

Потьомкін Д.М., Іванова М.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЗА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

У статті розглянуті проблеми підвищення ефективності управління товарно-матеріальними запасами підприємствами національної економіки. Запропоновано підхід до створення інноваційної системи мотивації персоналу, яка може бути інтегрована зі стратегією управління товарно-матеріальними запасами. Запропоновано порядок і етапи створення такої мотиваційної системи. Пропонується послідовне виконання п'яти етапів побудови такої мотиваційної системи. В основі запропонованої системи мотивації лежить концепція про зв'язок показників напруженості виробничих завдань з розмірами компенсації – оплати праці. Чим вища напруженість і чим менше резервів економії матеріальних ресурсів – тим вищий обсяг мотиваційної компенсації. Такий підхід орієнтує систему управління товарно-матеріальними запасами на зниження залишків товарно-матеріальних цінностей та їх економію.

Ключові слова: мотивація, товарно-матеріальні запаси, напруженість, компенсація, ефективне управління.

Постановка проблеми

Управління промисловими підприємствами вимагає від менеджменту використання дієвих методів управління персоналом, завдяки яким здійснюються управлінські впливи. На даний час виділяють економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи, що відрізняються способами впливу на людей. На жаль, вищепераховані методи не забезпечують достатньої гнучкості управління, не враховують вплив зовнішнього середовища та майже є незмінними протягом довгого часу використання. Умови сучасного функціонування підприємств вимагають зміни підходу до управління персоналом від його розуміння як функціональної складової управлінської та виробничої ланки підприємства до вивчення та оптимізації його як стратегічного ресурсу зі значним та високо-ефективним потенціалом, який включає професійні компетенції, здатність до розвитку, творчість та креативні ідеї. Розуміння цього ставить перед сучасними управлінцями завдання пошуку нових інноваційних методів управління персоналом з метою максимізації використання його потенційних можливостей для підвищення конкурентного статусу підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку.

Аналіз останніх публікацій

Розробки, пов'язані з мотивацією персоналу сьогодні займають центральне місце в

вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. І це дуже актуально, бо напряму зв'язано з підвищенням ефективності виробництва. Але дуже часто як визначає Раїса Кулік – у сфері мотивації «панує механістичний підхід, чи праця на рівні «стимул-реакція». [4]. Сьогодні треба розробляти такі системи компенсації в яких не треба людині сплачувати заробітну плату – треба купувати результати їх праці [3]. Ефективна система мотивації персоналу позитивно впливає на текучість кадрів. Останні, за словами Леонарда Л. Беррі – здатна згубити усі маркетингові зусилля компанії [1].

Постановка завдання

В сучасних конкурентних умовах для підвищення ефективності бізнесу існує потреба в розробці інноваційних систем мотивації працівників. Яка може бути інтегрована зі стратегії управління товарно-матеріальними запасами.

Виклад основного матеріалу

Обґрунтування інноваційної системи економічного стимулювання працівників за управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ) повинно включати такі етапи:

Перший етап

Коло працівників, що отримують премію визначається на підставі посадових інструкцій, відповідальності за прийняття рішення щодо скорочення або збільшення суми ТМЗ.

Порядок преміювання має бути таким: пре-

мію отримують працівники за результатами економії ТМЗ у момент виплати основної зарплати, але місяцем пізніше, оскільки потрібен час на розрахунок і затвердження суми премії.

Другий етап

Збільшення частки премії в загальній сумі заробітної плати є позитивною тенденцією. Втім, відношення премії до тарифного заробітку вище від визначеної межі має і свої негативні наслідки [4]: великий розмір премії може призвести до невиправданої диференціації заробітної плати по підприємству, порушення нормального соціально-психологічного клімату; високий вплив премії на заробітну плату призводить до того, що керівництво не завжди може позбавити премії робітників у разі невиконання показників. Як наслідок, дієвість преміальних положень втрачається, і вони перетворюються в гарантовану надбавку до заробітної плати. Відтак, збільшення частки премії в загальній заробітній платі не повинно перевищувати граничної величини (оптимальне співвідношення між тарифною ставкою і премією). Середній розмір премії має бути на такому рівні, щоб була достатньою зацікавленість працівників у покращенні встановлених показників.

Третій етап

Правильне впровадження системи показників і визначення їх кількісного значення має ґрунтуватися на глибокому економічному аналізі організаційно-технічних умов виробництва. Встановлення кількісного значення показника та відповідного розміру премії – одне з найбільш складних питань. Якщо величина показника відносно невелика, працівники швидко освоюють нові умови, та премію легко заробляє більшість працівників. За дуже напруженого значення, навпаки, основна маса не прагнутиме його виконувати.

Допусками називатимемо дозволені відхилення ТМЗ. Нормативні межі допусків – це значення змінних, що обрані як верхня і нижня межа дозволених відхилень. Статистичні межі допусків отримані на підставі ретроспективних даних, між якими лежить задана частина генеральної сукупності.

Будь-які характеристики процесів виробництва схильні до природних коливань близько певної середньої величини, загальне розсіяння залежатиме від кількості операцій і процесів, а також від індивідуального розсіяння кожного з них. Мінімізуючи розсіювання, що є мірою коливання залишків, підтримується стійкість умов виробництва.

Саме це і є завданням управління ТМЗ, яке можна визначити як систематичне спостереження, реєстрацію, аналіз і критичне оцінювання існуючих та запропонованих методів управлін-

ня з метою розробки інноваційних методів з подальшим оцінюванням ефективності переглянутих методів управління ТМЗ, розташування виробничих ділянок (для незавершеного виробництва), переміщення та маршрутизації матеріальних потоків (для сировини й матеріалів).

При впровадженні інноваційних методів стимулювання працівників за ефективне управління ТМЗ слід враховувати, що на їх рівень впливають нижчезазначені взаємопов'язані фактори: для сировини й матеріалів – географія постачальника, обсяги замовлення, строки постачання, строки доставки, строки експертизи, місткість складських приміщень, строки зберігання, час для прийому, розвантаження і складської обробки, тривалість виробничого циклу, час (інтервал) між кожним наступним постачанням, гарантійний (страховий) запас тощо; для незавершеного виробництва – особливості виробничого циклу, розташування взаємозалежних ділянок, тривалість виробничого циклу, обсяг виробництва, вид виробництва тощо; для готової продукції – географія покупця, умови придбання товарів, рівень дебіторської заборгованості, термін зберігання у складських приміщеннях, попит на ринку, платоспроможність покупців, рейтинг надійності, «катастрофічно необхідні витрати» тощо.

Аналіз резервів ТМЗ дасть змогу установити величину показника преміювання. Вона має бути на межах прогресивного значення показника: середнє значення показника плюс (мінус) середньоквадратичне відхилення. У низці випадків немає сенсу вказувати в преміальному положенні чисельні значення показника і його зміни. Це особливо важливо там, де існують суттєві можливості покращити становище. Працівники можуть швидко досягнути вказаного в положенні значення й легко його виконуватимуть. Внаслідок цього необхідно періодично переглядати раніше встановлену величину, або положення втрачає силу.

Четвертий етап

Не менш складним завданням для розробки преміального положення є правильне визначення розміру премії. Тут стикаються з кількома обмеженнями: по-перше, преміальна система має бути економічно доцільною, по-друге, необхідні кошти на преміювання, по-третє, мінімальний розмір має бути не нижче від рівня, що стимулює працівника на докладання додаткових зусиль для доведення залишків до оптимального рівня.

Виходячи з цього, пропонується такий порядок встановлення розміру премії: визначення нормативу стимулювання, розрахунок мінімального та максимального розміру премії.

Оцінювання напруженості показника пре-

міювання має проводитися в абсолютному й відносному вираженні. Порівняння здійснюється щодо економії грошових коштів на придбання сировини й матеріалів, кількості вивільнених коштів за рахунок зменшення складських витрат на утримання залишків незавершеного виробництва та готової продукції. Чим вищою є напруженість показника преміювання, тим менше резервів його покращення. Тому виконання і перевиконання цих показників потребує більших зусиль і більшого матеріального заохочення.

Мінімальний розмір преміювання залежить від двох обставин: по-перше, премія має бути суттєвим додаванням до заробітної плати; по-друге, існує необхідність враховувати додаткові зусилля працівника для покращення показника. Мінімальне значення премії має бути на рівні 5% тарифної ставки, і вона повинна прогресивно підвищуватися за мірою збільшення напруженості показника преміювання. Максимальна сума премії визначається, з одного боку, тією сумою коштів, що спрямовується зборами акціонерів з фонду використання прибутку, а з іншого – умовою, щоб загальний розмір премії з усіх джерел преміювання не перевищував значення, за якого послаблюється дієвість системи тарифного регулювання заробітної плати. Максимальний розмір усіх видів премій не повинен перевищувати 40% тарифного заробітку. Встановлення верхньої і нижньої межі премії дає можливість правильно розробити механізм диференціації розмірів преміювання, за допомогою яких забезпечується зміна премії залежно від рівня виконання показників. Практично роль такого механізму відіграє шкала преміювання, що передбачає виконання показників преміювання та відповідні їм розміри премій. Використання одно- чи багатоступеневої шкали залежить від різниці між максимальним і мінімальним розміром премії. Чим більшою є ця різниця, тим більше ступенів можна встановити. При цьому важливе значення має правильне встановлення залежності між розміром премії і ступенем покращення показника преміювання.

П'ятий етап

Мінімальний і максимальний розмір коштів, які можна виділити на преміювання працівників, напряму залежить від визначення джерел фінансування. При цьому витрати на забезпечення системи стимулювання включатимуть витрати на розрахунок норми та ймовірно-прогресивної величини, реєстрацію залишків ТМЗ, статистичну обробку даних (розрахунок середньоквадратичного відхилення), навчання персоналу, управлінські та накладні витрати відділів, що відповідають за управління ТМЗ.

Висновки

Для формування ефективної інноваційної системи економічного стимулювання працівників рекомендовано здійснювати економічне стимулювання щодо стійкого управління ТМЗ з урахуванням принципів саморегулювання. Така інноваційна система економічного стимулювання має можливість саморегулювання за напрямом зниження середньоквадратичного відхилення залишків ТМЗ: чим ближчим є значення залишків до нормальної величини, тим краще здійснюється управління ТМЗ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Беррі Леонард Л.* У пошуках душі сервісу. Дев'ять факторів стабільного успіху в бізнесі. – К.: Companion Group, 2007. – 288 с.
2. *Воеводін С.А.* Экономический механизм управления производством (методология и практика организации) – К.: Выща шк., 1991. – 159 с.
3. *Алена Мальцева.* Вы или Вас. Стратегии с которыми побеждают II. – Изд. Дом «Максимум», 2004. – 320 с.
4. *Рауса Кулик.* Три дельты мотивации // Стратегии. – 2013. – № 5. – С.13-18.

Надійшла до редакції 4.11.2014
Рецензент: д.е.н., проф. А.М. Ткаченко

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ЗА ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ

Потемкин Д.Н. Иванова М.И.

В статье рассмотрены проблемы повышения эффективности управления товарно-материальными запасами предприятиями национальной экономики. Предложен подход к созданию инновационной системы мотивации персонала, которая может быть интегрирована со стратегией управления товарно-материальными запасами. Предложен порядок и определены этапы создания такой мотивационной системы. Всего предлагается последовательное выполнение пяти этапов построения такой мотивационной системы. В основе предлагаемой системы мотивации лежит концепция о связи показателей напряженности производственных заданий с размерами компенсации – оплаты труда. Чем выше напряженность и чем меньше резервов экономии материальных ресурсов – тем выше объем мотивационной компенсации. Такой подход ориентирует систему управления товарно-материальными запасами на снижение остатков товарно-материальных ценностей и их экономии.

Ключевые слова: мотивация, товарно-материальные запасы, напряженность, компенсация, эффективное управление.

**IMPROVEMENT OF MOTIVATION SYSTEM FOR
EFFECTIVE INVENTORY MANAGEMENT**

Potemkin D.N. Ivanova M.I.

The article deals with the problem of increasing the efficiency of inventory management enterprises of the national economy. Proposed a campaign to create an innovative system of personnel motivation, which can be integrated with the strategy of inventory management. Proposed procedure and determined the steps of creating a motivational system. Offered consistent implementation of the five stages of constructing such a motivational system. The proposed system of motivation is the concept of the relationship of tension indicators of production targets with dimensions kompensatsii – wage. The higher the voltage and the smaller reserves of economy of material resources – the higher the amount of motivational compensation. Such an approach focuses management system inventory - inventory to reduce inventory balances-material assets and their savings.

Keywords: motivation, inventories, tension, compensation, effective management.