, заробітну плату, міжособистісні стосунки з керівником та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою тощо. Такі чинники говорять про низьку якість задоволення потреб нижчих рівнів, що значно знижують престижність роботи для працюючого, породжуючи тим самим плінність кадрів і безвідповідальність працівників на робочому місці. Саме ці особливості зумовлюють не стільки кількісну, стільки якісну невідповідність у структурі.

Можна виокремити такі головні проблеми мотивації діяльності працівників на ПрАТ «Рошен»:

- ✓ неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці працівників;
- ✓ керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі;
- ✓ відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

На сьогоднішній день для керівництва «Рошен» вже недостатньо знати, що працівник задоволений своїми умовами праці, адже матеріально-конкурентні тенденції на ринку праці змушують менеджерів шукати нові способи формування лояльності персоналу, що, в свою чергу, сприяє зростанню актуальності проблеми мотивування працівників.

Демотивування в корпорації «Рошен» проявляється через такі чинники:

- ✓ регулярна неконструктивна критика працівників;
- ✓ позбавлення премій;
- ✓ нестабільність;
- ✓ недосконалість механізму прийняття управлінських рішень та системи контролю за їх виконанням;
- ✓ несправедливість у матеріально-технічному забезпеченні працівників;
- ✓ несприятливе, конфліктне середовище.

Зауважимо, що демотивація діяльності працівників на сьогоднішній день для ПрАТ «Рошен» може розглядатись як вагома загроза соціально-трудовій безпеці підприємства (рис. 2.).

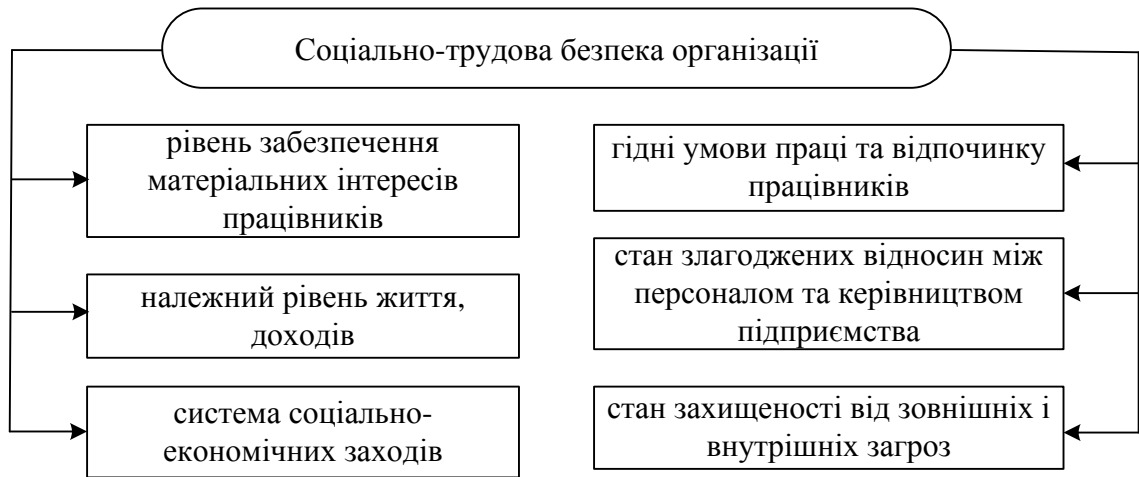


Рис. 2. Складові характеристик соціально-культурної безпеки підприємства

Примітка. Наведено за [2].

Поняття соціально-трудової безпеки підприємства може бути визначене як стан захищеності соціальних інтересів персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз щодо його професійного, соціального стану та рівня життєзабезпечення, за якого відбуваються збереження та розвиток трудового потенціалу, а також зростання показників ефективності діяльності підприємств.

Висновки. Отже, мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) задля їх спонукання до ефективної праці. При цьому, метою мотивації виступає формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення певних дій, спрямованих на досягнення мети із максимальним ефектом. Тому для формування правильної мотивації та стимулювання діяльності працівників ПрАТ «Рошен» керівництву необхідно дотримуватися чітких правил: визначити мету, для якої потрібен конкретний працівник; сформулювати довгострокові та формувати короткострокові плани мотивації та стимулювання, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи правильні методи стимулювання; сам керівник зобов'язаний вести себе гідно, правильно налаштувати і виховувати підлеглих, уникати управлінських помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.

Література

1. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. 2014. №10. С. 247-253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpri_Ekon_2014_10_47
2. Жидецька Х. В. Формування та оцінювання рівня соціально-трудової безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Українська академія друкарства. Львів, 2016. 366 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2014_12_35
3. Кошовий Б.-П.О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. №12. С.142-147.
4. Офіційний сайт ПрАТ «Рошен»: веб-сайт. URL: <http://kcf.roshen.com>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 220- 223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_55