

Висновок. Отже, планування – це процес, який спрямований на ухвалення рішення про те, що необхідно зробити. Планування неефективне, якщо не визначена його значущість і не встановлена процедура його здійснення. В умовах постійної зміни ринкової ситуації не можна повністю гарантувати успішність виконання планових завдань, тому потрібно бути готовим до їх можливого коригування. Тобто створення гнучкої системи маркетингового планування туристичних підприємств та адаптованість їх планів до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища стають головним завданням сьогодення.

Література

1. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегії, плани, структура. – М.: Дело, 1995. – 192 с.
2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств. Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 241 с.
3. Циба Т.Є. Маркетингове планування. Навч. посібник / М.І. Сокур, В.І. Баюра. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 128 с.

УДК 331.101.3

К. О. МИСЮРА, В. В. ШВИД
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено питанням організації матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу в умовах ринкової трансформації економіки України. Визначено сучасні проблеми в побудові системи мотивації та оплати праці, запропоновано ряд інноваційних підходів щодо удосконалення мотиваційного механізму досягнення більш високих результатів виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

The article is devoted to the issues of organization of material and immaterial motivations of work of staff in the conditions of market transformation of Ukrainian economy. It is determined modern problems in building of motivation system and wages. It is proposed the line of innovative approaches to development of motivation mechanism of achievement of higher results of productive activity of enterprises.

Вступ. Аналіз діяльності підприємств в сучасних умовах показує, що на багатьох із них темп зростання середньорічної заробітної плати перевищує темп зростання продуктивності праці, тобто зростання витрат на оплату персоналу не пов'язане з покращенням результативних показників діяльності підприємства. Втрачається стимулююча роль системи мотивації праці.

Система мотивації праці потребує значного удосконалення. Вона повинна стимулювати досягнення більш високих як кількісних так і якісних показників, як в цілому по підприємству так і кожного конкретного працівника.

В сучасних умовах, що склалися в Україні на етапі її інтеграції до ЄС, проблема мотивації набула важливого значення, так як вирішення задач, які стоять перед суспільством, є можливим лише за умови створення належної мотиваційної основи, яка б спонукала персонал підприємств до ефективної діяльності. Саме тому використання інноваційних методів в управлінні бізнес-процесами зумовить скорочення витрат, підвищить їх результативність та ефективність господарської діяльності. Врахування інноваційно-мотиваційних заходів у процесі управління персоналом обумовить зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності та забезпечить підвищення продуктивності праці, що за собою понесе підвищення економічної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Значний вклад в розробку проблем мотивації до високорезультативної праці внесли такі українські науковці, як В. Абрамов, В. Андрієнко, Д. Богиня, В. Данюк, А. Калина, М. Карлін, Г. Куліков та інші. Проблемам впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємством присвятили свої праці такі дослідники, як: Р. Фатхутдінова, С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, Н. Круглова, Н. Чухрай. Вагомий внесок в теоретичну розробку системи мотивації зробили такі зарубіжні вчені: К. Маркс, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Ф. Герцберг, а також Д. МакГрегор та інші.

Метою статті є визначення сучасних проблем мотивації праці, формування науково-методичних пропозицій щодо удосконалення мотиваційного механізму, а також порівняльний аналіз існуючих видів інноваційних систем оплати праці, що використовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової трансформації економіки України та в контексті її інтеграції до ЄС мотивація праці є одним з вагомих стабілізуючих факторів щодо ефективного розвитку підприємств та значного підвищення результативності роботи.

Проблемами мотивації як однієї з основних функцій класичної теорії управління на рівні підприємств пов'язані з механізмом та рівнем оплати праці, яка є стрижнем мотиваційного механізму. При дослідженні діяльності підприємств України відображають, що на промислових підприємствах, як правило, застосовуються традиційні системи оплати праці. В їх основу покладено загальновідомі підходи до формування окладів, надбавок, премій. Це призводить до стримування ініціативності працівників, відмови від креативних методів, небажання

підвищувати професійно-кваліфікаційний рівень. Такі обставини вбачають необхідність впровадження мотивацій праці та інноваційних систем оплати праці, що будуть стимулювати працівників підприємств більш ефективно використовувати свої розумові та фізичні можливості.

Необхідність трансформації існуючих та впровадження інноваційних систем оплати праці на вітчизняних промислових підприємствах пояснюється впливом різних факторів, а саме:

- зростання конкуренції на ринку ресурсу “Праця” як з боку пропозиції, так і попиту;
- структурні зміни на рівні держави та суб’єктів господарювання;
- створення нових технологій та їх впровадження;
- розвиток ринкової інфраструктури.

Врахування таких факторів керівництвом промислових підприємств дозволить визначити основні критерії для побудови інноваційних систем оплати праці. Вони обумовлюються різносторонністю завдань, цілей та їх взаємозалежністю, інноваційні системи оплати праці показано на рис. 1.

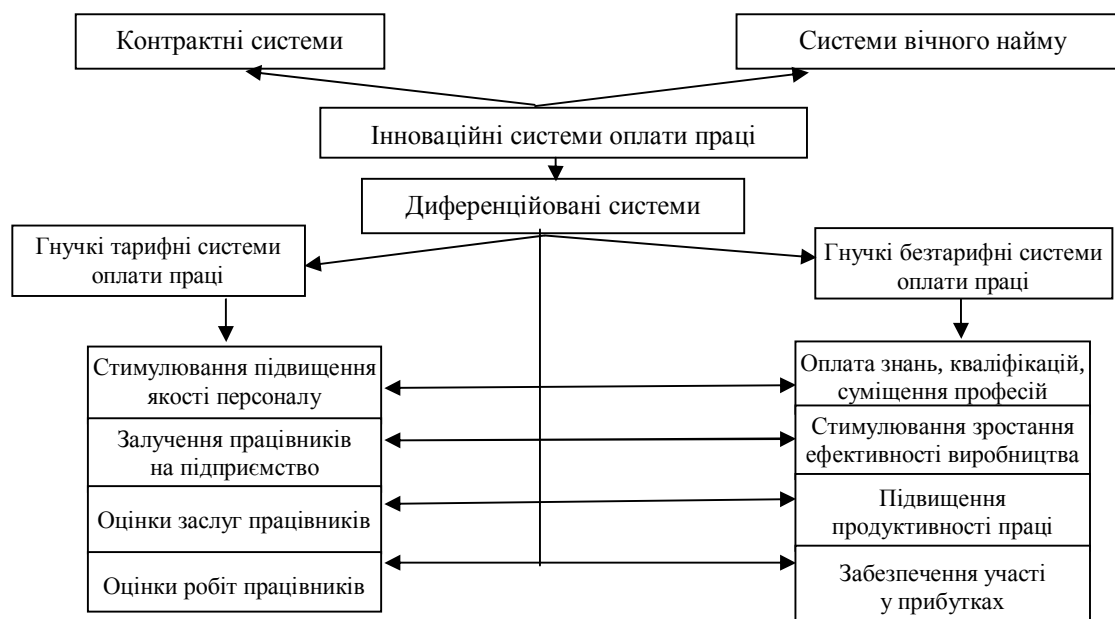


Рис. 1 – Види інноваційних систем оплати праці за критеріями їх вибору

Контрактні системи оплати праці базуються на укладенні між підприємством і працівником трудової угоди. В ній визначаються види виконуваних робіт, розмір заробітної плати, можливі доплати або надбавки, обов’язки та права сторін. Порядок розрахунків з персоналом формується в залежності від обґрунтованих у контракті умов.

Система вічного найму має широке застосування в японських компаніях. Вона базується на врахуванні трудового стажу працівника. Чим довше людина працює в компанії, тим вища її заробітна плата та посада. Якщо ж працівник влаштовується в нову компанію, він позбавляється трудового стажу і отримує мінімальну заробітну плату.

Найбільш розповсюдженими у складі інноваційних систем оплати праці є диференційовані системи оплати праці. Вони формуються з урахуванням характеру впливу на підприємствах рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, умов праці, особистих якостей, внеску в результати діяльності підприємства. А тому можуть швидко й об’єктивно реагувати на зміни в ефективності та якості праці працівників.

Гнучкі тарифні системи, на відміну від звичайних (тих, що базуються на єдиних тарифно-кваліфікаційних довідниках), розробляються для конкретного підприємства з урахуванням рівня складності робіт та необхідної для їх виконання кваліфікації. Премії, доплати і надбавки індивідуалізовані й залежать від результатів діяльності працівника. Гнучкі безтарифні системи оплати праці працівників засновані на поділі заробітної плати на дві складові. Основна частина заробітку визначається на основі стажу, кваліфікації та досвіду працівника. Додаткова частина заробітної плати визначається на основі оцінки діяльності працівника за ступенем виконання ним своїх професійних функцій. Стимулюючу функцію виконує саме друга частина заробітної плати.

Види інноваційних систем оплати праці за можливими напрямками участі працівників у прибутках включають два напрями: що базуються на результатах господарської діяльності підприємства та що формуються на основі відносин власності.

Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль та поведінки працівника за рядом критеріїв. Це можуть бути такі, як: самоконтроль, аналітичність, відповідальність, здатність терміново прийняти рішення, спроможність до лідерства, професіоналізм, здатність працювати в команді, ініціативність, пунктуальність, трудова і творча активність, рівень виконання норм, рівень браку, ступінь використання робочого часу та ін. Для кожного

критерію визначається система балів. Для їх оцінки, в залежності від виконуваних працівником функцій та складності робіт, встановлюються відповідні норми. Періодично розраховується узагальнюючий показник діяльності працівника, а підсумкові результати визначають відповідний рівень додаткової винагороди.

Як правило, система "оцінки заслуг" призначена для встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, що мають різні показники якості роботи. Тому дана система є інструментом для визначення місця працівника в ієрархії заробітної плати на підприємстві. Вона використовується для управління персоналом підприємства з метою планування і формування основного кадрового складу. Аналіз свідчить, що така система найбільш поширена в США, Канаді, Великобританії, Німеччині, Швеції та практично не застосовується в Японії, Австралії.

Системи стимулювання обсягів виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг характерні для підприємств, які мають кінцевий результат господарської діяльності. У даному випадку розмір витрат на виплату заробітної плати обчислюється у відповідності до складених бюджетів та пропорційно обсягів продажів. Таким чином, для персоналу встановлюється прямий зв'язок між ефективністю праці працівників та результатами діяльності підприємства.

Системи участі в прибутках в залежності від продуктивності базуються на розрахунку коефіцієнта співвідношення сукупних витрат на утримання персоналу та обсягів реалізованої продукції. Даний показник дає можливість оцінити витрати, обґрунтувати допустимий для підприємства за звітний період рівень витрат на утримання персоналу та порівняти їх з фактичним. Якщо фактичний обсяг витрат нижчий за допустимий, приймається рішення про виплату премій персоналу. Її розмір встановлюється залежно від значимості та складності виконуваних працівником функцій і може коливатися від 40 до 75 % отриманої економії.

Система преміальних виплат враховує результати господарської діяльності підприємства, окремих структурних підрозділів (відділів, департаментів) та працівників. Тобто розмір премій в межах даної системи визначається на основі аналізу отриманих значень трьох показників: результатів трудової діяльності працівника, результатів діяльності структурного підрозділу, результатів господарської діяльності підприємства. Діяльність кожного працівника оцінюється керівником відповідного підрозділу, ступінь виконання поставлених завдань підрозділом підприємства – керівником вищого рівня у відповідності до організаційних структури, результати господарської діяльності – фінансовим відділом шляхом розрахунку та аналізу фінансово-економічних показників. На основі отриманих значень показників розраховуються коефіцієнти преміювання та обґрунтовуються розміри винагороди для окремих підрозділів та їх працівників.

Системи колективного стимулювання відрізняється від системи преміальних виплат тим, що вона передбачає заохочення до участі у прибутках лише групи працівників. Це може бути команда в межах окремого відділу, команда професійних представників різних відділів, яка створюється керівництвом підприємства для виконання поставлених завдань. При цьому сума отриманого бонусу у більшості випадків розподіляється аналогічно до основної заробітної плати. Дана система має дискусійний характер, оскільки її переваги і недоліки досить взаємопов'язані. Так, з одного боку, у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягів робіт, а з іншого – не завжди працівник з меншим розміром заробітної плати виконує менший обсяг робіт.

Більш стійка зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємств забезпечується через їх участь у власності. Тому системи оплати праці на основі формування відносин власності не тільки забезпечують ідентифікацію інтересів працівників і підприємства, але й мобілізують особисті заощадження членів трудового колективу для інвестування у виробництво. Володіння акціями зумовлює підвищення зацікавленості працівників в розмірах отриманих дивідендів і, як наслідок, у обсягах отриманих прибутків.

У процесі розробки та впровадження інноваційних систем оплати праці на вітчизняних промислових підприємствах слід враховувати те, що в сучасних умовах результати праці залежать не стільки від фізичних зусиль працівника або величини затраченого ним часу, скільки від якості прийнятих ним рішень. Це вимагає переходу в управлінні персоналом від стратегії підпорядкування і жорсткого контролю до стратегії залучення і партнерства, посилення матеріальної заінтересованості працівників в кінцевих результатах.

Зі сказаного ми можемо зробити висновок, що існує чітка класифікація мотивації, так наприклад за видами мотивація поділяється на матеріальну та нематеріальну. Матеріальну мотивацію узгоджують із прагненням достатку, добробуту, матеріального стандарту життя, яке тісно корелює із рівнем заробітної плати, різноманітними методами та формами матеріального стимулювання.

Поряд з цим, трудова мотивація узгоджується з потребами мати змістовну, цікаву, корисну роботу, пристойні умови праці, завдячуючи чому працівник міг би мати негodu самовиразитися, само реалізуватися. Тому потрібно визначити чинники матеріальної та нематеріальної мотивації (рис. 2).

В умовах інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств для досягнення конкурентоспроможності необхідно приділяти велику увагу як матеріальній, так і нематеріальній мотивації, так як:

- по-перше, в оплаті праці в преміях має враховуватися зміст праці, її складність, прояв творчості, інтелектуальне навантаження, рівень конкурентоспроможності працівника, трудовий внесок у кінцеві результати діяльності підприємства;
- по-друге, заохочення визнанням в колективі, просування по службі, наданням соціальних пільг, психологічної підтримки.

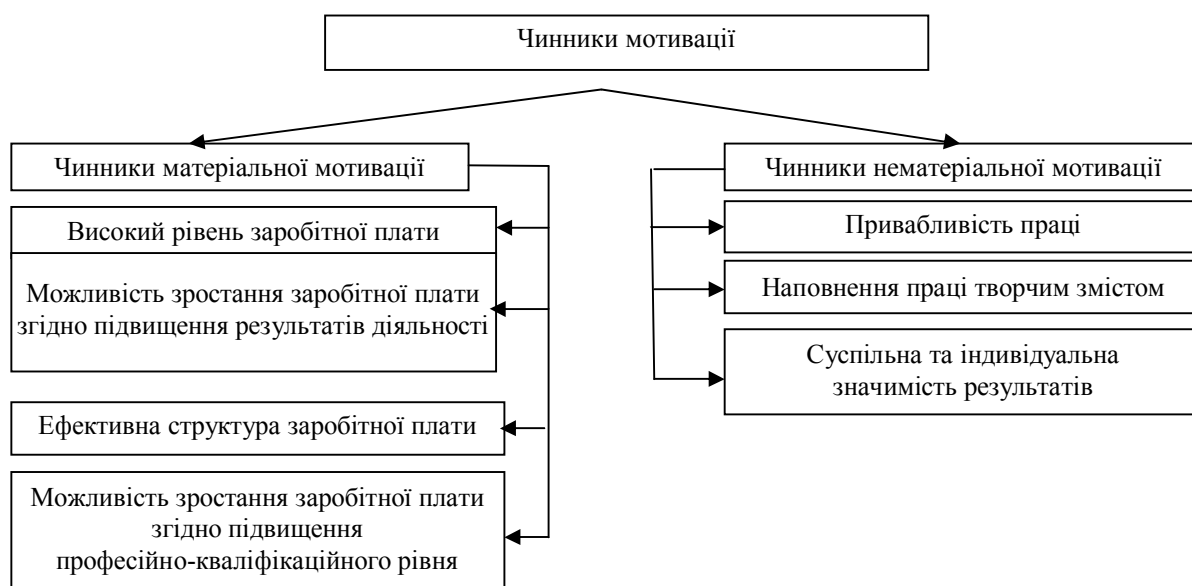


Рис. 2 – Дійові чинники мотивації праці персоналу підприємства

Сьогодні Україна знаходиться на індустріальній стадії розвитку і визначне значення в системі цінностей більшості працівників мають матеріальні блага, досягнення матеріального добробуту. Тому вирішальним важелем активізації трудової діяльності залишається саме оплата праці. Для посилення мотиваційного впливу важливо, щоб оплата праці гнучко відображала динаміку конкурентоспроможності працівників, при цьому різниця в оплаті більш і менш конкурентоспроможних працівників має бути відчутною. Для реалізації даної мети в оплаті праці необхідно використовувати принцип індивідуалізації, який є поширеним в практиці розвинутих у ринковому відношення країн.

Висновки. Гнучкі системи стимулювання, що набувають все більшого поширення в країнах з розвинутою економікою, проявляються не тільки у вигляді додаткових індивідуальних доплат до заробітної плати. Спектр таких виплат більш широкий: індивідуальні надбавки за стаж, досвід, рівень освіти тощо; системи колективних премій для робітників; системи участі в прибутках для фахівців і керівників; гнучкі системи соціальних пільг. Застосування комплексу форм стимулювання, що розраховані на усіх працівників організації, може дати необхідний економічний та соціальний ефекти.

Стратегія мотивації персоналу підприємств в контексті інтеграції України до ЄС повинна будуватися на позиції визнання необхідності соціальної орієнтації економічного розвитку суспільства. Також потрібно зауважити, що використання на промислових підприємствах інноваційних систем оплати праці призводить до зниження частки основної заробітної плати і зростання змінної, яка визначається особистим внеском працівника в досягнення місії та залежить від фінансового становища суб'єкта господарювання на ринку, а також інноваційні системи оплати праці сприяють більш ефективному використанню працівниками розумових і фізичних здібностей, що є надзвичайно важливим для покращення результатів діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Література

1. Праця і зарплата. – № 12 (448). – Берез., 2005. – С. 8.
2. Куликов Г.Т. Мотивация труда. Монография / Отв. ред. Д.П. Богиня. – К.: Інститут економіки НАН України. – 2002. – 339 с.
3. Семикіна М.В. Мотивация конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
4. Татарников А.А. Оплата праці в країнах з ринковою економікою // Легка промисловість. – 2005. – №7. – С. 7–14.

УДК 658.8

О. Б. МНИХ

Національний університет "Львівська політехніка"

МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ РИНКОВОЮ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються теоретичні і прикладні аспекти побудови загальних моделей маркетингового управління ринковою вартістю підприємства. Виявлено специфіку впливу маркетингових інструментів на динаміку