

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## МОТИВАЦІЯ ОСНОВНИХ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто основні методи і системи стимулювання персоналу на сервісному підприємстві та для порівняння наведено зарубіжний досвід стимулювання персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрены основные методы и системы стимулирования персонала на сервисном предприятии и для сравнения приведен зарубежный опыт стимулирования персонала.*

*Annotation. In the article the main methods and systems of stimulating the personnel at the service enterprise were offered and the example of personnel stimulation in other countries is given.*

*Ключові слова: стимул, мотив, персонал, підприємство, керівник, робота.*

Кількість літератури, присвяченої розробці мотивації, значна і невпинно зростає. Незважаючи на те, що досліджень на цю тему чимало, єдиного визначення мотивації не існує. Як наслідок – наявність великої кількості концептуальних основ для визначення та впровадження мотивації.

Мескон визначає мотивацію як процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації. Шапіро стверджує, що це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії щодо інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак цього досягти стає все важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати [1 – 5].

Необхідність більш швидкого зростання ефективності суспільного виробництва висуває нові вимоги до форм і методів матеріального і морального стимулювання праці працівників. Дієвість системи матеріального стимулювання значною мірою визначається тим, наскільки вони забезпечують оптимальне співвідношення інтересів.

Стимулювання припускає встановлення також кількісної винагороди за досягнення певних результатів у роботі, що вимагає обґрунтування кількісних співвідношень між рухом заохочення і розмірами стимульованого показника. У вирішенні цих завдань знайшли застосування економіко-математичні методи, зокрема різні функції заохочення. Необхідність використання прийомів пов'язана з тим, що системи матеріального заохочення повинні забезпечувати закономірне захоплення заохочення у міру зростання стимульованого показника, але системи заохочення не повинні допускати невиправданих стрибків у розмірах заохочення як окремого працівника, так і колективу в цілому. При цьому будь-яка чутлива

-----

змiнах розміру виплаченої винагороди. Таку закономірність у взаємозв'язку розмірів премій і стимульованих показників забезпечують системи стимулювання, побудовані на основі математичних функцій заохочення.

При цьому залежно від поставлених цілей набута раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність зі змінами, обстановкою або використана для професійного просування у службовій діяльності. Цей підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безперервної освіти, в основі якої лежить принцип організації ступеневого виробничого навчання персоналу.

Під безперервністю підготовки розуміється не епізодичне перенавчання працівників у зв'язку з застарінням їх кваліфікації, а запланований на основі прогнозів розвитку засобів виробництва спадкоємний процес систематичного підвищення кваліфікації та розширення її обсягу за принципом переходу від менш до більш складних професій, від вузької спеціалізації до багатопрофільності. Таке планування процесу розвитку потенціалу робочої сили у відповідності з розвитком матеріально-технічної бази зводить до мінімуму необхідність термінових і малопідготованих заходів із перенавчання працівників новим професіям.

У цей час немає всебічно обґрунтованих міркувань за термінами перепідготовки. Організуючи цю роботу, виходять з того, що за середній період своєї трудової діяльності (40 – 45 років) кваліфікований працівник повинен 4 – 5 разів пройти перепідготовку і підвищити свою кваліфікацію. У промисловості, і особливо в машинобудуванні, "оновлювати" свою кваліфікацію для освоєння нової техніки доводиться сьогодні в середньому вже 6 – 8 разів, змінюючи при цьому 3 – 4 рази професію. Це збігається з тривалістю циклів життя продукції. Іншими словами, виходячи з періодів зміни видів продукції (один раз на 5 – 8 років), кожен працівник раз у 4 – 7 років повинен оновлювати свої знання.

Вибір у якості критерію розвитку персоналу тривалості циклу оновлення продукції свідчить про безперервно-циклічну освіту, яка характеризується тим, що рух робочої сили у зв'язку з її продуктивним використанням, замикаючись у цикл, кожен раз відбувається на новій основі за рахунок своєї зміни і розвитку.

Отримавши професійну підготовку і з'єднуючись із засобами виробництва на робочому місці, робоча сила з потенційної перетворюється в реально функціонуючу. У цій формі протягом певного проміжку часу вона проходить стадії адаптації (освоєння) і стабільного функціонування. Потім у зв'язку із завершенням циклу життя виробу і підготовкою до нового робоча сила, з тим щоб відповідати вимогам, пропонованим до її трудового потенціалу, проходить перепідготовку. На якісно новій основі і з більш багатими перспективами до праці вона через систему професійно-кваліфікаційного просування готується до нового циклу.

Якщо у розвитку і руху робочої сили на цьому робочому місці або ділянці виробництва немає необхідності, то вона вивільняється. Працівник змінює робоче місце на інше як усередині підприємства, так і за його межами, і знову через систему підвищення кваліфікації, підвищуючи свій потенціал, готується до повторення руху, але вже в рамках іншого циклу.

При переході з одного робочого місця на інше, супроводжуване зміною професії, суспільство втрачає частину накопиченого потенціалу, оскільки в процесі оволодіння працівником новою спеціальністю набуті навички і накопичений досвід стають непотрібними, якщо вони не можуть бути використані на новому робочому місці. Розміри цих втрат тим більші, чим далі в системі професійного поділу праці відстань між колишньою та новою професіями працівника.

Таким чином, характерними особливостями циклу розвитку персоналу є, по-перше, наявність перерви в руху робочої сили при зміні однієї форми її функціонування на іншу, що проявляється як у внутрішньому, так і на зовнішньому

рухах робочої сили. Ця перерва свідчить про те, що робоча сила перебуває у резерві, тобто не функціонує, а проходить перепідготовку, перекваліфікацію, перерозподіляється в безпосередньому зв'язку з її подальшим функціонуванням. По-друге, простежується діалектичний зв'язок цього циклу з рухом робочих місць, динаміка яких є об'єктивною підставою мобільності робочої сили і прямо залежить від циклу життя виробу.

Сутність ступеневої системи підвищення кваліфікації полягає в тому, що ситуація, в яку потрапляє людина через кілька років після отримання професійної освіти, характеризується наростаючим у часі розривом між великою кількістю нових знань, що належать до її професії та власним рівнем підготовки, який (без постійного навчання) з часом знижується як унаслідок безперервного старіння частини отриманих у навчальному закладі знань, так і внаслідок простого втрачання відомостей, що не використовуються нею безпосередньо в процесі трудової діяльності. (Науково встановлено, що після закінчення вузу щорічно втрачається в середньому 20 % знань. Практикою встановлено, що для підтримки знань на рівні вимог сучасності фахівець повинен не менше 4 – 6 годин на тиждень приділяти вивченню останніх досягнень у сфері, якою він займається. Якщо спеціаліст або менеджер прочитає щомісяця 1 – 2 спеціальні книги, то віддача від нього в 3 – 4 рази більше, ніж від того, хто книгу взагалі не відкриває).

Ця ж система озброює навчатися додатковими знаннями з передової технології, нових видів обладнання диференціювання, залежно від умов виробництва, змісту праці за кожною професією, кваліфікацією робітників, зміни їх виробничих функцій.

Основу системи ступеневого підвищення кваліфікації становить навчання на короткострокових курсах, влаштованих сходами (етапами) навчання з таким розрахунком, що кожна наступна сходинка є логічним продовженням попередньої, забезпечуючи працівникам можливість подальшого підвищення кваліфікації і розширення сфери застосування їх праці.

*Наук. керівн. Омелянко Н. М.*

-----

**Література:** 1. Виханский О. С. Менеджмент : учебник для экономических спец. вузов / Виханский О. С., Наумов А. И. – М. : Высшая школа, 2005. – 224 с. 2. Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М. : Педагогика-Пресс, 2004. – 498 с. 3. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посібн. / Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с. 4. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посібн. / Мунн Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О. та ін. – К. : Ліра, 2005. – 520 с. 6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.