

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

УДК 331.101.3:334.716

М. О. МАКСИМЕНКО, А. А. ГУРІНА, Н. М. КРАУС
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто сучасний стан та проблеми системи мотивації персоналу на підприємствах промислової галузі. Основна мета статті полягає у розкритті значення мотивації персоналу та обґрунтуванні рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах.

This article examines the modern state and problems of the personnel motivation system at the industrial enterprises. The key purpose of the article is to discover the value of the personnel motivation and to form recommendations concerning the improvement of the motivation system of personnel on the industrial enterprises.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління мотивацією праці, кадрова служба, матеріальна винагорода, стимулювання активності персоналу, умови праці.

Вступ. Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою "нішу" на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. "Локомотивом" їхньої активної трудової діяльності є мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Управління людьми та мотивація їх діяльності має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Мотивація тісно пов'язана з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення пред'являють нові вимоги до персоналу. Це не лише відбір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації [1, с. 69–72].

Основною метою управління мотивації праці є забезпечення зростання доходів персоналу і диференціації їх виплат відповідно до трудового внеску окремих працівників в загальні результати діяльності будь-якого підприємства.

Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

Постановка завдання. В сучасній науковій літературі дуже багато уваги приділяється вивченню питання мотивації персоналу. Справедливо наголошується на тому, що рівень її дієвості є низьким. Це певним чином пояснюється тим, що існуючий сьогодні мотиваційний механізм є застарілим та малоефективним, його важелі є практично не адаптованими до умов ринкового середовища, не спрацьовують на формування довготривалої мотивації, орієнтованої на інтенсивні трудові зусилля, прояв творчості у праці, розробку та запровадження інновацій, постійне професійне зростання та саморозвиток. Тому метою статті є визначення сучасних проблем та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Результати. У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

У розвинутих закордонних країнах вже давно і постійно культивують мотиваційну ідеологію в процесі виробництва, розробили теорію мотивації і методичні підходи її управління. Значний внесок у

розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені такі, як М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський [2, с. 15–19].

У теорії управління мотивацію розглядають як процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Управління мотивації праці на промислових підприємствах охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт:

1. Вибором форм і систем заробітної плати є початковий етап організації мотивації праці персоналу. На кожному підприємстві може існувати як одна, так і декілька систем оплати праці. Найпоширенішими формами оплати праці підприємств промислової галузі вважаються погодинна, погодинно-преміальна, відрядно-преміальна, непряма відрядна.

Заробітна плата при погодинній формі залежить від відпрацьованого часу або від часу, протягом якого працівник готовий надавати трудові послуги організації [3, с. 136–143, 4, с. 169–174]. При погодинно-преміальній системі оплати праці, крім заробітку, обчисленого за тарифними погодинними ставками за фактично відпрацьований час, працівникам додатково нараховується премія за досягнення певних кількісних та якісних показників. Визначаючи ці показники, за якими здійснюється преміальне стимулювання, необхідно враховувати специфічні особливості виробництва і характер роботи, яку виконують окремі категорії працівників [5, с. 269–277]. При відрядно-преміальній системі оплати праці загальний заробіток робітника складається з заробітної плати, нарахованої за фактично виконану роботу чи вироблену продукцію за прямими (необмеженими) відрядними розцінками, і премій за виконання та перевиконання установлених планових (нормативних) кількісних і якісних показників [3, с. 136–143]. Непряма відрядна застосовується для оплати праці допоміжних робітників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних робітників, що обслуговуються ними. Питома вага робітників, які отримують заробіток по цій системі, порівняно невелика [6, с. 116–122].

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати, яка являє собою систему державних нормативів, що встановлюють вихідні розміри оплати праці.

3. Побудова системи додаткової мотивації окремих аспектів трудової активності працівників. Ця система використовує різні форми – преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та інші.

Оцінка системи мотивації персоналу дає можливість привести фактори підприємства, які є незадовільними для більшості промислових підприємств України:

- санітарно-технічні умови праці;
- незадоволення працею підлеглих, колег;
- можливість самореалізації (з боку робітників виробничої діяльності);
- заробітна плата (з боку робітників виробничої діяльності);

Вищенаведені проблеми системи мотивації персоналу та видимі потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення рівня системи мотивації персоналу промислових підприємств.

Заходи по розвитку системи мотивації і стимулювання персоналу на промислових підприємствах неминуче вимагають удосконалення застосування соціально-психологічних методів і системи матеріального винагородження (рис. 1). Ряд недоліків в мотивації персоналу, можна виправити, якщо мотивація співробітників здійснюватиметься в рамках організаційної стратегії по персоналу на рівні вищого керівництва і керівниками середньої ланки.

Розглянемо вищенаведені пропозиції детальніше. З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до сфери кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством [7].

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємств є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.



Рис. 1. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв – це різноманітні і за можливістю найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців господарства, що має свої особливості. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомом дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки. Це дасть можливість виробити нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети повинні використовуватись активні методи навчання: ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, виїзні заняття на передові підприємства галузі, обговорення проектів, дискусії.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань. Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів. Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувався порядок і дисципліна на виробництві. Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання: аналіз конкретних ситуацій, практичні завдання, ділові ігри, семінари-практикуми, виїзні заняття, конференції, колективний пошук резервів [7].

Вдосконалення системи матеріальної винагороди вбачаємо у введенні кафетерійної форми винагородження персоналу (кафетерій). Вона є інноваційною за своєю суттю і малопоширеною в Україні. Особливість її полягає в залежності складників винагородження від економічної ситуації в організації та результатів старань працівників. Крім того, працівник має змогу вибрати з переліку пропонувананих складників (меню) ті винагородження (послуги), які вважає найдоцільнішими. Ними можуть бути виплати

готівкою, страхування життя, вільний від роботи час як альтернатива грошовому винагородженню, медичні і юридичні послуги за рахунок працедавця, безвідсоткові позички, оплата житла, фінансування навчання і підвищення кваліфікації, купівля продукції організації за пільговими цінами, використання її матеріально-технічної бази в особистих цілях. Вибір складників винагородження із запропонованого організацією переліку відбувається індивідуально відповідно до філософії менеджменту на підприємстві і норм чинного трудового законодавства.

Кафетерій може бути складником постійної і змінної частин винагородження. У постійній частині він містить складники, які гарантують працівникам мінімальне забезпечення у критичних ситуаціях (хвороба, нещасний випадок, звільнення з роботи, вихід на пенсію тощо). У змінній частині можуть бути складники, які використовують для підвищення стандарту обов'язкових послуг, а також додаткові блага (додаткові страхування працівників і (або) членів родини, пенсійне забезпечення, медична і стоматологічна допомога, відпустка, виплати готівки). Склад змінної частини кафетерійної програми може визначатися щорічно, а також може змінюватися її частка в загальному винагородженні.

Ця форма задовольняє не всі потреби працівників, однак вона має значні можливості щодо ефективної реалізації мотиваційної функції винагороджень. Адже працівник обирає конкретні винагородження відповідно до своїх інтересів і потреб. Такі винагородження мають для нього непересічну цінність, що позитивно впливає на мотивацію до праці, заохочує до поведінки, яка відповідає інтересам організації.

Кафетерійна форма сприяє оптимізації витратної функції винагороджень, оскільки відкриває перед керівництвом підприємства більше можливостей для оптимізації витрат на оплату праці. Її розроблення і впровадження вимагає певних організаційних зусиль, передусім налагодження комунікаційних каналів в організації, досліджень потреб працівників, забезпечення функціонування системи адміністрування винагородження [8, с. 251–281].

Загалом на сьогодні підприємства виділяють до 20% винагороджень на кафетерій. Його величина відображається в колективних договорах, положеннях про винагородження і часто є похідною від співвідношення між премією і постійною часткою винагородження або від рівня цього винагородження. Під час проектування кафетерійної форми спочатку необхідно визначити групи працівників, яким воно буде запропоноване, потім – перелік послуг, з яких складатиметься меню. На третьому етапі необхідно визначити грошовий еквівалент пропонованих послуг (отримуваних ззовні і за рахунок коштів підприємства), передбачають засади вибору послуг працівниками.

Перевагами кафетерійної форми є індивідуалізація послуг, можливість вибирати їх, що підвищує задоволеність працівників; еластичність витрат на утримання персоналу; вища ефективність мотивування. Серед її недоліків – методичні проблеми, пов'язані з розробленням і запровадженням кафетерію, висока вартість обслуговування (адміністрування), обмежена група користувачів. До неї найчастіше вдаються підприємства, які застосовують стратегію винагородження, спрямовану на компетенції, а не на вимоги робочих місць; у штаті яких є багато працівників із високим потенціалом і різноманітними потребами; у загальних витратах яких досить висока частка витрат на персонал.

Утримання працівників на підприємстві і стимулювання його активності є наступною пропозицією щодо вдосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. Гроші, безумовно, є потужним стимулом до праці. Проте слід мати на увазі, що люди сильно різняться по своєму відношенню до грошей, по своїй сприйнятливості до цього вигляду мотивації. Крім того, найбільшою проблемою відносно матеріальних заохочень є те, що матеріальна мотивація за своєю природою є "ненасичуваною", і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, котрий ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає свою мотивуючу силу. Тому зараз багато організацій відчули необхідність повернутися до добре знайомих, але забутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошима, а з іншого – не має достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі матеріальної мотивації. Засоби ж моральної мотивації обходяться організаціям в невеликі суми. Програма "Яскраві зірки", направлена на різке підвищення якості продукції, що випускається, в американській компанії "Henry Lee" і є хорошим прикладом широкого використання саме "нематеріальних" засобів заохочення працівників. Програма "Яскраві зірки" "Henry Lee" – це націленість на зміни на краще. Заохочуються ті співробітники, які вносять свій вклад до цих змін і, які роблять більш того, що прописане в їх посадових обов'язках. Співробітники отримують заохочення за пропозиції по підвищенню якості, перемогу в конкурсі пропозицій з підвищення якості, участь у всіляких командах якості, практичну реалізацію рекомендацій (лише для команд), вдячності від клієнтів і колег, перемогу в конкурсі на кращого працівника місяця, перемогу в конкурсі на кращого секретаря команди якості, перемогу в конкурсі на кращого лідера команди якості.

Дана програма направлена на задоволення як персоналу, так і на зростання прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції. Можливість самореалізації працівників, яка має незадовільний рівень, за допомогою даної програми надасть працівникам можливість більше реалізувати свої професійні здібності та вміння.

Так як на більшості промислових підприємствах порушені виробничі та санітарно-технічні умови праці. Працівники, зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, необхідно вживати заходів з удосконалення умов праці. Рекомендації несуть наступний характер:

- встановлення в цехах системи кондиціонування приміщень; це полегшить роботу працівників і дозволить їм працювати краще, оскільки в прохолодних умовах працювати легше, ніж в жарких;
- видача спецодягу та спецвзуття в достатній кількості;
- встановлення додаткових освітлювальних приладів в цехах та на виробничих ділянках та встановлення шумовідвідників;
- регулювання вологості повітря;
- вдосконалення технологічних процесів, герметизації обладнання і апаратури, ізоляції ділянок та процесів з інтенсивним утворенням пилу.

Отже, створення сприятливих умов праці забезпечує збереження високої працездатності і здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи та підвищенню ефективності праці.

Висновок. Таким чином була виконана мета статті – розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Створити мотиваційне середовище на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих їм результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання керівників. Сьогодні потрібні нові механізми й інструменти, що створюють могутні стимули для продуктивної праці і максимальної реалізації здібностей людини.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу забезпечать як і працівникам підприємств, так і самим підприємствам позитивний розвиток діяльності. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємствам збільшити доходи підприємства та бути успішним за допомогою раціонально побудованої системи мотивації персоналу.

Література

1. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9. – С. 69–72.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : [навч. посібник] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с. – С. 15–19.
3. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / Вігуржинська С. Ю. – Одеса, 2009. – 256 с.
4. Гущина И. А. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. А. Гущина // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 169–174.
5. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посібник для студентів вищих навч. закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 488 с.
6. Потьомкін Л. Засоби підвищення мотивації праці за допомогою заробітної плати у промисловості / Л. Потьомкін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 10. – С. 116–122.
7. Арзамасова О. В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / Арзамасова О. В. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/>
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – С. 251–281.

Надійшла 22.08.2011

УДК 005.93:005.95

А. С. КРИВОРУЧКО

Харківський національний економічний університет

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

Запропоновано комплексну оцінку управління витратами на персонал, що забезпечує деталізований аналіз у контексті підсистем управління персоналом.

The complex assessment of the management of costs personnel is proposed, which ensures the detailed analysis in the context of subsystems of personnel management.

Ключові слова: управління витратами на персонал, комплексна оцінка, інтегральний показник розвитку, метод таксономії.

Вступ. Стрімкі процеси в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі обумовлюють появу нових об'єктів управління, серед яких значне місце займають витрати на персонал. Це призводить до більш деталізованого аналізу витрат, як головного обмежувача максимізації прибутку на підприємствах. У той же час залишаються невирішеними питання розподілу витрат на персонал серед окремих сфер управління. Тому одним із найважливіших завдань ефективного управління витратами на персонал стає його оцінка, яка