

УДК 658.012.32

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

**ЯСТРЕМСЬКА Олена Миколаївна***доктор економічних наук, професор*

В сучасних умовах особливого значення набуває стратегічне управління життєдіяльністю суб'єктів господарювання, складовими якого є інвестиційна політика та організаційні перетворення. Стратегічна реорганізація підприємств має на меті надання його підрозділам певної гнучкості й підприємницької свободи, яку може забезпечити мережа стратегічних центрів господарювання (СЦГ). Організаційна перебудова підприємств не завжди сприймається неупереджено з боку персоналу, оскільки може негативно вплинути на рівень матеріальної забезпеченості та соціальний статус працівників. Тому виникає об'єктивна необхідність в удосконаленні та подальшому розвитку мотиваційних механізмів, які б враховували кінцеві результати господарської діяльності підприємств в цілому та їх бізнес-одиниць – СЦГ. З огляду на ці положення, тематика результатів досліджень, представлених у статті, є актуальною і має як теоретичний, так і практичний інтерес.

Дослідженню проблем мотивації персоналу приділяли увагу відомі вчені [1 – 11]. В їх роботах розглядаються питання особливостей застосування існуючих теорій мотивації [4, с. 45 – 140; 6, с. 51 – 248; 7, с. 34 – 134; 9, с. 78 – 256], види потреб, інструменти впливу на них, етапи процесу управління персоналом організацій [1, с. 150 – 312; 2, с. 145 – 640; 3; 5, с. 126 – 564], проблеми планування кар'єрного зростання працівників [10, с. 158 – 230; 11, с. 80 – 164]. Але лишаються невирішеними питання мотивації персоналу окремих, відносно самостійних організаційних одиниць підприємств, таких як центри господарювання, в процесі проведення стратегічних організаційних перетворень згідно з обраними і запроваджуваними стратегіями.

Тому метою статті є висвітлення розроблених науково-методичних пропозицій щодо системи показників матеріального стимулювання персоналу СЦГ в процесі стратегічної реорганізації підприємств. Їх основні положення полягають у такому.

Важливою складовою організаційно-культурних відносин є мотивація персоналу до плідної роботи, сприйняття організаційних перетворень, які є супутником реалізації запроваджуваних загальноекономічних, конкурентних та функціональних стратегій. Серед проблем, пов'язаних з організаційним перетворенням, важливе місце займає формування мотиваційного механізму праці, що дозволяє з максимальною ефективністю реалізувати потенціал людських ресурсів підприємств.

Процес формування мотиваційного механізму пов'язаний з проведенням соціальної політики, яка повинна базуватися на існуючих активних потребах персоналу,

враховувати його інтереси. У теорії управління трудова мотивація розуміється як управлінський процес з формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, тобто персоналу, що забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей, поставлених суб'єктом управління [6]. Слід зазначити, що мотиваційні теорії вказують, у якому напрямку слід підприємству здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних пропозицій для її впровадження. Під впливом сучасних теорій менеджменту почала активно розвиватися теорія мотивації праці, положення якої доцільно застосовувати для зменшення опору персоналу організаційним перетворенням (стратегічній реорганізації). Підприємства, взявши за основу змістовні і процесуальні теорії мотивації, повинні здійснювати постійний і всебічний моніторинг соціально-економічних інтересів працівників, аналізуючи умови їхньої праці, трудові навички, очікування щодо кар'єрного зростання, отримання винагород, поліпшення соціально-побутових умов життя та інше. Серед найбільш дієвих форм активізації трудової діяльності працівників, які є слушними в процесі проведення стратегічних організаційних перетворень, доцільно виділити програми: залучення працівників до управління виробництвом; розвитку трудового потенціалу робочої сили; реконструкції самого процесу праці; різноманітні методи морального заохочення і матеріального стимулювання.

Системи матеріальних стимулів є ефективним інструментом функціонального поєднання матеріальної зацікавленості персоналу і результатів праці. Розглядаючи підприємство в організаційному аспекті як мережу СЦГ різних видів, що мають різноманітні цілі функціонування, доцільно запропонувати систему показників результатів їх роботи, які було б доцільно використовувати як критерії матеріального стимулювання персоналу згідно з трудовим вкладом кожного.

Створення СЦГ вносить у процес мотивації праці зміни, обумовлені: посиленням господарської самостійності їх трудових колективів; підвищенням відповідальності і зацікавленості в кінцевих результатах; подальшим розвитком у окремих працівників почуття господаря, коли стає вигідним раціонально використовувати власну робочу силу; створенням передумов для здорової внутрішньої конкуренції між СЦГ підприємства, оскільки кожний центр має явний стимул щодо своєї виробничої діяльності.

При вирішенні проблеми вибору системи мотивації праці доцільно розглядати їх за способом впливу і задоволення потреб як матеріальну, трудову і статусну [2, с. 356]. Матеріальна мотивація спрямована на задоволення потреб через оплату праці, трудова – через досягнення високих результатів праці, статусна – за допомогою одержання посадового або соціального статусу більш високого рівня (просування по службі, визнання лідерства та інше). Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, і як показали проведені дослідження, в силу економічних обставин, що склалися в Україні, вони на сьогодні є основними. Разом з тим, сучасна практика господарювання свідчить, що

роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку осіб в процесі трудової діяльності все більший вплив має трудова мотивація, що визначається змістом роботи, її умовами, організацією трудового процесу, режимом та багатьма іншими факторами. В цілому, трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістом, корисністю самої праці, а з іншого – із самовизначенням, самореалізацією працівника.

Значна роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації, що є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з економічними бажаннями працівника зайняти вищу посаду, виконувати більш відповідальну, престижну, суспільно значущу роботу та соціальними бажаннями, що полягають у прагненні до лідерства в колективі, визнанням високого рівня фаху у своїй справі.

Ключовою складовою зовнішньої мотивації є вплив підприємства на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію, насамперед, як планомірним, так і дискретним непередбаченим заздалегідь просуванням персоналу. Для цього розкриваються значні можливості в процесі проведення стратегічної організаційної реорганізації, коли менеджери більш високого рівня мають змогу задовольнити прагнення підлеглих у підвищенні посадового статусу згідно з їх можливостями і потребами підприємства у висококваліфікованому персоналі, обізнаному з практикою інвестиційного моніторингу запровадження проектних пропозицій та планування. Діяльність працівника, як правило, залежить від декількох мотивів одночасно: один з них є основним, а інші виконують роль додаткових стимуляторів. Мотиви конкретних людей, як рушійна сила їхньої поведінки, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їхньої реалізації з боку підприємства.

Як доводять результати власних досліджень автора і аналіз літературних джерел [4, 6, 7, 9], структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і відповідна їм поведінка конкретних осіб формується під впливом таких факторів, як досягнутий рівень життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні установки; деякі інші індивідуальні особливості людини, як наприклад, релігійні переконання, стать, вік.

У цілому процес мотивації праці знаходиться під впливом факторів економічного, психологічного, ціннісного впливу і регулювання трудової діяльності, що доцільно доповнити у необхідній мірі елементами примусу. Під останніми слід розуміти зобов'язання, страх можливого зниження життєвого рівня, невпевненість у майбутньому, можливість втратити роботу та інші.

З точки зору термінів дії мотивації її інструментів і заходів, важливим є їх поділ на поточні та довгострокові, що виконують різні функції: перші – спонукальні, а другі – стабілізуючі. В якості поточних, і в той же час, найбільш розповсюджених інструментів, доцільно використовувати: суму гарантованої заробітної плати, надбавки за умови праці, поточні премії, пільгове харчування та отримання спецодежды, гнучкий графік роботи, делегування повноважень, покарання та заохочення. До довготермінових інструментів, застосування яких є найбільш перспективним і ефек-

тивним з позицій інвестиційної діяльності, що, як правило, має довготривалий характер, є заходи, використання яких розраховане на значний період дії, що спонукає персонал працювати в режимі самооцінки і самоконтролю, і є більш ефективним ніж застосування методів безпосереднього адміністративного нагляду й разового підвищення оплати праці. До довготермінових інструментів доцільно віднести: додаткове страхування, підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, кар'єрне зростання, додаткове пенсійне забезпечення, досягнення довгострокових (річних і більше) цілей, отримання пільгового кредиту на придбання товарів довгострокового використання, житла. Довгострокові інструменти мотивації, що виконують стабілізуючу функцію, прямо не впливають на якість і результат праці, а допомагають утримати кваліфікований персонал, зменшити плинність кадрів.

Для ефективного управління трудовою діяльністю недостатньо використовувати інструменти мотивації, які базуються на інтересах працівників як індивідів. Велике значення мають поведінкові аспекти мотивації, що залежать від прийнятих на підприємстві групових норм і правил поведінки, що утворюють культуру організації, тобто безпосередньо організаційно-культурні відносини. До поведінкових аспектів мотивації, які доцільно використовувати в процесі інвестиційної діяльності, можливо віднести: визнання досягнень кожного члена колективу, лідерство, загальну атмосферу співробітництва в колективі, формування і збереження як власного іміджу конкретного працівника, так і іміджу структурного підрозділу (СЦГ), і що є найважливішим, привабливого іміджу підприємства. Перелічені фактори за своїм характером впливу мають відношення до довгострокової мотивації.

З метою виявлення особливостей матеріальної, трудової та статусної мотивації було проведено анкетування менеджерів середнього і вищого рівня управління. Всього опитано було близько 180 респондентів, з них менеджерів середнього рівня управління – 97 осіб, вищого – 83.

Результати анкетного опитування дозволили зробити висновок, що більшість респондентів розглядають працю, насамперед, як інструмент отримання коштів й підвищення свого статку. Так, 43,2% респондентів-менеджерів середнього рівня і 51,7% вищого вважають найбільш значущим фактором в своїй роботі можливість задоволення матеріальних потреб, що ставить матеріальну мотивацію на перше місце за важливістю. Націленість респондентів, насамперед, на заробітну плату, як засіб задоволення матеріальних потреб, зменшує значущість трудової мотивації. Друге місце займає статутна мотивація, тому що близько 30% менеджерів середнього рівня і близько 20% вищого у своїй роботі вважають можливість зробити кар'єру.

Ефективність мотивації визначається поєднанням прагнення персоналу до досягнення економічних і соціальних цілей. Індивідуальні цілі кожного працівника, поєднуючись у групі, повинні бути гармонізовані з цілями реалізації стратегій функціонування і розвитку підприємства. Таке узгодження буде підтверджувати дієвість програм мотивації персоналу, які мають головною метою зменшення

опору стратегічним перетворенням як в цілому на підприємстві, так і у його підрозділах – СЦГ. Ефективне функціонування підприємства в цілому можливе тільки при певному поєднанні його цілей з цілями окремих підрозділів – СЦГ. Об'єктивні цілі СЦГ можуть не тільки не співпадати, але й протистояти цілям підприємства, оскільки центри мають достатньо значний рівень самостійності щодо прийняття управлінських рішень. Ефективне функціонування конкретного СЦГ згідно із загальною метою підприємства можливе тільки на основі узгодження суперечностей між системами цілей різного рівня ієрархії.

Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу повинен бути спрямований на формування такого комплексу мотивів, що забезпечував би реалізацію системи наступних цілей: внутрішніх особистих щодо кожного працюючого; СЦГ в процесі функціонування; загальних підприємства. Тому критерієм якості ухвалення управлінського рішення можливо вважати ступінь досягнення мети, яка враховувала б економічні і соціальні прагнення персоналу, тобто дозволяла формувати економічні й соціальні мотиви поведінки. Соціальну мотивацію у вигляді стимулів доцільно реалізувати за умови стабільного і рентабельного функціонування підприємства, що дозволить проводити політику стимулювання. У той же час зростання економічної ефективності можливо досягти за умови досягнення

певного рівня соціальної мотивованості персоналу. Важливим кроком у вирішенні цієї проблеми є розробка і реалізація комплексу заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання роботи трудових колективів підприємства, яку доцільно реалізувати поточним преміюванням.

У механізмі преміювання за результати господарської діяльності головною його складовою, що багато в чому визначає ефективність роботи СЦГ, є розробка відповідних показників, за якими підприємство буде оцінювати роботу як підрозділів, так і окремих працівників. Умовами виплати матеріальних винагород є досягнення кількісного значення критеріальних показників, які розроблені для кожного СЦГ в залежності від його виду. У табл. 1 представлено систему показників результатів роботи центрів з урахуванням їх видів, яка являє обмежений перелік чітко визначених критеріїв, що комплексно й об'єктивно характеризують кінцеві результати діяльності стратегічних бізнес-одиниць. Для кожного виду СЦГ запропоновано незначну кількість показників результатів роботи (в середньому два або три) кожного, що можуть бути використані як критерії для матеріального стимулювання їх персоналу. Ця пропозиція має принципове значення, тому що при збільшенні кількості показників недосяжною стає наочність зв'язку системи преміювання з основними результатами діяльності центрів.

Таблиця 1

Умови і показники преміювання працівників СЦГ

Вид СЦГ	Умови преміювання	Показники преміювання та тенденції їх зміни
1	2	3
1. Дискреційний центр господарювання	1. Цільове використання виділених ресурсів. 2. Неперевищення кошторису операційних витрат	1. Дотримання або економія кошторису операційних витрат. 2. Високий рівень трудової і виконавчої дисципліни
2. Центр обслуговування	1. Відсутність простоїв обладнання структурних підрозділів підприємства з вини даного центру. 2. Безперервне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами, оснащенням та ін. 3. Неперевищення кошторису витрат на обслуговування та ремонт обладнання	1. Збільшення часу ефективної роботи обладнання. 2. Збільшення міжремонтного періоду. 3. Скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання
3. Центр реалізації	1. Виконання плану продажу продукції. 2. Неперевищення ліміту контрольованих витрат	1. Досягнення планового обсягу виторгу. 2. Дотримання планових показників оборотних коштів готової продукції. 3. Зниження трансакційних витрат
4. Центр витрат	1. Виконання виробничої програми з обсягу і структури випуску продукції. 2. Неперевищення планової собівартості продукції	1. Виконання планового обсягу випуску продукції. 2. Зниження або дотримання планової собівартості усіх видів продукції. 3. Дотримання високої якості продукції
5. Центр доходу	1. Виконання плану продажу за окремими видами продукції. 2. Допускається будь-яке компенсуюче збільшення витрат	1. Досягнення або збільшення планового обсягу реалізації продукції
6. Центр прибутку	1. Досягнення планового обсягу валового прибутку	1. Дотримання планових значень показників рентабельності

1	2	3
7. Центр капіталовкладень	1. Виконання плану капітальних вкладень. 2. Скорочення періоду окупності капітальних вкладень	1. Дотримання кошторису витрат. 2. Підвищення значень показників віддачі капітальних вкладень
8. Венчурний центр	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів. 3. Впровадження інновацій	1. Виконання інвестиційного бюджету. 2. Виконання планового обсягу прибутку. 3. Дотримання планових значень фінансових показників. 4. Неперевищення планових значень показників ризику
9. Центр інвестицій	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів	1. Досягнення планового обсягу чистого прибутку. 2. Дотримання планових значень фінансових показників функціонування. 3. Виконання інвестиційного бюджету. 4. Дотримання значень планових показників економічної ефективності інвестиційного проекту

З урахуванням конкретних цілей і задач функціонування СЦГ, показники преміювання повинні бути спрямовані на: стабілізацію досягнутого рівня виробництва та подальше поліпшення результатів діяльності.

Розмір преміального фонду повністю залежить від кількісних величин показників економічної ефективності діяльності СЦГ та підприємства в цілому з урахуванням внеску кожного центру в результати його роботи. Щодо преміювання, всі центри доцільно поділити на три групи в залежності від рівня самостійності, яким вони наділені центральним апаратом управління, а саме: несамостійні, які повністю залежать від підприємства; відносно самостійні, яким підприємство встановлює планові завдання і певне коло обмежень у використанні виділених їм економічних ресурсів; самостійні, яким підприємство надає повну свободу дій і встановлює тільки обмежене коло показників кінцевих результатів їх діяльності.

Для преміювання колективів СЦГ першої групи, які не мають достатнього рівня самостійності у розпорядженні фінансовими коштами, а саме, дискреційних, обслуговування і реалізації, центральному апарату управління підприємства доцільно виділити з прибутку певну суму коштів. Така пропозиція також пов'язана з тим, що дискреційні центри характеризуються тим, що вихідні результати їх діяльності в силу специфіки виконуваних функцій важко специфікувати і виразити кількісно. До таких центрів, щодо умов преміювання, доцільно також віднести служби апарату управління і загальногосподарські. Їх умовами преміювання є виконання цільового бюджетного плану і з нахождення в межах кошторису операційних витрат. При невиконанні хоча б однієї з даних умов питання про преміювання центру приймати недоцільно. Умовами преміювання центрів, зайнятих обслуговуванням основного виробництва є показники, що характеризують якість їхньої роботи, а саме: забезпечення ритмічної роботи устаткування (відсутність простоїв з вини даного центра); безперебійне забезпечення робочих місць енергією, па-

ливом, інструментами, оснащенням й ін.; неперевищення кошторису витрат на обслуговування і ремонт устаткування. Для СЦГ реалізації, умовами преміювання є виконання плану з продажу продукції при дотриманні ліміту контрольованих витрат.

Стимулювання центрів другої групи, до яких належать СЦГ витрат, доходів і прибутку при виконанні ними встановлених показників доцільно здійснювати центральним апаратом управління в межах визначених сум, які можливо збільшити згідно з перевищенням показниками кількісних значень: для центрів витрат – за зниження фактичних витрат у порівнянні з плановими; для центрів доходів – за перевищення суми доходу; для центрів прибутку – збільшення обсягу отриманого прибутку.

Стратегічні центри, що входять у третю групу, яка відрізняється високим рівнем самостійності у прийнятті управлінських рішень практично за всіма питаннями господарювання, що стосуються їх власного функціонування (центр капіталовкладень, венчурний, та центр інвестицій), преміювання доцільно здійснювати повністю за рахунок додатково зароблених ними коштів за кінцевими результатами їх діяльності без обмежень з боку центрального апарату управління.

Найважливішою складовою створення преміальної системи є обґрунтування розмірів премій, з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу. При вирішенні даної проблеми повинні враховуватися такі фактори: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань; кількість одночасно використовуваних показників, їх початкові кількісні параметри і об'єктивно існуючі можливості подальшого поліпшення; трудомісткість збільшення показника на одиницю. При використанні декількох показників преміювання більша частина премії повинна припадати на показник, поліпшення якого вимагає більших трудових зусиль, або є більш важливим для реалізації стратегії. Для порівняння трудових зусиль при виконанні різних показ-

ників, за які нараховується премія, доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки: в умовах сьогодення матеріальне стимулювання є найбільш дієвим інструментом мотивації, який задовольняє основні активні потреби працюючих; в процесі стратегічної реорганізації підприємств на основі СЦГ, для кожного з них доцільно використовувати показники матеріального заохочення працівників, що відповідають загальній меті створення центрів згідно з рівнім їх самостійності та досягнутими результатами роботи.

В якості подальших розвідок щодо удосконалення мотиваційних механізмів, доцільно визнати кар'єрне зростання працівників згідно з їх можливостями, очікуваннями та потребами підприємства.

## Література

1. Большаков А. С., Михайлов В. М. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб.: ЗАО «Питер Бук», 2000. – 412 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.
3. Колесникова Л., Перекрестов В. Организационный структуры и культура производства // Вопросы экономики. – 2000. – № 8. – С.15 – 30.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
5. Організаційна поведінка / Д. Герлігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг: Пер. з англ.. І. Брасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. – К.: Вид.Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
6. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, М.: Зевс, 1997. – 478 с.
7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 165 с.
8. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. Практик. пособие. 3-е изд. испр. и доп. – М.: Дело, 2006. – 332 с.
9. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
10. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. – М.: РАУ, 2003. – 286 с.
11. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Пер с англ. – СПб.: Изд. Дом «Питер», 2010. – 352 с.