

MOŽNOSTÍ ZLEPŠENIA MOTIVÁCIE PRÁCE PERSONÁLU V SPOLOČNOTIACH

Jednou z hlavných funkcií riadenia podniku je práve motivácia. Podnik môže realizovať svoj potenciál ekonomického rastu len za podmienok efektívnej motivácie. Nedostatočná motivácia v podniku môže však byť spomaľujúcim faktorom pre rast ukazovateľov výkonnosti jej činnosti.

Práve, preto otázka zlepšovania motivácie práce zamestnancov v spoločnosti je aktuálnou a sa stala príčinou výberu témy výskumu, sformovala jej účel a ciele.

Otázke efektívnej motivácie práce v spoločnosti venovali svoje vedecké práce tak domáce ako aj zahraniční vedci. Medzi nimi sú: A. Afonin, V. Abramov, D. Bohyňa, A. Grishnová, A. Maslow, E. Mayo, M. Meskon, R. Owen a iní.

V prácach týchto vedcov z rôznych uhlov pohľadu sa skúmajú teoretické a praktické otázky týkajúce sa efektívneho personálneho manažmentu. Ale, napriek tomu, väčšina domácich spoločností dnes nemajú efektívny systém motivácie zamestnancov. Je potrebné sa zaoberať otázkou vývoja a zavádzania motivačného mechanizmu, beriac do úvahy špecifiká činností každého hospodárskeho subjektu. Pri riešení tohto problému je vhodné brať ohľad na domáce a zahraničné skúsenosti.

V ekonomickej literatúre existuje mnoho definícií motivácie, ktoré odhaľujú jej podstatu z rôznych strán. Účinnosť práce za rovnakých podmienok sa určuje osobným postojom človeka k práci, jeho pracovným správaním. Pracovné správanie je zase určené vplyvom mnohých faktorov, ktoré účinkujú s rôznou silou v rôznych smeroch.

Vo všeobecnosti pod pojmom motivácia sa rozumie súbor hnacích síl, ktoré stimulujú osobu vykonávať určité činnosti. Tieto sily môžu mať tak vonkajší, ako aj vnútorný pôvod a prinútiť osobu úmyselne alebo nevedome uskutočňovať jeden, alebo druhý čin [1].

Postoj k práci je charakterizovaný túžbou, (alebo nedostatkom túžby) človeka maximálne prejavovať svoje fyzické a duchovné sily, využívať svoje skúsenosti a vedomosti, schopnosti, dosahovať určité kvantitatívne a kvalitatívne výsledky práce. Ten sa prejavuje vo správaní, motivácii a ohodnotení práce.

Pracovné správanie sa je vonkajším prejavom postoja k práci, motivácia a hodnotenie sú vnútorné.

V závislosti od ľudského správania sa, motivácia je procesom vedomého výberu jedného alebo druhého typu úkonu, a to v dôsledku komplexného vplyvu vonkajších a vnútorných faktorov (patrične stimuly a motívy).

V manažmente motivácia to je funkcia riadenia, ktorej základom je vytváranie stimulov pre pracovníkov (povzbudzovať k práci s plným odhodlaním), ako aj v dlhodobom vplyve na zamestnanca s cieľom zmeny podľa zadaných parametroch štruktúry jeho hodnotových orientácií a záujmov, tvorby primeraného motivačného jadra a vývoja na tomto základe pracovného potenciálu.

Podstata motivačnej teórie spočíva v tom, že osoba, ktorá si je vedomá zverených jej úloh a odmeny, ktorú môže získať za ich riešenie, zrovnáva toto so svojimi potrebami, schopnosťami a vykonáva určité aktivity.

Rozmanitosť názorov potvrdzuje, že motivácia je komplexný proces, ktorého účinnosť je hodnotená na základe výsledkov činnosti spoločnosti.

Hlavné úlohy motivácie:

- formovanie chápania každým zamestnancom podstaty a dôležitosti motivácie v pracovnom procese;
- odborná príprava personálu a riadiacich pracovníkov ku psychologickým základom vnútropodnikovej komunikácie;
- vytvorenie demokratických prístupov každého manažéra k personálnemu riadeniu, s využitím moderných metód motivácie.

Na vyriešenie týchto problémov je potrebná analýza: procesu motivácie v organizáciách; individuálnej a skupinovej motivácie; zmien, ktoré sa stávajú v motivácii ľudskej činnosti pri prechode na obchodné vzťahy [2].

Motivácia ako hlavná funkcia manažmentu, je spojená s procesom vzbudenie seba samého a iných ľudí do činnosti, vytváraním motívov na dosiahnutie osobných cieľov a cieľov organizácie.

Obsah funkcie motivácie spočíva v určených potrebách zamestnancov a zabezpečení ich spokojnosti v organizácii; vo vývoji systémov odmeňovania za vykonávanú prácu; v uplatňovaní rôznych foriem odmeny; vo využívaných stimuloch pre efektívnu spoluprácu medzi zamestnancami v tímoch aj v spoločnosti ako celku [3].

S pomocou motivácie manažment spoločnosti môže riešiť nasledujúce úlohy:

- prilákať a udržať v organizácii si najlepších odborníkov;
- uznávať činnosti zamestnancov, ktorí dosiahli významné výsledky, ďalej stimulovať ich tvorivú činnosť;
- demonštrovať postoj manažmentu k vysokému výkonu práce;
- popularizovať najlepšie výsledky práce pracovníkov;
- používať rôzne formy uznania zásluh;
- zlepšovať morálny a psychologický stav zamestnancov cez vhodnú formu uznania;
- zaisťovať zvýšenie pracovnej aktivity kolektívu spoločnosti.

Prepojenie funkcií motivácie a kontroly je vo všetkých štádiách vykonávania úloh zamestnancami, ale obzvlášť jasne sa objavuje v predbežných a záverečných fázach práce. Je známe, že predbežná kontrola sa uskutočňuje ešte pred začatím vykonávania. Prostriedkami, ktoré majú výrazný motivačný vplyv na zamestnancov, môžu byť: rozvoj jasných noriem, štandardov a požiadaviek; stanovenie konkrétnych cieľov a úloh pre zamestnancov; vývoj systémov odmeňovania; poskytnutie všetkých potrebných materiálov; výber kvalifikovaných odborníkov. S pomocou týchto nástrojov majú ľudia konkrétne obsahové smerovanie, sa definujú jasné kritériá a štandardy správania sa, za dodržiavanie, ktorých budú pracovníci dostávať odmenu [3].

Pre zvýšenie efektívnosti činnosti spoločnosti je potrebné zvýšiť motiváciu zamestnancov, čo môže spôsobiť:

- zvýšenie výkonnosti zamestnancov;
- operatívne dosiahnutie cieľov spoločnosti;
- prepojenie výkonnosti zamestnancov s platobnou a nie peňažnou stimuláciou;
- transparentnosť systému povzbudzovania;
- pokles obratu zamestnancov;
- zlepšenie psychologickéj klímy;
- zlepšenie tímovej práce [4].

Pod takýmto systémom pracovných ukazovateľov by sa malo chápať - súbor kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov účinnosti využívania živej práce vo výrobnom procese [5]. Medzi hlavné ukazovatele práce patria:

- produktivita práce (priemerná mesačná, priemerná ročná produkcia na zamestnanca personálu alebo pracovníka) a prácnosť výroby produkcie (výrobný program);

- počet zamestnancov (priemerná mesačná, priemerná ročná, vrátane kategórií zamestnancov);
 - mzdový fond spoločnosti vrátane kategórií zamestnancov a podľa štrukturálnych útvarov;
 - priemerná mzda (priemerná mesačná, priemerná ročná, v spoločnosti, vrátane kategórií zamestnancov a podľa štrukturálnych útvarov);
 - celkový fond pracovného času;
 - fond pracovného času jedného priemerného pracovníka;
 - priemerná doba pracovného dňa (zmena);
 - počet odpracovaných dní (zmien, hodín) jedného zamestnanca alebo pracovníka.
- Spôsoby, ako zlepšiť motiváciu práce, sú rozdelené na materiálne a nemateriálne.

Prvý spôsob odráža úlohu motivačného mechanizmu odmeňovania v systéme zvyšovania produktivity. Zahŕňa prvky zlepšenia mzdového systému, možnosti zamestnancov sa podieľať na majetku a zisku spoločnosti. Motivačný mechanizmus odmeňovania je nepochybne dôležitý, ale neustále zvyšovanie úrovne miezd neprispieva k udržaniu pracovnej aktivity na správnej úrovni ako aj zvyšovaniu produktivity práce. Aplikácia tejto metódy môže byť užitočná pre dosiahnutie krátkodobého rastu produktivity práce [2].

Materiálna motivácia zahŕňa:

- plat;
- pravidelné peňažné prémie pri príležitosti určitých podujatí (výročie služby, rôzne štátne a náboženské sviatky);
- nepravidelné peňažné prémie pri príležitosti určitých udalostí v živote pracovníka (výročie, pôrod, určité úspechy v práci);
- ostatné platby v hotovosti (úroky z podpísaných zmlúv, honorári).

K druhom nemateriálnej motivácie patria:

- dary;
- sociálny balík;
- školenia;
- firemné oslavy;
- otvorenosť a neustály dialóg vedenia s personálom; iné druhy motivácie.

Ďalším typom motivácie sú sociálne dávky:

- bezplatné lekárske vyšetrenia;
- oddych zadarmo počas dovolenky;
- rekreačné možnosti a podmienky na športovanie.

Tento typ motivácie si vyžaduje relatívne nízke náklady na zamestnanca za rok, ale zvyšuje status organizácie v očiach zamestnancov, keďže zamestnanec vidí starostlivosť o seba zo strany vedenia. Okrem toho, takýto druh dodatočnej motivácie, ako lekárske vyšetrenie vám umožní ušetriť na nemocenskej dovolenke a potom aj na invalidných platbách (už na štátnej úrovni).

Rozšírenie pracovných funkcií je zavedenie rôznorodosti do práce zamestnancov, to znamená zvýšenie počtu operácií, ktoré vykonáva jeden zamestnanec. Výsledkom je predĺženie pracovného cyklu každého zamestnanca a zvýšenie intenzity práce.

Obohatenie práce to je poskytnutie osobe takú prácu, ktorá by umožnila rast, tvorivosť, zodpovednosť, sebarealizáciu, začlenenie do jej povinnosti niektorých funkcií plánovania a kontroly kvality hlavnej a niekedy aj vedľajších činností.

Zlepšovanie pracovných podmienok je najakútnejším problémom súčasnosti.

Ďalším spôsobom nemateriálnej stimulácie je zlepšenie organizačnej kultúry: formovanie poslania organizácie, definovanie princípov formovania vzťahov s vnútorným a vonkajším prostredím organizácie, definovanie osobných kompetencií a vzorcov správania sa, podpora práce v súlade s vnútornými motívmi a potrebami zamestnancov.

Platené školenie je jedným z najdôležitejších momentov v systéme motivácie zamestnancov. Takéto školenie je často spojené s odpočinkom [6]. Zamestnanec má možnosť sa odchýliť od dennej rutiny, získať nové vedomosti, nový motivačný „náboj“. Počas motivačných tréningov komunikujú zamestnanci spoločnosti neformálnejšie, čo prispieva k zblížovaniu a formovaniu tímového ducha. Podnik, na druhej strane, získava pracovníkov pokročilej kvalifikácie.

Ďalším typom motivácie je usporiadanie firemných osláv, počas ktorých sa uskutočňuje zblíženie kolektívu. Takéto oslavy vyžadujú prítomnosť vedenia. Ved, je jednoduchšie komunikovať v neformálnej situácii. Zamestnanci potom cítia, že manažér a oni patria do jedného tímu. Podľa lídrov mnohých finančných inštitúcií Ukrajiny, takéto motivačné stretnutia najviac spájajú ľudí v kolektíve.

V záujme zvýšenia efektívnosti organizácie práce a jej efektívnosti sa navrhuje zapájať zamestnancov do tvorby cieľov a rozhodovania. Keď podriadení poznajú všetky nuansy a zvláštnosti svojej práce, ich rady môžu byť veľmi užitočné. Okrem toho, riešenia sa budú realizovať za účasti podriadených s väčšou presnosťou, čím sa zlepší vzťah s personálom a sa zvýši efektívnosť riadenia.

Preto, hlavnou úlohou manažmentu každej spoločnosti by malo byť vytvorenie efektívneho motivačného prostredia.

Zoznam použitých zdrojov:

1. Nikiforenko V.G. *Personálny manažment: Učebná pomôcka. 2 - he vydanie, opravené a doplnené.* - Odesa: Atlant, 2013 rok - 275 s.

2. Kolot A.M. *Motivácia personálu: učebnica / A.M. Kolot.* - K.: KNEU, 2005. - 337s.

3. Korolova K. *Vzťah motivácie a úrovne profesionálnych výsledkov / K. Koroleva // Personál.* – 2008. - č.2. –C. 50-55.

4. Leshchenko, L.O. *Motivácia práce ako faktor zvyšovania ziskovosti výroby / L.O. Leshchenko // Efektívna ekonomika.* - 2016 – č.4. - *Režim prístupu k časopisu:* <http://www.economy.nayka.com.ua>

5. Vasyuta V.B. *Moderný systém ukazovateľov práce v spoločnosti / V.B.Vasyuta, T.V. Čečil // Efektívna ekonomika.* – 2014. – č.12. - *Režim prístupu k časopisu:* <http://www.economy.nayka.com.ua>.

6. Shafranska T.Y., *Základné druhy motivácie zamestnancov / T.Y. Shafranska, O.V. Kolomiets [Elektronický zdroj]. - Prístupový režim:* http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

UDC 330.332

S.A. KRAVCHENKO
Doctor of Economics, Professor,
Professor of Chair of Business, Trade and Exchange Activity,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law,
Kyiv, Ukraine

NETWORK MODEL OF MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF WORKING CAPITAL WITH USE OF SCHEME FACTORING

One of potential own sources of financial resources or decrease in debt loading for the enterprise is optimisation of structure of working capital. Thus internal sources of realisation of such potential, as a rule, at a today's stage of development are already involved.

One of directions of search of optimisation of the means involved in an operational cycle, research of possibilities of application of network management methods which assume use as object of management not only the enterprise, but also its environment is. About it such



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>