

5. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини : [навч. посіб.] / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 440 с.

6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [учеб. пособие.] [пер. с англ. Н. Макаровой]: Ф. Друкер Питер; М. : Издат. дом "Вильямс", 2001. – 272 с.

Надійшла 12.09.2010

УДК 331.108.5(477)

О. А. ХАРУН

Хмельницький національний університет

МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті визначено основні завдання та елементи моніторингу процесів мотивації на підприємстві. Встановлено особливості порядку проведення мотиваційного моніторингу на машинобудівних підприємствах.

The article outlines the basic tasks of monitoring processes and elements of motivation in the company. The peculiarities of arrangements for monitoring the motivational machine-building enterprises.

Ключові слова: моніторинг процесів мотивації, елементи моніторингу, моніторинг затрат, моніторинг оплати праці.

Вступ. В сучасних умовах господарювання пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації персоналу застосовують тільки її окремі елементи; ця обставина підкреслює необхідність створення цілісного механізму мотивації персоналу, зорієнтованого на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства.

Актуальним способом зниження плинності, підвищення конкурентоспроможності персоналу та розвитку підприємства в цілому є перехід від відчуття мотиваційного середовища до її систематичного вимірювання, вивчення та вдосконалення на цій основі системи стимулювання. Якраз для цього необхідний мотиваційний моніторинг, який дозволить підняти відносини між роботодавцем та працівником на новий, більш якісний рівень.

Постановка завдання. Проблемам мотивації персоналу присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо та ін. Теоретичною базою для аналізу мотивації персоналу підприємств стали наукові праці російських вчених: В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, О. Пушкар та ін.

Але необхідно мати на увазі, що існуючі наукові розробки з питань мотивації персоналу машинобудівних підприємств з багатьох напрямів застаріли й вимагають уточнення, обґрунтування концептуальних основ формування мотиваційної системи управління персоналом, визначення порядку проведення моніторингу процесів мотивації персоналу та розробки основних напрямів удосконалення мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств.

Через те, перед тим, як проводити моніторинг слід визначитись з рівнем охоплення моніторингом мотиваційних процесів за його видами: моніторингом полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу, моніторингом якості та результативності роботи персоналу, моніторингом процесів підвищення продуктивності і заробітної плати персоналу та моніторингом результатів, затрат і заробітної плати персоналу, що забезпечить ефективне управління персоналом на машинобудівному підприємстві.

Результати дослідження. Нами визначено, що моніторингові процеси – це різноманітні процеси (економічні, соціальні, психологічні) регулярного спостереження, оцінки та прогнозу системи мотивації персоналу підприємств, які використовуються з метою застосування об'єктивної інформації для короткострокового і довгострокового прогнозування розвитку підприємств, попередження негативних наслідків, їх впливу на продуктивність виробництва, зростання конкурентоспроможності, що матиме відображення на кінцевих результатах його діяльності.

При оцінці мотивації для отримання порівняльних результатів слід користуватися однією системою. Це дасть можливість проводити моніторинг процесів мотивації, формувати мотиваційну статистику і отримувати результати, які порівняні у часі, що дозволить визначити динаміку зміни рівня мотивації і дієвості тих чи інших систем стимулювання.

Моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, що визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано

сформувані управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей машинобудівного підприємства [1, с.89].

Таким чином, головною метою моніторингових процесів мотивації (МПМ) є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Це зумовлює дві особливості, якими має задовольняти мотиваційний моніторинг систему збору й обробки інформації: цільова спрямованість інформаційних процесів і максимальна об'єктивність отриманих висновків на кожній стадії обробки даних.

Основні напрями МПМ, на наш погляд, мають охоплювати: винагороду за результати роботи (економічний аспект); демографічні процеси і громадську свідомість (соціальний аспект); індивідуальну свідомість (психологічний аспект).

Нами встановлено, що оптимальним впровадженням моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань.

Один раз на квартал необхідно проводити індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників. За ланками, дільницями та цехами, відділами та іншими підрозділами оцінки усереднюються для отримання рівня групової мотивації персоналу ланок, ділянок, цехів, відділів [2, с.61].

Основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- 1) систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства;
- 2) оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці на підприємстві;
- 3) розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників підприємства;
- 4) визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
- 5) обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників підприємства;
- 6) формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- 7) вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання [3, с.52].

Визначено, що проведення моніторингу процесів мотивації не є самоціллю, а є інструментом для досягнення головної мети для створення більш досконалої системи стимулювання, яка б забезпечувала підвищення ефективної діяльності та розвиток підприємства.

При отриманні певних оцінок можна встановити, як працівник оцінює конкретні методи стимулювання, які можуть застосовуватися на підприємстві, і зокрема, методи: матеріального стимулювання, соціального пакету, морального стимулювання, організаційного стимулювання.

Дані оцінки необхідні для отримання повного бачення, яке пов'язує рівень мотивації персоналу із системою його стимулювання. Без цього зв'язку говорити про повноцінний розвиток мотиваційної системи на підприємстві неможливо, оскільки практично неможливо вплинути на мотивацію без зміни системи стимулювання, максимально наближаючи її до мотивації, що дозволить створити дієвий механізм мотивації високопродуктивної діяльності персоналу підприємства.

Середньоарифметичні оцінки методів, які застосовуються у системі стимулювання на досліджуваних машинобудівних підприємствах виглядають наступним чином (за п'ятибальною оціночною шкалою):

- методи матеріального стимулювання – 3,2;
 - соціальний пакет – 3,5;
 - методи морального стимулювання – 1,3.
 - Удосконалення методів матеріального стимулювання (відсоток опитаних за кожним запитанням):
 - введення доплати за стаж роботи на підприємстві – 80%;
 - використання системи преміювання за річними підсумками – 60%;
 - зміна існуючої системи преміювання – 40%;
 - перехід до формули заробітної плати: базовий оклад (гарантований) плюс мінлива бонусна частина за індивідуальні та / або групові (по підрозділу) результати роботи, з більшою першою частиною – 30%;
 - можливість придбання акцій підприємства – 20%.
- За вдосконалення соціального пакету:
- надання безвідсоткової позики або маловідсоткової – 80%;
 - доплата за здоровий спосіб життя – 60%;
 - оплата санаторно-курортного лікування – 60%;
 - оплата користування мобільним телефоном – 20%;
 - компенсація за використання для потреб підприємства особистого автомобіля – 10%.
- За вдосконалення методів морального стимулювання:

- нагородження подарунком – 60%;
- оголошення подяки – 40%;
- вручення почесної грамоти – 20%;
- самостійний вибір методів заохочення із певного переліку – 10%;
- іменні заохочення – 5%.

Серед кадрових чинників, які впливають на плинність, учасниками анкетування виділені:

- нерациональна система стимулювання, яка не відповідає нинішнім реаліям – 70%;
- знецінення кадрів з цілого ряду причин – 60%;
- неадекватність соціально-психологічного клімату очікуванням працівників – 50%;
- необхідність підвищення рівня підготовки персоналу основного виробництва – 40%;
- недосконалість технології підбору кадрів – 20%.

Серед організаційних чинників учасниками анкетування виділені:

- надмірно централізоване прийняття оперативних рішень стосовно управління виробничими підрозділами – 70%;
- невідпрацьовані процедури взаємодії між різними підрозділами у процесі виконання ними своїх завдань – 40%;
- перевантаженість завданнями та обов'язками керівників підрозділів, а також практика їх коригування – 30%;
- неповна сумісність планових показників з вимогами до якості виробленої продукції – 20%;
- надмірне лімітування матеріалів, які використовуються у виробничому процесі.

Найбільш дієвими заходами щодо зниження плинності персоналу на машинобудівних підприємствах нами визначені наступні:

- розробка і практична реалізація кадрової політики, яка б включала: цілі та завдання розвитку персоналу; вдосконалення системи стимулювання; соціальні програми; поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації кадрів;
- раціоналізація системи і процесів внутрішньозаводського управління для підвищення його оперативності, персональної відповідальності, а також поліпшення взаємодії між підрозділами;
- розробка та використання спеціальної програми для підвищення зацікавленості молодих фахівців у тривалій трудовій діяльності на підприємстві та протидії переливанню з одного підрозділу до іншого кадрів;
- розробка і прийняття правил поведінки на підприємстві, введення до штату психолога;
- поліпшення умов праці та відпочинку шляхом створення на робочих місцях більш комфортних умов, а також застосування сучасних засобів індивідуального захисту.

Таким чином, складовим елементом структури мотиваційного механізму є запропонований автором моніторинг мотиваційних процесів. Він складається з наступних блоків (рис. 1):

- моніторинг оцінки полікритеріальних показників підвищення мотивації в управлінні діяльністю персоналу;
- моніторинг оцінки якості та результативності високопродуктивної роботи персоналу машинобудівного підприємства;
- моніторинг оцінки процесів підвищення рівня продуктивності роботи та підвищення заробітної плати персоналу підприємства;
- моніторинг зв'язків між отриманими результатами, затратами та заробітною платою персоналу.

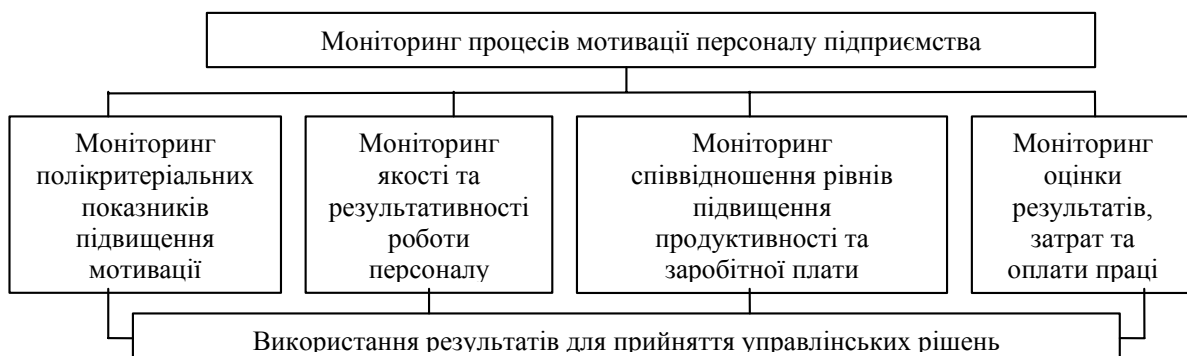


Рис. 1. Складові елементи моніторингу процесів мотивації на підприємстві

Моніторинг процесів мотивації включає певний аналіз мотивації на підприємстві. До основних особливостей встановлення порядку аналізу мотиваційного процесу на машинобудівних підприємствах слід віднести ті, які зображенні на рис. 2. Як бачимо, нами виділено 7 особливостей, хоча зазначений перелік може бути доповнений.

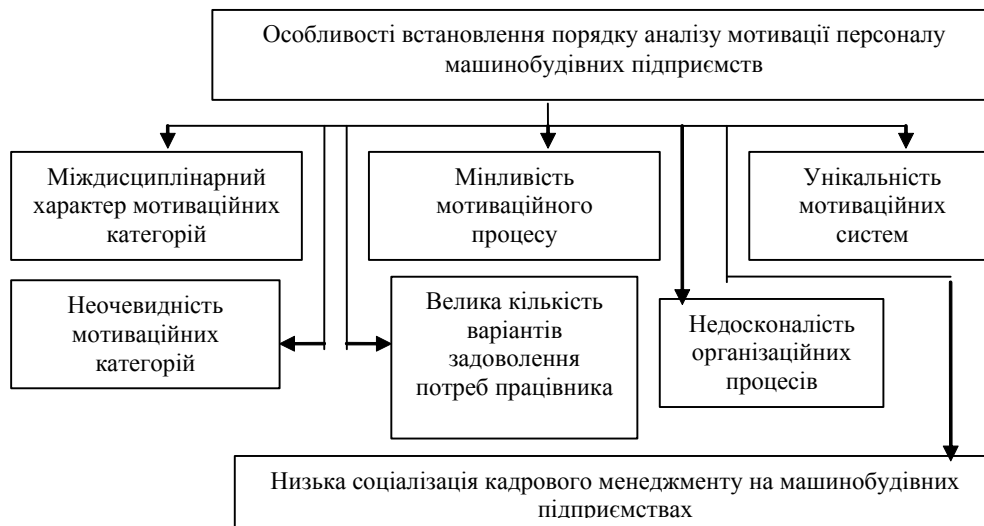


Рис. 2. Особливості встановлення порядку аналізу мотивації персоналу машинобудівних підприємств

У попередніх дослідженнях нами визначені основні показники – критерії підвищення мотивації персоналу, показники якості та результативності роботи персоналу. Щодо моніторингу співвідношення рівнів підвищення продуктивності та заробітної плати, то ми чітко притримуємося думки, що підвищенню заробітної плати завжди має передувати підвищення продуктивності та результативності роботи персоналу, а не навпаки. Якщо тільки необґрунтовано підвищити працівнику заробітну плату без огляду на результати, що на сьогодні спостерігається у бюджетній сфері, а це автоматично веде до змін і в інших сферах економіки, то вже завтра працівника буде дуже важливо вмотивувати до високопродуктивної роботи. Через те, дотримання певного співвідношення між рівнем підвищення продуктивності і рівнем підвищення заробітної плати має відбуватися завдяки постійному моніторингу даних процесів [5].

Моніторинг оцінки результатів, затрат та оплати праці передбачає аналіз різних варіантів отриманих результатів у залежності від затрат праці та у підсумку рівня заробітної плати. Тут можливі наступні співвідношення: $3 \uparrow \rightarrow P \uparrow \rightarrow 3P \uparrow$; $3 \downarrow \rightarrow P \uparrow \rightarrow 3P \uparrow$; $3 \uparrow \rightarrow P \downarrow \rightarrow 3P \downarrow$; $3 \downarrow \rightarrow P \downarrow \rightarrow 3P \downarrow$; $3 = P = 3P$. Залежно від виду роботи – розумова, творча чи фізична, хоча в чистому виді їх у природі не існує; залежно від мети діяльності підприємства, його статусу на ринку, періоду життєвого циклу.

Порядок безпосереднього здійснення моніторингу процесів мотивації, розроблений автором, представлений на рис. 3.

Даний порядок включає 8 укрупнених етапів з описом складових елементів та процесів їх проведення. Як бачимо, на першому етапі, за метою моніторинг процесів мотивації може бути економічним для виявлення резервів підвищення прибутковості підприємства; соціальним для визначення напрямів забезпечення соціальних потреб та психологічним для підвищення рівня психологічного клімату в колективі підприємства.

Від збору інформації у великій мірі залежать терміни та вибір методів проведення моніторингу. Збір інформації може відбуватися на основі соціологічних досліджень, анкетування, інтерв'ю, експертного опитування фахівців.

Концептуально визначившись з метою та вибором методів проведення моніторингу слід перейти до визначення можливостей проведення моніторингу та його вартості. Для проведення моніторингу визначаються з місцем, часом проведення та порядком збору інформації. Перед тим, як проводити моніторинг слід визначитись з видами моніторингу мотиваційних процесів, а саме: моніторингом полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу, моніторингом якості та результативності роботи персоналу, моніторингом процесів підвищення продуктивності та заробітної плати персоналу, чи моніторингом результатів, затрат і заробітної плати персоналу.

Проведення моніторингу за вищевизначеними видами та їх кількістю підприємство приймає з огляду на специфіку мотиваційної спрямованості персоналу та залежно від встановлених складових елементів мотиваційного механізму ефективного управління персоналом. Складові елементи мотиваційного механізму будуються на відповідності роботи персоналу його мотиваційній спрямованості, яка має відбуватися за наступними напрямками:

- відповідність нормативним значенням фактичних полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу;
- відповідність якості праці результатам роботи персоналу підприємства;
- відповідність рівня підвищення продуктивності рівню підвищення заробітної плати персоналу;
- відповідність затрат результатам і заробітній платі персоналу.

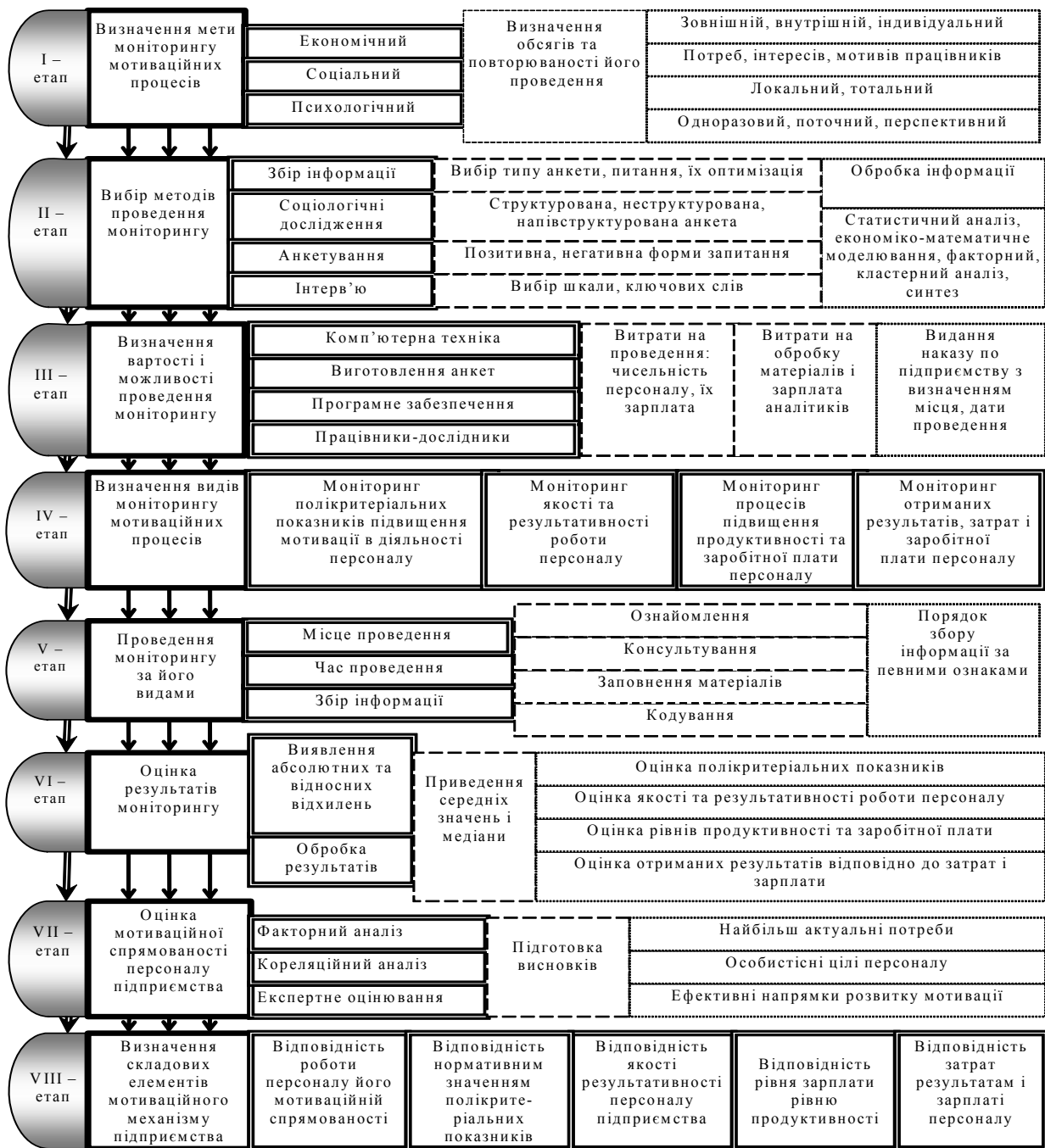


Рис. 3. Порядок проведення моніторингу процесів мотивації персоналу машинобудівних підприємств

Висновки. Таким чином, визначившись з актуальністю та необхідністю дослідження моніторингових процесів мотивації персоналу, проаналізувавши результати анкетного опитування, запропоновано порядок проведення моніторингу, який забезпечить ефективне управління персоналом машинобудівних підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці алгоритму моніторингу процесів мотивації персоналу машинобудівних підприємств, який би повністю відповідав вище визначеним етапам, та був би універсальним для будь-якого з них – за обсягами виробництва, чисельністю працюючих та результатів діяльності.

Література

1. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А.М. Колот – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

3. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации / Н.А. Жданкин // Генеральный директор. – 2008. – №4. – С. 48-55.

4. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина / О.А. Грیشнова – К. : Знання, 2006. – 559 с.

Надійшла 12.09.2010

УДК 331.1:331.2

О. А. ДОРОНІНА

Донецький національний університет

ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТИ

У статті виокремлено основні проблеми оцінки та оплати праці на підприємствах в сучасних умовах. Визначено принципи, яким повинні відповідати ці системи на підприємстві для повної реалізації завдань кадрової політики. Запропоновано напрями удосконалення систем оцінки та оплати праці, у тому числі з використанням закордонного досвіду.

In article the basic problems of an estimation and a payment at the enterprises in modern conditions are allocated. Principles to which these systems at the enterprise for full realisation of problems of personnel selection should answer are defined. Directions of perfection of systems of an estimation and a payment, including – with use of foreign experience are offered.

Ключові слова: кадрова політика, оплата праці, стимулювання, мотивація, управління персоналом.

Вступ. Кадрова політика підприємства є одним з найважливіших управлінських інструментів, оскільки в сучасних умовах роль людських ресурсів у здійсненні підприємницької діяльності є вирішальною, а якість управління ними обумовлює успішність підприємства. У складній структурі складових кадрової політики чільне місце посідають оцінка персоналу та визначення заробітної плати як матеріальної винагороди за працю. Це пояснюється тим, що підприємство не зможе досягти значних результатів без наявності професійного, спрямованого на розвиток, схильного до інновацій та мотивованого до зростання результативності праці персоналу. Таким чином, при формуванні кадрової політики на підприємстві та її удосконаленні підвищену увагу слід приділяти саме цим її складовим.

Аналіз літературних джерел. Через свою значущість і складність проблеми оцінки та оплати праці привертала увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки. Серед сучасних вітчизняних наукових праць питання оцінки праці, формування гнучких систем оплати праці висвітлено у роботах Д.П. Богині, М.Д. Ведернікова, В.М. Гончарова, Г.А. Дмитренка, Н.В. Дудіної, А.В. Калини, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, Н.Д. Лук'яченко, Т.А. Костишиної, Н.О. Павловської, Л.М. Потьомкіна. В той же час, на наш погляд, динамічне зовнішнє середовище потребує впровадження на підприємствах активної кадрової політики в межах якої постійними мають бути процеси доопрацювання чинних систем оплати праці в напрямку забезпечення відповідності завданням підприємства та вимогам часу. Це обумовлює доречність постановки завдання щодо удосконалення систем оцінки та оплати праці і визначенні мети даної статті.

Мета дослідження полягає у виявленні недоліків систем оцінки та оплати праці, що використовуються на підприємствах і організаціях та розробці пріоритетних напрямів їх удосконалення.

Результати. У сфері оцінки та оплати праці персоналу на сучасних підприємствах накопичено чимало проблем, які загострилися з виникненням економічної кризи. Застарілі системи оцінки складності праці, що базуються переважно на використанні тарифно-кваліфікаційних довідників та тарифних сіток, суб'єктивні підходи до визначення результатів праці провокують виплату працівникам несправедливої заробітної плати, принципи нарахування якої не відповідають вимогам ринкової економіки. Мікроекономічні недоліки в організації заробітної плати обумовлюють її незадовільний стан на регіональних, галузевих та національному рівнях. Фахівці в сфері оплати праці зазначають, що заробітна плата в Україні формується поза врахування визнаних світовою практикою зарплато утворюючих чинників, якими є кількість, якість і результати праці. Це на думку Г.Т.Кулікова, є основною системною проблемою оплати праці в Україні разом з тим, що механізм формування оплати праці і, відповідно, заробітної плати практично не залежить від кінцевих результатів діяльності підприємств [1, с.4].

Результати досліджень на підприємствах та організаціях різних видів економічної діяльності свідчать про те, що питання об'єктивності оцінки праці та справедливості матеріальної винагороди за неї є доволі гострими та такими, що потребують найскорішого та кваліфікованого вирішення у бік удосконалення. Так, зокрема анкетування працівників промислових підприємств м.Донецька (ВАТ «ДМЗ», ЗАТ «Донецьксталь», ВАТ «Донецькгірмаш» і ВАТ «Гочмаш») дозволило встановити, що називаючи об'єктивну оцінку і оплату праці основним мотивуючим чинником, значна частина опитаних, особливо робітників, незадоволені існуючою на підприємстві оцінкою праці і вважають її необ'єктивною (табл.1). На думку респондентів, несправедливість в оцінці праці виявляється у відсутності індивідуального підходу до оцінки праці (зрівнялівці), невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості виробленої продукції, застосуванні застарілих норм праці.