

Література

1. **Статистичний** щорічник України за 2003 рік/ За ред. Осауленка О. – К.: Консультант, 2004. – 632 с.
2. **Павлишин М.** Регіональні особливості формування і використання трудового потенціалу молоді// Регіональна економіка. – 1999 р, № 4.
3. **Поліщук І.** Ціна механіка Гаврилова (2005 року найзапитанішими на ринку праці будуть технічні спеціальності)// Галицькі контракти, № 5. – 31.01.2005.
4. **Мазурок П.** Конкурентоспроможність і проблеми зайнятості молоді// Підприємство, господарство, право. – 2002 р, № 3.

УДК 338. 658. 012.4

*Викладач Л.Р Кучер – Львівська філія
Європейського університету*

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовано актуальність і необхідність розробки системи мотивування. Відображено поетапну побудову системи мотивування та її застосування в діяльності комерційних підприємств.

Ключові слова: Система мотивування, принцип рівнобіжного проектування, стандарти якості, матеріальне і моральне стимулювання, винагорода.

Teacher L.R. Kucher – Lviv Department of European University

Elaboration of the system of motivation of employees of commercial enterprise

The article deals with the actuality and necessity of elaboration of the system of motivation. Step-by-step building of the system of motivation and its using in the sphere of commercial enterprise is also represented. Clue words: the system of motivation, the equitable project principle, quality standards, financial and moral stimulation, acclimation.

Вступ

У ринкових умовах господарювання перед комерційними підприємствами виникає необхідність працювати по-новому: враховувати закони і вимоги ринку, опановувати новий тип економічної поведінки, адаптувати всі сторони діяльності до ситуацій на ринку. На особливу увагу заслуговує кожен працівник, що впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Для ефективного мотивування, як свідчить практика, застосовують цілий комплекс засобів заохочення працівників. Ці питання вивчали багато науковців. Зокрема Й. Завадський, Л. Червінська, В. Шинкаренко, О. Криворучко, Г. Гоголь досліджували мотивацію праці та її вплив на результати діяльності; Зайцев Ю., Красноносова О., Кравчук І. та інші основну увагу звертали на проблеми матеріального стимулювання; О. Сирота, В. Янік висвітлювали систему мотивації праці працівників. На наш погляд, під час розроблення і впровадженні системи мотивування можна використати такі підходи: вдосконалення системи оплати праці; вдосконалення політики просування по службі; підвищення привабливості праці і покращення її матеріальних умов; розширення і активізація участі працівників в управлінні; покращення підприємством соціально-побутових умов своїх працівників; формування пози-

тивного психологічного мікроклімату в колективі; застосування моральних заходів заохочення до праці.

Постановка завдання, мета статті

Метою нашого дослідження є розроблення системи мотивування праці та детальна характеристика етапів формування системи. У зв'язку з цим, важливе значення має правильна побудова і спосіб функціонування системи мотивування на різних рівнях управління. Для правильної побудови системи мотивування, спочатку необхідно визначити перелік найбільш основних потреб і життєвих цінностей людей, а потім сформувати систему відповідних важелів і стимулів, виходячи з того, що навіть першочергові потреби людини тільки в тому випадку будуть спонукати її краще працювати, якщо вона буде впевнена, що це найефективніший спосіб їх задоволення.

Результати

Під час розроблення системи мотивування ми запропонували використати принцип рівнобіжного проектування. На відміну від послідовного проектування, коли роботи на наступній стадії починаються після повного завершення робіт на попередніх стадіях, паралельність проектних робіт передбачає одночасне їх виконання. Побудова системи мотивування повинна передбачати кілька етапів.

Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Матеріальне стимулювання орієнтується в основному на зовнішньофірмові фактори: базисну заробітну плату, надбавки і премії (бонуси). Залежно від можливостей комерційного підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці ми пропонуємо використовувати такі залежності: між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства; між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою; між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням. Оплата праці сприяє підвищенню якісних характеристик праці за дотримання таких умов:

При визначенні завдання працівнику повинні бути:

- точно окреслені кількісні і якісні параметри майбутньої роботи і розмір оплати за її виконання;
- якщо можливо, необхідно застосовувати не індивідуальні, а колективні форми організації і оплати праці;
- доцільно ширше застосовувати акордні форми оплати праці за якісне виконання всього об'єму робіт, а не окремих операцій чи етапів;
- ефективними є різні форми участі працівників у безпосередньому розподілі частини прибутку підприємства, отриманні ними бонусів;
- необхідно, щоб форми оплати були максимально простими і зрозумілими, а її рівень розцінювався працівником як справедливий за даний об'єм роботи.

Мета мотивування на цьому етапі полягає у виконанні вимог політики якості, управління якістю і всієї системи якості, що базуються на прийнятих на підприємстві стандартах якості (зокрема, міжнародних стандартах ISO серії 9000, QS-9000, ISO/TU 16949).

Методологія впровадження етапу матеріального стимулювання може будуватися на зустрічних курсах: зверху вниз і знизу нагору. Напрямок зверху вниз припускає рух упровадження методики стимулювання від рівнів виробництв до цехів, ділянок, бригад, окремих працівників. Напрямок знизу нагору передбачає початок роботи з такої ділянки, що охоплює виразно обкреслений виробничий процес. Важливим питанням на першому етапі впровадження системи мотивування є розроблення і прийняття шкали оцінок роботи. Шкала оцінок якості роботи має враховувати рівні невідповідностей у відношенні вимог як до продукції, так і до процесів і функцій системи, таких як розроблення і постачання на виробництво, закупівля, продаж. Шкала оцінок має також враховувати ступінь відповідності роботи вимогам внутрішнього споживача, результати інспекцій і аудитів.

Мотивуючий вплив на працівників має ґрунтуватись на певних психологічних підходах, суть яких у тому, щоб безпосередньо через саму роботу, її зміст, складність, суспільну значущість самоуправління викликати в людей певні почуття, надати їм змогу активно мислити, проявляти свої здібності, духовно збагачуватись, самореалізовуватись. Мотивуючий ефект може залежати від того, яка вибрана мета, як її доведено до працівників, наскільки вона є для них привабливою. Для забезпечення результативної діяльності доцільно враховувати умови праці, що впливають на формування певних вражень і уявлень працівника про працю, її зміст, на його психологічний стан. Мотивування можна викликати самим методом доведення інформації до працівників, про майбутню роботу і характер її стимулювання. Такі, на перший погляд, неістотні моменти, як час видачі розпорядження стосовно виконаної роботи, до її початку чи після, систематичне доведення інформації про хід виконаного завдання може забезпечувати істотний психологічний ефект.

Нематеріальні засоби мотивуючого впливу полягають також в акцентуванні уваги працівників на значенні виконуваної ними роботи і важливості їх вкладу в кінцеві результати діяльності підприємства в цілому; залученні працівників до процесу розробки і прийняття управлінських рішень; застосуванні форм творчої участі працівників у вдосконаленні діяльності підприємства; виявленні труднощів і недоліків в організації роботи (на основі обміну думками з безпосередніми виконавцями), що заважають працювати більш ефективно і негайному їх усуненні.

Ефективними факторами мотивації, на нашу думку, є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи співробітників з боку керівництва.

На нашу думку, є доцільним об'єднання морального і матеріального заохочень. Вдалим поєднанням цього можна запропонувати виділення внутріфірмових премій і організацію конкурсів. Необхідно запровадити фірмову

премію за якість, яка присуджується колективам цехів, відділів, ділянок, службам, а також окремим виконавцям за великі досягнення у сфері якості. Премія повинна присуджуватися щорічно і вручатися в урочистій обстановці на загальних зборах колективу підприємства президентом або генеральним директором. Разом з матеріальною винагородою варто передбачити і моральні символи визнання – медалі, значки, грамоти, подяки.

Крім премії за якість, варто також заснувати різні конкурси: на кращу пропозицію щодо поліпшення якості продукції, на кращу пропозицію щодо поліпшення менеджменту, на звання кращого контролера по якості. Підведення підсумків конкурсу варто проводити щорічно в урочистій обстановці і пристосувати до вручення, наприклад, фірмової премії якості.

Особлива увага при проектуванні системи мотивування, на нашу думку, необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції, тому що при досягненні результатів по всіх інших видах діяльності підприємство буде якісно виготовляти мало кому потрібну продукцію. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямку творчої діяльності.

На другому етапі ми запропонували покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності комерційного підприємства. На наш погляд, цьому сприятиме ряд заходів:

- встановлювати стандарти і вимоги в сфері продуктивності і якості;
- використання статистичних методів контролю якості для виявлення слабких і вузьких місць виробничого процесу і визначення методів його вдосконалення;
- ознайомлення персоналу з найновішими досягненнями в їх галузі і пробудження в них здорового честолюбства (при цьому адміністрація повинна бути готова до створення на своєму підприємстві таких умов праці, які відомі на передових підприємствах);
- залучення всіх працівників підприємства до вдосконалення якості обслуговування і пошуку додаткових резервів. При цьому всі пропозиції персоналу повинні розглядатися однаково серйозно, але й обов'язково нагороджуватись (розміри і форми винагороди повинні відповідати значимості пропозиції);
- забезпечення пропорційної участі всього персоналу в прибутках підприємства, досягнутих завдяки їх участі в програмах продуктивності і якості, з врахуванням особистого вкладу кожного працівника. Причому визначення розмірів такого вкладу має здійснюватись в атмосфері повної гласності і на основі критеріїв відомих всьому персоналу.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивування, що базується на підготовленій філософії якості і включає глибокі зміни у розумінні якості. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності персоналу щодо якості для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі. Реалізацію потенціалу спеціалістів і керівників необхідно здійснювати через створення відповідних організаційних умов та забезпечувати постійний розвиток потенціалу. Керівництво підприємства турбується про позитивну думку суспільства та персонал, за рахунок чого забезпечується престиж персоналу і прибуття нових кадрів, серед яких можна відібрати найбільш кваліфікованих і обдарованих. Кваліфіковані працівники дають змогу досягнути необхідний рівень якості підприємством.

Якщо йдеться про співвідношення матеріального стимулювання, то з сказаного вище випливає, що на кожному етапі проектування системи мотивування необхідно передбачити зміну співвідношення між базисною зарплатою, обумовленою посадою працівника, його кваліфікацією й часткою в справі, надбавками, обумовленими якістю виконання роботи, що доручається, і премією за якість, що обумовлена результатами роботи всього колективу над покращенням якості продукції та якості обслуговування.

На всіх етапах діяльності комерційного підприємства найефективнішими методами є методи матеріального стимулювання, але вони можуть зруйнувати атмосферу командної роботи. Система мотивування має бути логічною і зрозумілою персоналу, інакше вона не дасть очікуваного ефекту. Одним з факторів мотивування є примус, який ефективний у тих ситуаціях, коли він визнається справедливим. Часто працівники визнають необхідність зовнішнього примусу в тих випадках, коли власна воля і самопримус недостатні.

У своєму дослідженні ми дійшли висновку, що система мотивування змінюється і має змінюватися під впливом економічної ситуації в країні, зростання професіоналізму і життєвого досвіду працівників. Головним її завданням є опрацювання інструментарію впливу на творчий потенціал, цінності, соціальну орієнтацію працівників, спробу за допомогою опосередкованих методів, через маніпулювання різними зовнішніми, у тому числі організаційними чинниками, спрямувати індивідуальну і групову поведінку людей у потрібному напрямі для досягнення цілей комерційного підприємства.

З економічної точки зору, викликати заохочення до праці видається досить простим – збільшенням тарифних ставок і посадових окладів. На основі психологічних підходів важко знайти пояснення тому, як на одне й те саме підвищення заробітної плати різні працівники реагують по-різному. Зокрема, відомо категорія працівників, які схильні до постійного перебільшення свого трудового внеску і тому вважають, що розмір винагороди не відповідає результатам їх праці і не забезпечує мотивуючого ефекту.

Під час розроблення системи мотивування необхідно також враховувати й те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їх культурно-освітнього рівня:

- працівники стали цінувати себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їх побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати;
- працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу;
- працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, не передбачуваним рисам своєї натури, тому вони надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчути себе колегами, співробітниками, а не підлеглими.

Висновки

Проведені дослідження і практичний досвід показують, що ефективне заохочення людей до праці може досягатися не лише за рахунок зовнішньої винагороди (оплата праці, додаткові виплати, пільги, комфортні умови праці), а й при обов'язковому забезпеченні внутрішньої винагороди – створення

відповідних умов роботи для прояву найвищих можливостей працівника, його повної віддачі, самоствердження, самореалізації. Саме тому, ми розробили та запропонували до практичного застосування систему мотивування працівників комерційного підприємства.

Література

1. Питерс Т., Уотермен А. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – 236 с.
2. Сирота О. Формування системи мотивації праці: проблеми, напрями вирішення// Україна: аспекти праці, 1997, № 2. – С. 27-30.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Изд-во "Питер", 2000. – 324 с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 232 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, стимулы: Пер. с англ./ Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 456 с.

УДК 330.342:167

Здобувач М.В. Людвічук – Львівська КА

МОДЕРНА ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ТА ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ В УКРАЇНІ

Проаналізовано актуальність, об'єктивні основи та механізм функціонування виробничих кооперативів та матеріально-технічних станцій. Показано їх вплив на ефективність діяльності в аграрній сфері.

Competitor V.M. Ludvichuk – Commercial Academy of Lviv

The modern perspective development of production and servicing cooperatives in Ukraine

Actuality, objective basis and mechanism functioning of production cooperatives and material-technical stations are analysed in the paper. Their influence into the efficacy activities in the agrarian sphere are shown.

Однією з найбільш актуальних проблем поглиблення ринкових реформ в економіці України є завершення формування кооперативного сектора в рамках агропромислового комплексу. Це питання досить активно обговорюється як теоретиками, так і практиками. При цьому позиції економістів щодо ролі, можливостей, перспектив та впливу на ефективність кооперативної форми господарювання є неоднозначними [1-6]. Зокрема, ставиться під сумнів відповідність кооперативної форми господарювання менталітету українського селянства в цілому (що виражається у прагненні селян одноосібно вести своє господарство). Поряд з цим, висловлюються міркування стосовно нівеляції в українського населення традицій кооперативної культури та кооперативного мислення, громадянської свідомості, знання законів розвитку економіки, взаємної довіри між учасниками кооперації тощо. Причини цього вбачаються дослідниками як у посткомуністичній спадщині, так і у соціально-економічних особливостях і навіть природно-кліматичних умовах.

На наш погляд, подібні застереження загалом мають під собою певний ґрунт. Крім того, стримуючим фактором є інертність і безініціативність знач-