



Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного Банку України»

Препринт серії № UABS MEN/2011/010

Гавриш О. В., Третяк А. Ю., студенти 3 курсу, напрям підготовки:
“Банківська справа”

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

111191АТКН

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Зміст

1. Вступ.....	3
2. Основна частина.....	5
3. Висновки.....	23
4. Список використаних джерел.....	24

На сьогодні перед керівництвом підприємств все частіше постає проблема як в наш час примусити співробітників працювати найбільш продуктивно і з повною самовіддачею своїх зусиль (знань, навиків, компетенцій тощо) для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Саме вирішення даного питання і, як наслідок, розробка ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу дозволить українським підприємствам (організаціям) створити високопродуктивний кадровий потенціал, залучення до праці якого буде здійснюватися на благо організації для досягнення її цілей і завдань. Особливого значення набуває нарощування інтелектуального потенціалу управлінського персоналу, а тому перехід від технократичного до підприємницького способу мислення є очевидним.

Кадрова політика країни повинна бути спрямована на створення умов для залучення високопрофесійних та високоінтелектуальних ресурсів, що здатні впроваджувати різні форми новацій з метою забезпечення сталого розвитку суспільства. Але для цього необхідно забезпечити належні умови праці, держава має створити підґрунтя для “високого рівня професійної підготовки кадрів та професійної культури як важливої цінності суспільства в умовах глобалізації” [16]. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в нашій державі. Звідси виникає об’єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, забезпечити якісне оновлення трудового потенціалу.

Досвід розвинених країн переконливо свідчить, що найбільш стійка база конкурентоспроможності ґрунтується на високій кваліфікації працівників, їх мотивації і залученні до вирішення виробничих проблем.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях
Доведено, що найбільшою світовою інвестицією є людина, основним монополістом інвестування виступає держава.

Одним з ключових факторів успіху сучасних організацій є створення ефективної системи мотивації. Вирішенню даного завдання сприяють наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Ф Герцберга [14], Річарда Л. Дафта [5], М. Мескона [13], Д. Богині [3], О. Бугуцького [4] А. Чухна [20], та ін.

Водночас, варто зазначити про відсутність комплексного підходу до процесу розробки і впровадження системи мотивації персоналу, у більшості випадків вона супроводжується цілим рядом помилок, пов'язаних з розумінням сутності мотивації персоналу, перебільшенням ролі грошей як мотивуючого чинника, недооцінці значення лояльності персоналу, ігноруванні ідей підлеглих тощо, що зумовлює актуальність даної проблематики.

Метою даної роботи є дослідження сутності поняття «мотивація», проблем мотивації персоналу в українських організаціях, розробка рекомендацій щодо їх подолання та обґрунтування пропозицій щодо застосування ефективних методів стимулювання працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність поняття «мотивація»;
- дослідити основні підходи до мотивації персоналу організацій;
- розглянути системи мотивації персоналу в різних країнах та запропонувати раціональну для України;
- визначити основні помилки, що заважають створенню ефективної системи мотивації персоналу в організаціях;
- визначити принципи побудови ефективної системи мотивації в сучасному ринковому середовищі.

Основна частина

У сучасних умовах розвитку мотивація пронизує всі ланки структури управління організацією, є кровоносною системою, що дозволяє всім іншим складовим ефективно функціонувати, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в організації, вона виконує інтеграційну функцію.

У західній і вітчизняній літературі значна увага приділена дослідженню окремих проблем мотивації персоналу, зокрема, М. Мескон у своїх працях досліджує роль матеріальної винагороди для працівників, наголошує, що гроші не завжди мотивують людину до ефективної діяльності, порушує проблему взаємовідносин між керівником і підлеглими [13, с. 257-274]. Річард Л. Дафт наголошує, що працівники, не маючи мотивації до праці, виконують мінімальний обсяг робочих завдань, що негативно відображається на якості продуктів чи послуг [7]. Ф. Герцберг доводить, що нехтування такими факторами, як умови роботи, безпека, міжособистісні відносини, призводить до збільшення незадоволеністю роботи [15]. О. Потеряхін виділив помилки, що виникають при неврахуванні значення лояльності персоналу до фірми, самоусуненні керівника чи копіюванні чужої системи мотивації персоналу [18]. Т. Мокротоварова досліджує причини демотивації персоналу та шляхи їх подолання [14].

Річард Л. Дафт вважає, що мотивація – це сили, що існують всередині або поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і наполегливість у виконанні певних дій [5]. С. Занюк дає схоже визначення, за яким мотивація – це сукупність спонукаючих чинників, які викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності [9, с. 4]. Д. Богиня розглядає мотивацію як внутрішнє бажання якісно виконувати роботу [3]. А. Чухно під мотивацією розуміє сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях досягнення особистих цілей і цілей організації [20]. О. Бугуцький вважає, що мотивація являє собою перш за все прагнення певної людини до конкретної дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самотійно [4, с. 78].

Отже, здійснюючи аналіз думок різних вчених в даній галузі, нами запропоновано під мотивацією персоналу розуміти організаційно-економічний механізм, який поєднує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на особистість, визначаючи її поведінку щодо досягнення особистісних цілей і цілей організації.

Провідні теоретики у сфері менеджменту виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які полягають в оцінюванні ролі людини в організації й розумінні природи організації. На нашу думку, в розрізі підходів до управління персоналом потрібно виділити підходи до його мотивації, які крім зазначених вище будуть включати в себе системний і стратегічний (рис. 1).

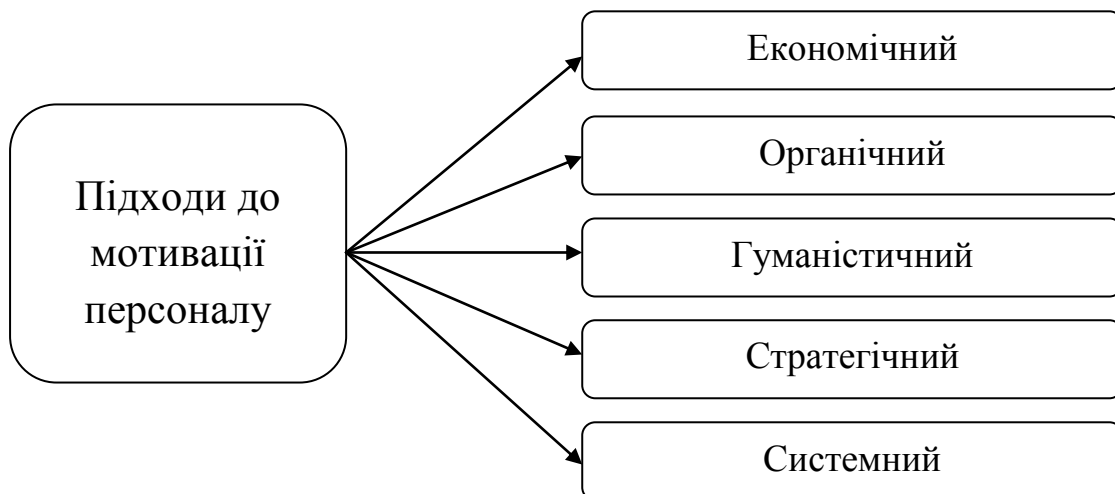


Рисунок 1 – Підходи до мотивації персоналу організації (розроблено авторами на основі [12, 19])

За економічного підходу людину розглядають як об'єкт управління, причому головний інтерес представляє її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітною платою. Організація є набором механічних відносин, що повинна діяти подібно до механізму: ефективно,

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях надійно і передбачувано. За такого підходу мотивація персоналу в організації полягає, перш за все, у матеріальному стимулюванні працівників, тобто підвищенні заробітної плати, виплата премій тощо.

Органічний підхід передбачає сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників. Процес мотивації здійснюється на рівні взаємодії керівництва і працівників.

Гуманістичний підхід передбачає стимулювання персоналу, яке враховує поведінку людини і організацію як культурний феномен. Такий підхід передбачає нематеріальне стимулювання працівників, а саме забезпечення культурного відпочинку, створення сприятливих умов праці, приділення уваги своїм підопічним тощо.

У сучасних умовах управління персоналом повинне стати складовою частиною процесу планування і реалізації стратегії. Сьогодні стратегічні цілі організації можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає кваліфікаційним вимогам, що диктуються цією стратегією, і який зацікавлений у її реалізації. Для цього стратегія організації повинна бути відома її працівникам, розроблятися з максимально широким залученням співробітників, оскільки тільки в цьому випадку персонал буде підтримувати починання керівництва і забезпечить реалізацію стратегічних цілей організації. Таким чином здійснюватиметься мотивація працівників через їх участь у діяльності організації. Якщо працівникам невідомі наслідки реалізації стратегії компанії, то вони будуть гальмувати, блокувати її.

Стиль мотивації персоналу, заснований на наказі та погрозах, неефективний, оскільки творчого підходу за примусом не буває. При цьому йдеться не про моральні критерії мотивації працівників, а про економічний ефект, який тим вищий, чим більше зацікавлений персонал у найкращому виконанні роботи кожного і місії організації в цілому.

В останні роки змінився підхід до розроблення стратегії організації, охоплюючи і стратегічний менеджмент персоналу. Стратегічний менеджмент – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях узгодження цілей, можливостей організації й інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації. Якщо раніше вважалося, що стратегія повинна бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна додаватись гласності, то сьогодні віддають перевагу відкрито сформульованій політиці. Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва організації, але і всіх її рядових співробітників, щоб бути реальною та ефективною [12].

Системний підхід щодо мотивації персоналу організації дає можливість одночасно виокремити і поєднати інтереси усіх працівників (рис. 2). При цьому необхідно виділити цілісність інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, а саме: держави, власника і персоналу усіх рівнів. Також варто враховувати вплив як внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища у загальній системі мотивації персоналу.

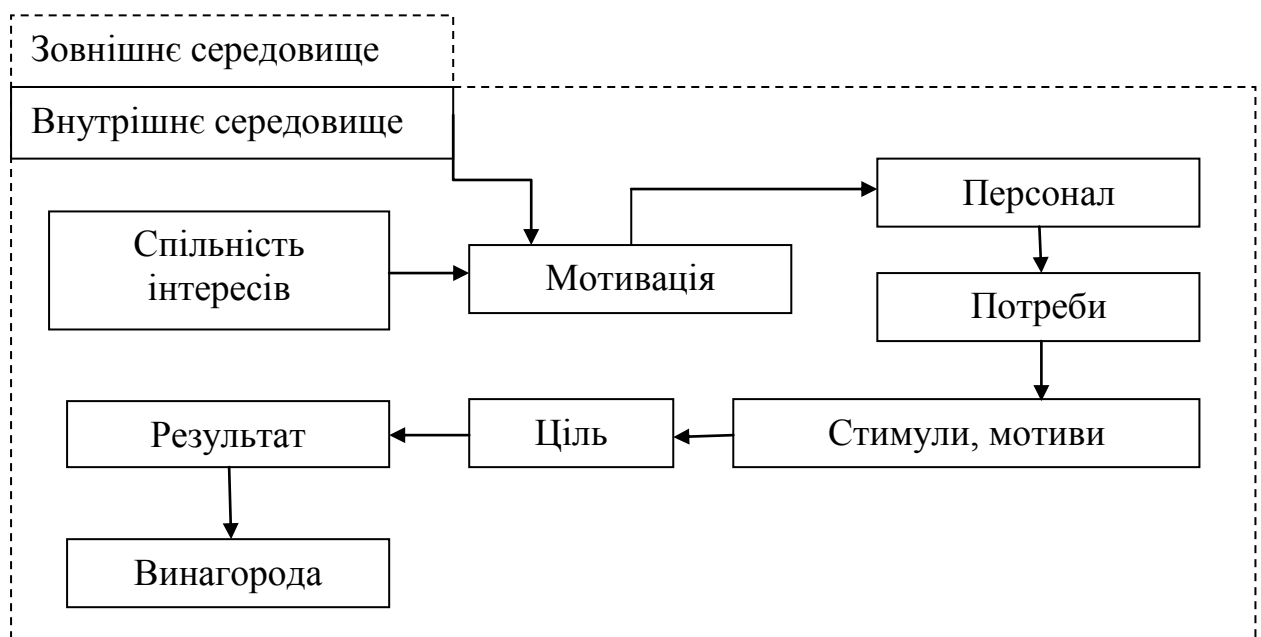


Рисунок 2 – Формування мотивації персоналу за системного підходу (розроблено авторами на основі [12, 19])

Системний підхід до мотивації персоналу обумовить підвищення самостійності працюючих, їх відповідальності за виконувану роботу; активну

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях участь в прийнятті управлінських рішень; безпосередню зацікавленість у результатах праці.

Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації й етики працівників, підвищення професійної майстерності, самовираження; використання пакетів багатогранних програм мотивації і розвитку організаційної структури.

Отже, для ефективної діяльності організації доцільно будувати модель управління на основі системного підходу, який дозволяє об'єднати спільністю інтересів учасників системи, а саме: працівників різних рівнів, підприємницьких структур та держави. При цьому ключовою функцією повинна стати мотиваційна. Методологічний підхід передбачає вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей, потреб, стимулів, мотивів і винагороди за витрачені зусилля. Це означає:

- залучення необхідного для досягнення цілей персоналу та підбір відповідної їм роботи;
- підготовка і перепідготовка працівників усіх рівнів, зведення їх навиків і вмінь у відповідність до завдань, які поставлені кожному окремо і організації в цілому;
- оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, які стоять перед організацією;
- винагорода працівників у відповідності до їх внеску у діяльність та кінцевий результат організації.

Таким чином, відпрацювавши ефективний механізм стимулювання праці персоналу, підприємство одночасно із вирішенням багатьох соціальних питань персоналу, вирішує одну з основних стратегічних завдань – ефективність та продуктивність праці персоналу, що, у свою чергу, виступає позитивним фактором фінансового розвитку організації [19].

На основі підходів до мотивації співробітників, принципів та моделей даного процесу будуються різні системи мотивації персоналу в різних країнах світу. Провідними системами є англо-американська, західно-європейська та японська (табл. 1). Незважаючи на відмінності, що існують між цими моделями, їх об'єднують і спільні риси, які доцільно досліджувати для адаптації до вітчизняної моделі з урахуванням особливостей управління персоналом вітчизняних організацій.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика систем мотивації персоналу (складено автором на основі [1, 8, 10, 11, 15])

Критерій	Система корпоративного управління			Україна
	Англо-американська	Західно-європейська	Японська	
Країни поширення	Великобританія, США, Австралія, Нова Зеландія, Канада	Німеччина, Швеція, Франція, Нідерланди, Італія	Японія	Україна, країни з перехідною економікою
Інструменти адаптації персоналу	наставництво і коучинг	пакет нормативних документів	Деякі денний випробувальний термін; усім «новачкам» встановлюється однакова зарплата	наставництво і коучинг
Навчання персоналу	неформальне навчання; навчання на робочому місці; безперервне навчання; самоосвіта	внутрішня і зовнішня форми навчання; самонавчання; навчання за вимогою організації	підвищення кваліфікації без відриву від виробництва; навчання поза робочим місцем	підвищення кваліфікації без відриву від виробництва; навчання за вимогою організації
Матеріальне стимулювання працівників	основна заробітна плата; преміювання; встановлення надбавок; участь персоналу в прибутках фірми; використання аналітичної системи заробітної плати	постійна заробітна плата; політика «солідарної заробітної плати»; індивідуалізації заробітної плати	заробітна плата; премії; залежність заробітної плати від терміну служби та віку; оптимальна диференціація заробітної плати; використання розгалуженої системи пільг для постійних працівників; використання натуральних оплат	основна заробітна плата; преміювання; участь персоналу в прибутках фірми; індивідуалізації заробітної плати; використання розгалуженої системи пільг для постійних працівників
Участь співробітників в управлінні фірмою	участь працівників в управлінні працею і якістю продукції; створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; запровадження систем участі персоналу в прибутках; участь представників найманої праці в роботі директорів корпорацій	створення «робочих рад»; включення співробітників компанії у спостережну раду	створення колективних (групових) форм організації праці; «гуртки якості»	створення «робочих рад»; запровадження систем участі персоналу в прибутках;
Моральне стимулювання працівників	самоповага; участь в управлінні підприємством; визнання з боку членів колективу; моральне задоволення роботою; гордість своєю фірмою; надання додаткового вільного часу; кар'єрне зростання	просування по службі; участь в управлінні підприємством; «гуманізація праці», що включає рухомий графік робочого часу, різні графіки 4- і 3-денного робочого тижня (при збереженні 40 робочих годин), а також неповного робочого тижня	просування за службовою ієрархією; підтримка та розвиток корпоративної культури; принцип «позиттивного найму»; організація розважальних заходів; культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми; надання працівникам роботи відповідно до їх потенціалу	просування по службі; моральне задоволення роботою; гордість своєю фірмою; культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми; надання працівникам роботи відповідно до їх потенціалу
«Соціальний пакет»	частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій становить 10-40% базової заробітної плати, в основному припадає на медичне і особисте страхування	частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій становить до 50%, в основному припадає на медичне страхування	надається лише тим, хто працює за системою повної зайнятості	частка витрат організацій на забезпечення соціальних пільг і гарантій становить 10-40% базової заробітної плати, в основному припадає на медичне і пенсійне страхування

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

На нашу думку, розробляючи систему мотивації в Україні, не можна брати до уваги лише одну з трьох існуючих систем, потрібно розглядати всі можливі критерії мотивації персоналу і обирати ті, які можна адаптувати до нашої країни (див. табл. 1).

В українських організаціях на сьогодні перспективним методом стимулювання працівників є навчання персоналу, так як більшість українців, особливо молодь, бажають підвищувати свою освіченість. Фірма, надаючи можливість безкоштовного навчання, тим паче без відриву від виробництва, підвищує мотивацію своїх працівників. При матеріальному стимулюванні працівників особливу увагу слід надати участі персоналу в прибутках фірми, оскільки працівник буде ефективніше працювати, знаючи, що його доходи залежать від прибутку організації. Враховуючи різноманітні методи морального стимулювання працівників, для українських організацій нами було обрано наступні:

- просування по службі;
- моральне задоволення роботою;
- гордість своєю фірмою;
- культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми;
- надання працівникам роботи відповідно до їх потенціалу.

Даний вибір полягає в тому, що на сьогодні дуже мало українських працівників задоволені своєю роботою. В основному вони працевлаштовуються туди, де є вільні робочі місця, часто незалежно від їх кваліфікації. Тому потрібно розвивати патріотизм персоналу організації, створювати такі умови праці, за яких співробітник буде з радістю іти на роботу.

Одним з елементів інновації в сфері стимулювання персоналу є впровадження соціальних інновацій. Важливим інноваційним механізмом при інвестуванні в людський капітал є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміється надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях понад розмір належної йому основної заробітної плати. До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою.

Процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковується соціальним пакетом, який охоплює шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний [5, с. 10].

Юридична взаємодія реалізується у процесі встановлення та існування трудових відносин між працівником і роботодавцем, що передбачають реалізацію певної сукупності соціально-економічних прав і гарантій.

Економічна взаємодія відбувається в процесі визначення ціни послуг праці, елементом якої є соціальний пакет між окремим роботодавцем та працівниками.

Політична взаємодія сприяє формуванню певних внутрішніх корпоративних стандартів, підходів і політики щодо соціального пакета, вона відбувається між окремими впливовими групами працівників на внутрішньофірмовому рівні.

Етичний аспект взаємодії працівника й роботодавця з приводу соціального пакета безпосередньо пов'язаний з моральними цінностями та поняттям справедливості.

Соціальна взаємодія – оскільки будь-яка компанія являє собою соціальну організацію, в структурі якої можна виділити певні соціальні групи, то їх взаємодія між працівниками, організацією та суспільства в цілому.

Феномен психологічної взаємодії між компанією та працівником "виявляється чи не найпомітнішим та найвідчутнішим у трудових відносинах". Він є "одним з визначальних факторів довготривалості й успішності "союзу" працівника та цієї організації".

Соціальний пакет буде мати цінність у тому випадку, коли пропоновані соціальні пільги є важливими і значущими для працівників. Він виступає альтернативним механізмом, який сприяє підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження підприємством

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дозволяє будувати з працівниками партнерські стосунки [11].

Проте останнім часом мотивація персоналу розглядається як одна з основних складових формування конкурентоспроможних переваг організацій, але слід зазначити що для їх реалізації існують перешкоди, а саме: помилки в процесі мотивації персоналу призводять до серйозних втрат як фінансових, так і матеріальних ресурсів та часу, самоусунення керівника та ін. [18].

Аналізуючи публікації таких вітчизняних теоретиків і практиків, як О. Потєряхіна [18], Т. Мокротоварової [14], О. Бакалінського [2], Є. Вознюка [6], та А. Новікової [17], було розроблено класифікацію помилок мотивації та встановлено взаємозв'язок між ними (рис. 3).

Помилки в розумінні сутності поняття «мотивація»:

- ототожнення мотивації з управлінням. Дана помилка полягає в нерозумінні того, що управління є більш ширшим поняттям, яке включає у себе мотивацію;
- віднесення мотивації до методів організаційно-розпорядчого впливу.

Мотивація, перш за все має бути направлена на задоволення внутрішніх потреб працівника, враховувати зміст його діяльності, оточуюче середовище, умови оплати праці та індивідуальні особливості, а не складатися з простого набору наказів керівництва. Частіше поняття мотивації праці персоналу ототожнюється з її окремою складовою – матеріальною мотивацією. Останнім часом на питання "Яка у вас система мотивації персоналу?" представники компаній все частіше починають розповідати про розмір заробітної плати працівників, бонусах, преміальних тощо [18].

Роль грошей у сучасному суспільстві в порівнянні з радянським періодом значно зросла. У людей з'явилася реальна можливість заробляти їх і витратити. В той же час грошей майже ніколи не буває стільки, скільки хотілося б. Більшість людей хочуть заробляти більше. Тому однією з основних характеристик грошей і грошової винагороди психологи вважають ту, що не насичається. Ця характеристика грошей як мотивуючого інструменту містить у собі і переваги, і

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях
недоліки. З одного боку, вони є могутнім засобом мотивації будь-якої діяльності, а з
іншої – можуть бути причиною руйнування мотивації [18].

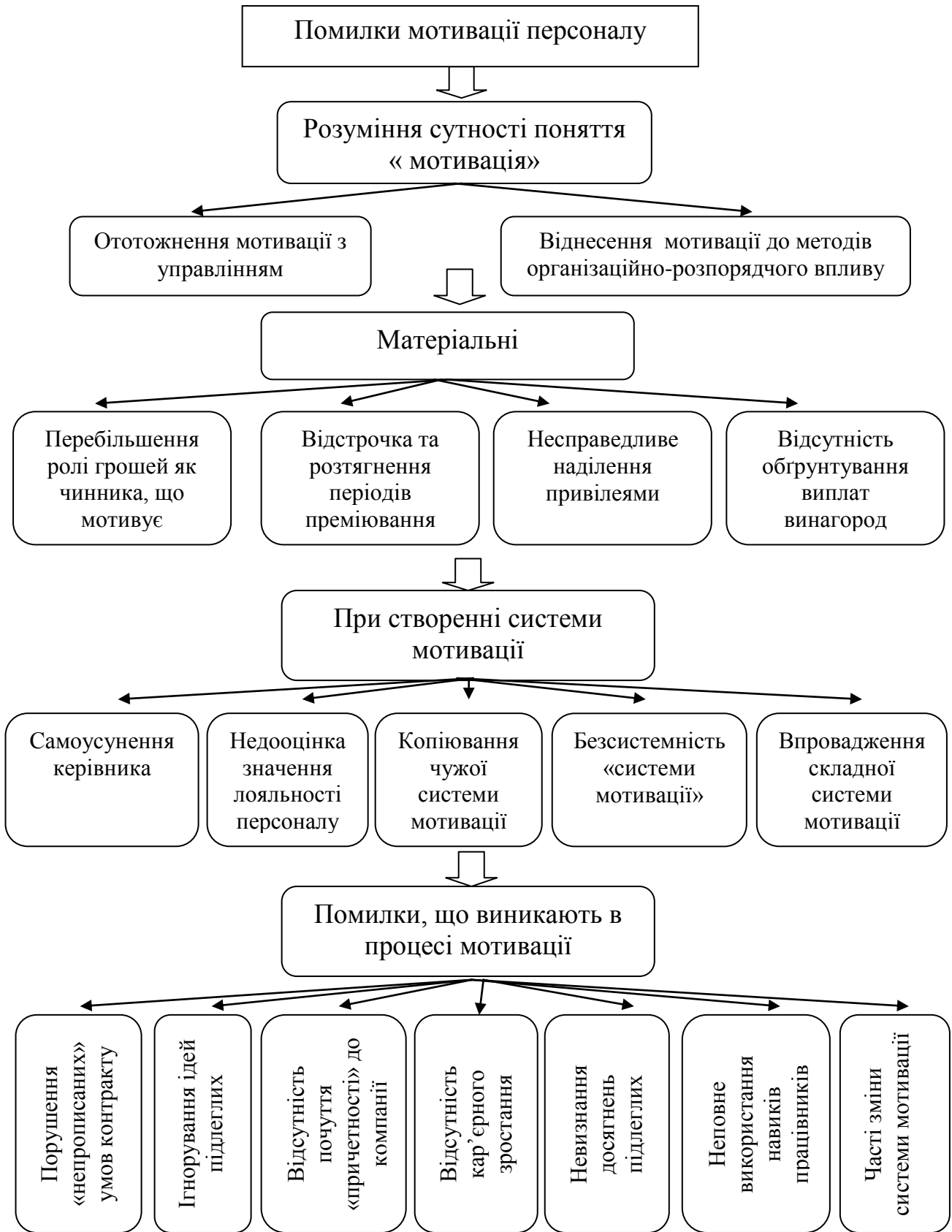


Рисунок 3 – Основні проблеми мотивації персоналу (розроблено авторами)

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Гроші не можуть постійно виконувати стимулюючу функцію, адже людина швидко звикає до підвищення заробітної плати чи виплаті премій. Тобто, гроші – це лише короткотривала стимуляція працівника до підвищення якості й ефективності власної праці.

Відстрочка та розтягнення періодів преміювання призводить до недовіри працівників наявній системі мотивації, що в свою чергу веде до демотивування персоналу. Несправедливе наділення привілеями полягає в тому, що керівники, маючи в штаті персоналу своїх друзів чи родичів, виплачують їм необґрунтовані премії, що негативно впливає на роботу працівників, які дійсно її заслуговують.

Відсутність обґрунтування виплат винагород можна охарактеризувати як «ось тобі винагорода за те, сам не знаю за що», оскільки, дуже поширена ситуація, коли керівник виплачує премію або оплачує відпочинок співробітнику, при цьому не кажучи йому, за які заслуги той отримує цю винагороду. У багатьох компаніях премії виплачуються раз або два в рік просто тому, що керівництво знає: премії повинні виплачуватися. Керівництво де-факто стимулює гарне ставлення персоналу до компанії. Це особливо розвинене в компаніях, які зазвичай тримають співробітників на «голодному пайку», час від часу з панського плеча видаючи якісь премії. При цьому співробітники дуже задоволені, але «щастя» свого пояснити не можуть. У цьому випадку виникає проблема: якщо співробітникові не повідомляють, за що йому виплачують премію, то які дії підлеглого керівник сподівається стимулювати? Кожен співробітник виконує цілий набір обов'язків, звідки він може дізнатися, що компанії важливо на даному етапі розвитку, за що його цінує керівник, що він корисного взагалі зробив для компанії. Премії без причини не мотивують персонал, а сприймаються як належне [6]. Отже, на нашу думку, здійснюючи мотивацію працівників, потрібно говорити їм за які заслуги вони отримують матеріальну винагороду. Співробітники мають розуміти, що їх цінують, поважають, залучають до управлінських процесів.

Помилки при створенні системи мотивації і помилки, що виникають в процесі здійснення мотивації наведені в табл. 1.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Таблиця 2 – Помилки, що заважають створенню ефективної системи мотивації персоналу в організації (розроблено авторами на основі [2, 14, 17, 18])

Помилки при створенні системи мотивації		
Помилка	Причини виникнення	Рекомендації по усуненню
Самоусунення керівника.	Керівники бажають мати таку систему мотивації праці підлеглих (автоматизовану, комп'ютерну), яка б не вимагала їх безпосередньої участі.	Керівник має мотивувати своїх підлеглих сам, причому подавати приклад своєю відданістю праці і робочим азартом, так як мотивація заразлива.
Недооцінка значення лояльності персоналу.	Керівники мають враховувати, що ніяка мотивація не допоможе, якщо підлеглі ненавидять свою компанію і у будь-який час готові покинути її.	Лояльність формується як мінімум за трьох умов: задоволеності змістом і умовами роботи, справедливості відносин з організацією та довірі до керівництва і організації в цілому.
Копіювання чужої системи мотивації.	Копіювання системи мотивації чужої компанії призводить до неефективності мотивації персоналу.	Кожна компанія унікальна, тому вимагає підбору таких елементів системи мотивації персоналу, які будуть максимально ефективними для неї.
Безсистемність "системи мотивації".	Розірваність окремих елементів передбачуваної системи, їх неузгодженість, а іноді й суперечність один одному.	Система мотивації персоналу повинна охоплювати всі рівні організації і життєвий цикл кожного працівника організації, починаючи від прийому на роботу і закінчуючи його звільненням.
Впровадження складної системи мотивації.	Чим складніша система мотивації, тим її важче реалізувати і пояснити працівникам. Часто співробітники не можуть запам'ятати всі елементи програми.	Чим простіша система мотивації, тим краще. Потрібно вводити елементи програми неодноразово, їх змінювати і доповнювати, так як персонал швидко звикає до однотипної мотивації.
Помилки, що виникають в процесі реалізації мотиваційних механізмів		
Порушення «непрописаних» умов контракту.	Реальне "середовище існування" в організації не відповідає очікуванням працівника, не реалізуються його внутрішні мотиви.	Надання кандидату максимально реалістичної інформації про компанію при відборі. Формування реалістичних очікувань, а не "райдужних перспектив".
Ігнорування ідей підлеглих.	Співробітники пропонують ідеї, а керівники через недовіру або небажання міняти звичну рутину відмахуються від них.	Прислухатися до ідей і пропозицій. Завжди пояснювати, чому та чи інша ідея не підходить для реалізації в організації.
Відсутність почуття «причетності» до компанії.	Часто у позаштатних працівників складається враження, що вони є людьми "другого сорту".	Формувати командний дух у всіх підрозділах компанії.
Відсутність кар'єрного зростання.	Одноманітна, рутинна робота приводить до небажання ефективно працювати.	Наявність перспектив професійного росту, пов'язаних з реалізацією працівником поставлених цілей організації.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Невизнання досягнень і результатів підлеглих.	Співробітника не виділяють із загальної маси працівників, не помічають успіхів у його діяльності.	"Радіти" перемогом співробітника. Заохочувати завжди якщо не фінансово, то в словесній формі.
Неповне використання навиків працівників.	Прийнятий на роботу фахівець, занадто кваліфікований для даної позиції. Співробітник "сумує", не реалізуючи навички, які він має.	Ставити завдання (можливо, проектні), які йому дозволятимуть самореалізовуватись.
Часті зміни системи мотивації.	Регулярна зміна цілей і планів компанії, що приводить до зміни планів кожного працівника.	Введення довгострокової системи мотивації.

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 14, 17, 18]

Аналіз даних, наведених в табл. 2, свідчить про взаємозв'язок між групами помилок мотивації персоналу. Зокрема, розуміння під мотивацією персоналу використання лише матеріальних стимулів призводить до перебільшення керівництвом ролі грошей як чинника, що мотивує. Це у свою чергу впливає на розробку та функціонування ефективної системи мотивації персоналу. Існування безлічі помилок при створенні системи мотивації персоналу утворює бар'єри для її функціонування, що призводить до виникнення нових помилок, але уже при її втіленні в процес.

Створення ефективної системи мотивації персоналу базується на наступних принципах:

1. Простота і доступність. Чим простіша і доступніша система мотивації – тим ефективніше вона працює і більша віддача. Неприпустимо перетин, нагромадження, поглинання, повторення одних і тих же елементів мотивації.

2. Інформування всіх співробітників компанії. Потрібно проводити наради і бесіди з керівниками структурних підрозділів, поширювати друковані матеріали, брошури з докладним викладом прийнятої в компанії системи мотивації. Особливо потрібно звертати увагу на "новачків" організації.

3. Готовність долати труднощі з адміністрування. Потрібно постійно підтримувати введenu систему мотивації. Наприклад, вводити якісні прикладні розробки, які дозволяють інтегрувати всі потрібні відомості з різних програм, які використовуються в компанії.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

4. Прозорість системи мотивації. При повній прозорості системи додаткові суми винагород, одержувані кожним співробітником, стають відомі всім. Це призводить до посилення конкуренції між співробітниками, що у свою чергу підсилює мотивацію.

5. Справедливість. Суми виплат необхідно заздалегідь планувати і розподіляти між підрозділами і співробітниками. Весь персонал потрібно ознайомити з загальними правилами, кожна людина повинна розуміти, скільки може отримати він сам і його колеги.

6. Гнучкість. Потрібно регулярно переглядати систему мотивації, не впроваджувати все розроблене відразу. Можна змінювати стимули, скасовуючи колишні і вводячи нові.

7. Відсутність «зрівнялівки». Розмір матеріальної винагороди повинен бути адекватний досягнутим результатам.

8. Оптимальна періодичність виплат. Тут теж є тонкощі: для рядових співробітників виплати доцільно проводити щонайменше раз на квартал, для лінійних керівників – раз на півроку, для топ-менеджерів – раз на рік (або після закінчення конкретного проекту). Розтягнуті очікування не завжди добре позначаються на якості роботи, оскільки, занадто «далекий», нехай і великий приз – не привід працювати краще прямо зараз.

9. Постійний зворотний зв'язок. Мало впровадити і грамотно адмініструвати систему мотивації, потрібно постійно вивчати її в дії, вислуховувати думки і відгуки людей. Це допоможе зрозуміти, чи дійсно запропонована робоча стратегія є ефективною.

10. Принцип презентативності. Не потрібно проводити цей захід у форматі «для широкої аудиторії» або за допомогою електронної пошти. Чим більше аудиторія, тим вища ймовірність того, що проект сприйметься негативно. Лінійні керівники спочатку мають ознайомити підлеглих з новими правилами, дати їм час розібратися, прорахувати, оцінити й усвідомити основні принципи нової системи мотивації.

11. Бюджетування системи мотивації. Необхідно ретельно прорахувати

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях бюджет, передбачити непередбачувані труднощі. На Заході витрати на персонал становлять до 60% від валового доходу компанії, коли у нашій країні фонд заробітної плати в середньому складає 20-30% [17].

На нашу думку, крім зазначених принципів, українські організації мають враховувати наступні принципи:

- інтегрованості матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Наприклад, мотивація у вигляді кар'єрного зростання передбачає поєднання як матеріальних методів (підвищення заробітної плати), так і нематеріальних (самовираження працівника);
- індивідуалізму. При створенні системи мотивації персоналу потрібно враховувати особливості кожного працівника – його вік, психологію, соціальний статус тощо;
- «доброзичливості». Керівники і їх підлегли мають взаємоповажати один одного, працівники організації повинні відчувати себе бажаними, а не другорядними особами.

На сьогодні в Україні більшість працедавців використовують традиційні методи мотивації (грошові винагороди, підвищення фіксованої ставки заробітної плати, моральне заохочення, «соціальний пакет»). Але вони є застарілими і не можуть в повній мірі виконувати мотиваційну функцію. Отже, потрібно вводити нові методи стимулювання працівників для підвищення їх продуктивності, зокрема, враховуючи міжнародний досвід.

На нашу думку, для українських організацій можна запропонувати безліч новітніх, ефективних методів мотивування працівників як матеріального, так і нематеріального характеру. Зокрема, можна застосувати такі методи матеріального стимулювання персоналу як:

1. Активне використання «відсотку від продаж», тобто чим більше працівник реалізує продукції, тим більше грошових коштів він отримає.

Введення коефіцієнту трудової участі, від якого залежатиме рівень заробітної плати. Відповідно, зі збільшення професійних навиків коефіцієнт трудової участі також збільшиться, що у свою чергу приводитиме до зростання заробітної плати.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

2. Створення системи мотивації, основаної на ідеї «Клуба 100», розробленої Д. Бойлом [21]. Тобто, потрібно приділяти увагу «гарним робітникам» за допомогою бальної системи. Бали можна нараховувати за роботу без прогулів, запізнь, за не порушення дисципліни, понаднормову роботу тощо. На набрані бали працівникам можна запропонувати одяг з логотипом компанії, а також різні подарунки, цінність яких залежить від набраної кількості балів. Така система підвищить мотивацію персоналу, так як кожен працівник зможе самостійно рахувати і набирати бали.

3. Надання додаткового вихідного дня по завершенні проекту чи реалізації великої партії товарів. Це мотивуватиме працівників, так як вони в процесі роботи витрачають значні фізичні і моральні зусилля.

Нематеріальне стимулювання працівників може полягати у святкуванні Днів народжень, загальнодержавних свят (дозволяє співробітникам більш повно розкритись і налагодити взаємовідносини в колективі); у висловленні керівником подяки підлеглому за внесення нових ідей у діяльність організації; в організації взаємного дозвілля співробітників (хороші відносини в колективі спричиняють бажання ходити на роботу та ефективно її виконувати).

Отже, розробка системи стимулювання персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів і ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці. Із цією метою пропонуємо наступну послідовність дій:

1 – спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників організацій (компаній), який присвячено питанням мотивації, стимулювання й оплати праці персоналу. Створення високої мотивації співробітників на досягнення цілей компанії – це завдання всіх керівників, а не тільки генерального директора або менеджера по персоналу. Тому керівники організації повинні бути ознайомлені з основними теоретичними концепціями й практичними підходами до мотивації персоналу, щоб усвідомлено застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності. На такому семінарі можуть бути розглянуті наступні питання: класичні й сучасні теорії мотивації, методи діагностики трудової мотивації, види й форми стимулювання праці, скільки потрібно платити працівнику, принципи й методи формування

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях постійної й перемінної частин оплати праці, розробка соціального пакета, що мотивує оцінка персоналу й інші. Головна мета семінару – мобілізувати й настроїти управлінську команду на активну й плідну роботу. Без особистої участі всіх керівників розробка й впровадження нової мотиваційної системи будуть проходити вкрай болісно й неефективно.

2 – необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці в організації. Даний етап виконується з метою з'ясування сформованої ситуації усередині організації й аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників. У ході діагностики проводиться аналіз суміжних областей, таких, як особливості організаційної культури компанії, особливості робочих місць і умов праці. Основні методи діагностики: робота з документами, інтерв'ю з керівниками й співробітниками. Для цього краще запросити консультанта по керуванню, який може виконати незалежний і кваліфікований аналіз проблем, пов'язаних з мотивацією й стимулюванням праці.

3 – необхідно провести діагностику й аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною обробкою отриманої інформації. У результаті опитування ми одержуємо дані про типи мотивації індивідуально для кожного працівника й загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види й форми стимулювання, які б дійсно змусили людей працювати по-новому й виконувати вимоги керівництва. З багаторічної практики керування персоналом і результатів спеціальних досліджень відомі різноманітні типи мотивації працівників, які в тому або іншому співвідношенні присутні в кожній людині. Знання цих типів необхідно для того, щоб підібрати до кожного працівника або групи працівників спеціальні стимули й форми стимулювання, що якнайкраще орієнтують їх на дотримання стандартів діяльності й досягнення цілей компанії.

4 – необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях визначення оптимального розміру оплати праці працівників. При цьому враховуються існуюча практика, можливості компанії, ціни регіонального ринку праці, запити працівників, соціологічні шкали зарплати. Для ухвалення рішення про розміри оплати праці проводиться аналіз особливостей працівників (їх кваліфікації й трудової мотивації), аналіз особливостей роботи (види виконуваних робіт, службові функції й обов'язку, показники й нормативи, умови праці).

5 – проводяться розробка й обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються або коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці. Для розробки шкал посадових окладів можуть використовуватися різні методи, такі, як ранжирування й класифікація робіт, пофакторне порівняння, оцінка по пунктах (рейтингу).

6 – проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів премій, таких, як премія з індивідуальних результатів, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія із загальних результатів роботи компанії.

7– виконується аналіз і обґрунтування соціального пакета. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакета (зрівняльний, по стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад і грошова оцінка для різних категорій працівників компанії.

8 – розробляються негрошові види й форми стимулювання. На даному етапі виробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські й ін.) з урахуванням специфіки організації, вимог її керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури компанії, досвіду інших організацій. Розроблені стимули «прив'язуються» до конкретних посадових позицій, категорій персоналу, окремих працівників і застосовуються в різних формах (випереджальній й підкріплювальній, колективній й індивідуальній, позитивній й негативній, безпосередній, поточній й перспективній, загальній, еталонній й змагальній). Без використання й впровадження негрошових стимулів будь-яка програма стимулювання персоналу буде однобокою й малоефективною.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Якщо послідовно, планомірно й методично пройти усі зазначені етапи розробки, ми одержимо дійсно обґрунтовану програму стимулювання, максимально «заточену» на специфіку даної організації. Із такою програмою будуть дуже високі шанси на успішне впровадження.

Висновки. Сьогодні українські підприємства при розробці системи мотивації персоналу стикаються з рядом помилок щодо розуміння сутності мотивації персоналу та в процесі реалізації мотиваційних механізмів. Усунути зазначені помилки можна через чітке встановлення цілей та завдань перед працівниками підприємства; виконання завдань працівниками підприємства; оцінку значення робочого місця працівників у пріоритетних напрямках розвитку організації та ін. Отже, особливістю сучасного менеджменту підприємств є підвищення ролі функції мотивації персоналу підприємства, застосування різних методів стимулювання високопродуктивної праці.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

Список використаних джерел

1. Адаптація персоналу [Електронний ресурс] / Бізнес портал Луцька. – Режим доступу : http://toplutsk.com/articles-article_216.html
2. Бакалінський, О. В. Мотивація співробітників підрозділів маркетингу: українська практика [Електронний ресурс] / О. В. Бакалінський. – Режим доступу: http://www.vivatstrategy.org.ua/articles/p4_u.htm
3. Богиня, Д. П. Основи економічної праці [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/40/2690.html>
4. Бугуцький, О. А. Фактори розвитку мотивації праці [Текст] / О. А. Бугуцький // Економіка АПК. – 2009. – № 7. – С. 78-86
5. Власова, А. Управление компенсационным пакетом [Текст] / А. Власова // Отдел кадров. – 2004. – №5. – С. 15-21
6. Вознюк, Е. Камни преткновения мотивации [Электронный ресурс] / Е. Вознюк. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm170.html>
7. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2000. – 832 с.
8. Довгань, Л. Є. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук. – К.: Кондор, 2007. – 174 с.
9. Занюк, С. С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст] / С. С. Занюк. – К. : Ника-Центр, 2001. – 117 с.
10. Кубано, Л. Хорошо там...где мы есть! [Электронный ресурс] / Л. Кубано. – Режим доступа : http://www.job-today.ru/tom/issue/s173_09_3.htm
11. Лисак, В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика [Текст] / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2011. – № 1
12. Маслак, О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом [Текст] / О. О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20
13. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 493 с.

Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях

14. Мокротоварова, Т. Внимание: демотивация! [Электронный ресурс] / Т. Мокротоварова. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=43>
15. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/books_ukr/nechauk114.htm
16. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? // Політ. менеджмент. - 2005. - № 5. - С. 105 - 111
17. Новикова, А. Вся правда о мотивации [Электронный ресурс] / А. Новикова. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808>
18. Потеряхін, О. Основні помилки мотивації персоналу [Текст] / О. Потеряхін // Український науково-практичний журнал «Страхова справа». – 2008. – № 1 – С. 72-79
19. Потьомкіна, О. В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери [Текст] / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. – 2011. – № 1
20. Чухно, А. А. Основи економічної теорії [Електронний ресурс] / А. А. Чухно. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/61/4367.html>
21. Фалмер, Р. М. Выполнение как функция управления / Р. М. Фалмер // Энциклопедия современного управления. - М.: ВИПКэнерго, 1992. – Т.3. –183 с.
22. Frederick Herzberg. The Two-Factor Theory and Project Management. URL: <http://knol.google.com/k/frederick-herzberg#>.