

A.B. ЧЕРЕП

Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна

POLITYKA MOTYWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. W artykule podjęto problematykę związaną z wdrażaniem polityki motywacyjnej w przedsiębiorstwach. Realizacja takiej polityki wpływa na wzrost kosztów przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych badań funkcjonujących modeli motywacji personelu i doświadczenia Ukrainy podjęto próbę udoskonalenia modelu polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: polityka motywacyjna, przedsiębiorstwo, modele motywacji personelu.

INCENTIVE POLITICS OF THE ENTERPRISE

Summary. The article discusses issues related to the implementation of incentive policies in enterprises. Implementation of such policies increase costs of enterprises. Based on the studies functioning models of motivation of the personnel and experience of Ukraine attempted to improve the model policy incentive company.

Keywords: policy motivational, business, models of motivation of the personnel.

Реалізація систем мотивації в будь-якому колективі потребує, як правило, більших витрат за фондом заробітної плати й преміальних систем. Витрати ці мають становити до 30% обсягу продажів, а не 10–15%, як це робиться на українських підприємствах. Виходячи із запропонованої концепції мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонуємо модель мотивації, яка включає в себе:

- матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, у якому виявляться об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значущості;

- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення [1, с. 73].

Дослідивши існуючі моделі мотивації персоналу підприємства, пропонуємо удосконалити їх (рис. 1) відповідно до вищевикладеної класифікації й структури мотивів.

Матеріальні мотиви:

Підвищення посадового окладу за: збільшення обсягу виробітку, виконаних робіт; підвищення кваліфікації; поєднання посад, виконання обсягу робіт з меншою чисельністю працівників; збільшення обсягу продажів.

Преміювання за: впровадження нових розробок і нової техніки; виготовлення продукції на експорт; підвищення якості продукції; підсумки роботи за рік; впровадження заходів щодо зниження трудомісткості робіт.

Моральні мотиви:

- моральні стимули корпоративні;
- моральні стимули муніципального, міського, регіонального значення;
- моральні стимули державного значення;
- моральні стимули міждержавного значення;
- міжнародні моральні стимули.

Мотиви соціальної кар'єри:

- прагнення бути визнаним у своєму колективі;
- неухильне підвищення своїх знань після закінчення університету, коледжу;
- довгострокове забезпечення грошового доходу;
- розширення сфери повноважень у прийнятті рішень;
- повна реалізація свого творчого потенціалу;
- неухильне просування по службі;
- обрання до керівних органів управління (технічні, економічні, соціальні, управлінські, правові);
- обрання до керівних органів управління (всієї ієрархії знизу до верху);
- участь у роботі міждержавних органів і спільних підприємств;
- обрання керівників (фірми, концерну, холдингу) до державних органів управління.

Додаткові стимули:

- стимулювання за участь, розроблення та впровадження раціоналізаторських пропозицій і винаходів;
- разові виплати за внесок у формування прибутку підприємства;
- за участь у створенні акціонерного капіталу;
- разові виплати з ощадних фондів;

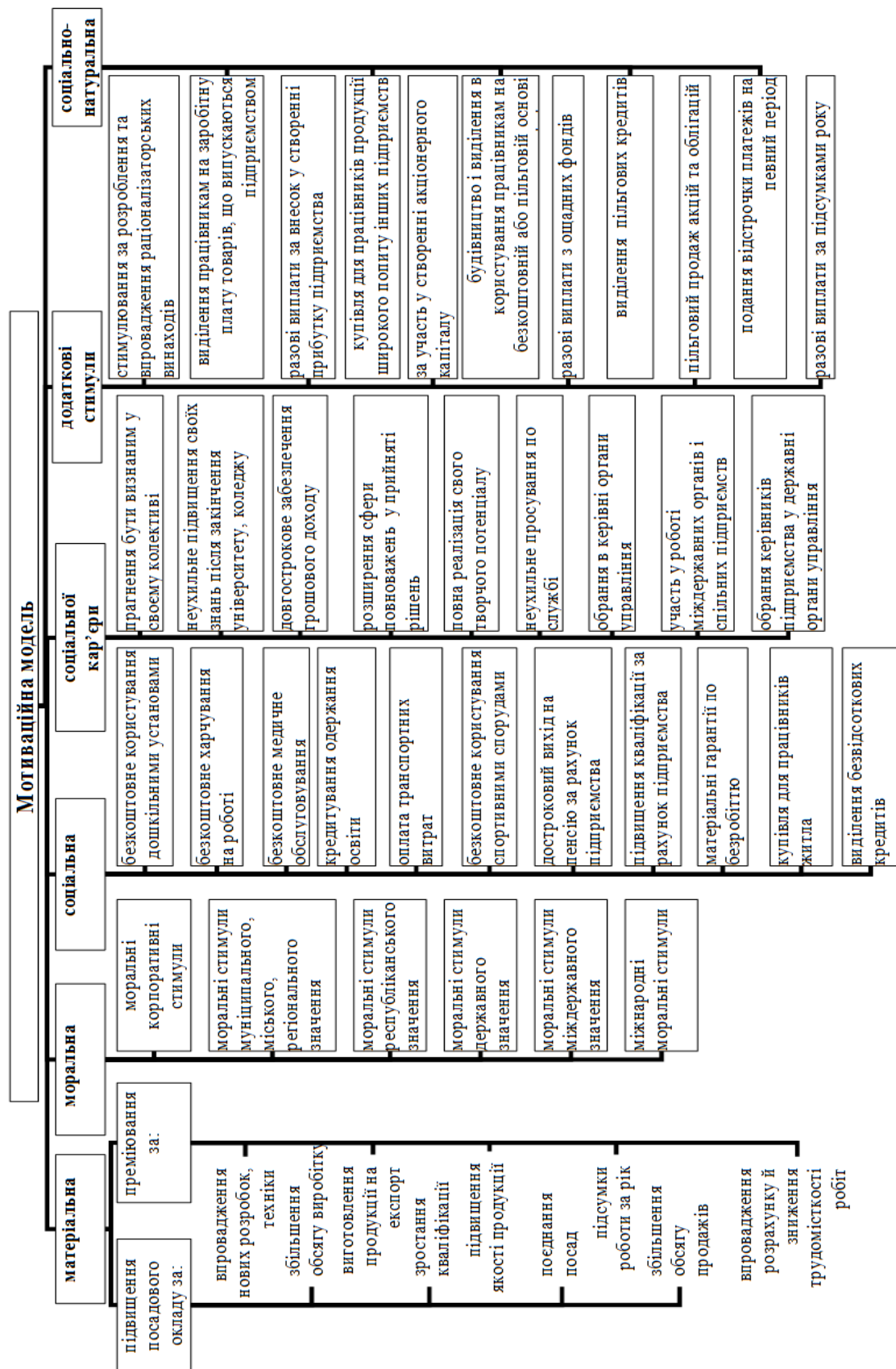


Рис. 1. Модель мотивації персоналу підприємства в рамках системного підходу
 Fig. 1. Model motivating personnel as part of a systematic approach
 Source: [2, с. 191].

- пільговий продаж акцій та облігацій своїм працівникам;
- разові виплати за підсумками року;
- виплата дивідендів за акціями [3, с. 113].

Соціально-натуральні мотиви:

- виділення працівникам на заробітну плату товарів, що випускаються підприємством;
- купівля для працівників продукції широкого вжитку інших підприємств (автомобілів, телевізорів й іншої побутової техніки);
- будівництво й виділення в користування працівникам на безкоштовній основі або з частковою оплатою дач, гаражів;
- пільгова купівля вищеперерахованих товарів, включаючи продукти харчування;
- виділення пільгових кредитів;
- подання відстрочки платежів на певний період.

Соціальні мотиви:

- безкоштовне користування дошкільними установами;
- безкоштовне харчування на роботі;
- безкоштовне медичне обслуговування;
- кредитування одержання освіти;
- оплата транспортних витрат;
- безкоштовне користування спортивними спорудами;
- достроковий вихід на пенсію за рахунок підприємства;
- підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;
- матеріальні гарантії по безробіттю;
- купівля для працівників житла;
- зниження норм виробітку у зв'язку з погіршенням здоров'я;
- знижки на купівлю товарів;
- виділення безвідсоткових кредитів [3, с. 114].

На відміну від інших мотиваторів (матеріально-грошового, соціального, професійно-грошового, морального, трудового та ін.), матеріальне стимулювання займає панівне становище в системі загальної мотивації, тому що є основним джерелом задоволення ієрархії потреб.

На мотивацію інженерно-управлінської праці впливає безліч зовнішніх і внутрішніх факторів. На підприємстві до таких факторів можна віднести:

- оптимальність діючої структури управління, рівень організації праці;
- формування мотиваційного механізму відповідно до виконуваних функцій і вимог кваліфікаційного довідника;
- правильне встановлення груп по оплаті праці відповідно до нормативних показників;
- вибір нормативних і нетрадиційних форм та систем оплати праці;

- визначення критеріїв оцінювання результатів праці залежно від кількості і якості затраченої праці;
- оптимальність розроблених локальних преміальних положень та інших факторів [1, с. 74].

Організація заробітної плати в колективі здійснюється з метою:

- стимулювання вирішення поставлених перед колективом завдань;
- підвищення якості роботи й ефективності праці працюючих;
- сприяння підвищенню кваліфікації, зростання творчої активності й розвитку здібностей працівників;
- забезпечення зростання задоволеності працею, її умовами й результатами;
- забезпечення принципу оплати праці залежно від її кількості й якості з урахуванням її умов і результатів.

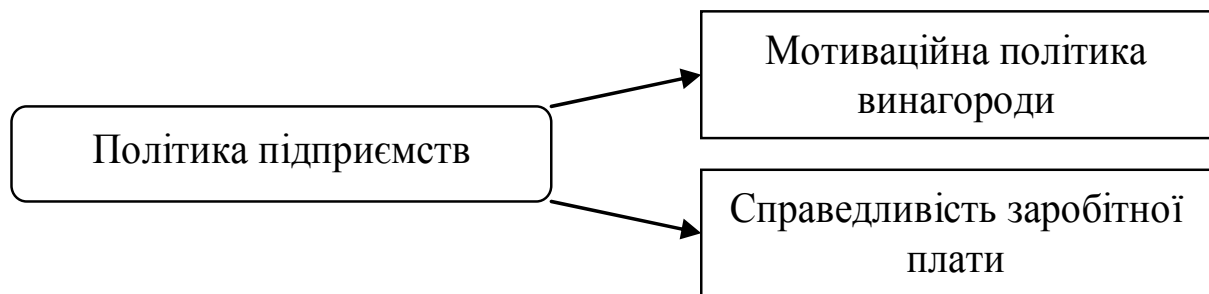
Традиційні форми й системи оплати інженерно-управлінської праці не виконують повністю своєї мотиваційної ролі, хоча продовжують, як і раніше, функціонувати. Тому, поряд із традиційною системою оплати праці та преміювання (почасово-преміальної) рекомендується застосовувати й інші системи оплати – акордно-преміальну, відрядно-преміальну, непрямо-відрядну, контрактну, продаж інтелектуальної власності.

Перелічені системи мотивації раніше стосовно управлінського персоналу практично не застосовувалися, за винятком окремих фрагментарних явищ. Наші пропозиції з удосконалення матеріального стимулювання впливають не тільки з результатів дослідження, а й з апробації зазначених мотиваторів на практиці.

Впровадження нових технологій виробництва продукції, що відповідають світовим стандартам, має бути пов'язано з екологічними змінами, відновленням і модернізацією виробничого процесу. Водночас реалізація цих процесів передбачає підвищення кваліфікації кадрів або їхню перепідготовку. При цьому виникає суперечність між характеристиками робочої сили й використанням устаткування, предметів праці, технологій. Підвищення кваліфікації персоналу, що беруть участь у розробленні нововведень, створює ситуацію, яка стимулює інших працівників також прагнути до підвищення професійного рівня, генерування нових ідей для того, щоб зберегти своє становище на підприємстві. Таке становище змінює загальний настрій у колективі, з'являються інші критерії оцінки цінностей, що спричинює новий стан психологічної орієнтації в групі. Можуть виникнути конфлікти, керівникам доведеться витратити силу на їхнє погашення, і замість очікуваного ефекту підприємство може опинитися на межі банкрутства. Цей приклад свідчить про те, що всі внутрішні змінні взаємозалежні. У своїй сукупності вони можуть розглядатися як соціотехнічні підсистеми. Зміни, що відбуваються в технічній системі, неминуче спричинюють зміни соціальні, економічні, фінансові тощо. Удосконалення одного фактора, у цьому випадку технології, не обов'язково веде до підвищення конкурентоспроможності, якщо ці зміни позначаються

негативно на інших змінних. Політику підприємства сфери організації матеріально-грошового стимулювання відображено на рис. 2.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів, умови і змістовність праці, відносини в сім'ї, колективі, визнання з боку оточуючих і кар'єрні міркування, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.



Приватні цілі	Справедливість із погляду продуктивності	Справедливість із погляду вимог	Справедливість із погляду відносин	Соціальна справедливість	
Альтернативи передумови)	Диференціація ставок заробітної плати (дослідження й оцінювання продуктивності)	Диференціація ставок заробітної плати (оцінювання роботи)	Диференціація форм (ставок заробітної плати) (оцінювання відносин)	Система участі (різні масштаби оцінювання)	Соціальні виплати підприємства
Додаткові умови	Юридичні і інституційні фактори (тарифні угоди, законодавче регулювання)		Технічні умови (можливість акордної роботи, вид діяльності, проблема оцінювання праці)	Економічні умови (витрати при оцінюванні роботи, ситуація із прибутком, ринок праці)	

Рис. 2. Ситуація при ухваленні рішення про оплату праці

Fig. 2. The situation when deciding on pay

Source: [4, с. 274–280].

Однією з основних форм стимулювання є заробітна плата. Складність вирішення проблем у сфері організації оплати праці та методів її регулювання полягає в тому, що вони нерозривно пов'язані із загальною невизначеністю концепції соціально-економічного розвитку держави [5, с. 94].

Якщо державу не можна позбавити регуляторних функцій в умовах соціальних катаклізмів, то треба вирішувати, як вона може впливати на доходи й заробітну плату. Одні вважають, що слід регулювати розміри фондів споживання; другі – схильні використовувати систему індивідуального оподаткування. Теоретично другий варіант

кращий. Але на сьогодні в Україні тільки 7–10% доходів Державного бюджету формується за рахунок доходів громадян, а в західних країнах – 50%. Буде потрібний час для перебудови діяльності податкових служб, введення податку на власність.

Сучасне державне регулювання оплати праці включає: законодавче визначення та зміну мінімального розміру оплати праці; податкове регулювання коштів, що спрямовуються на оплату праці підприємствами, а також доходів фізичних осіб; встановлення районних коефіцієнтів і відсоткових надбавок; встановлення державних гарантій з оплати праці.

Регулювання оплати праці, крім того, здійснюється на основі генеральних, галузевих, територіальних, колективних та індивідуальних договорів та угод.

Визначаючи сутність заробітної плати як ціну робочої сили на ринку праці, матеріально-речовим втіленням якої є вартість предметів споживання (продовольчих і непродовольчих товарів), послуг, податків та інших платежів, що забезпечують відтворення робочої сили, задоволення фізичних і духовних потреб як самого працівника, так і членів його родини, ми тим самим позначаємо і основу організації оплати праці – споживчий бюджет працівника.

Таким в Україні є мінімальний споживчий бюджет низького стандарту, на якому і ґрунтується мінімальна заробітна плата. Вона є нижчою межею вартості некваліфікованої робочої сили, що обчислюється у вигляді грошових виплат у розрахунку на місяць, які отримують особи, що працюють за наймом, за виконання простих робіт у нормальних умовах праці.

Проте, заробітна плата залишається основним джерелом відтворення робочої сили. Але крім тарифної частини заробітної плати, яка регулюється залежно від мінімальної заробітної плати, до структури заробітної плати входять премії та винагороди, надбавки й доплати, а також виплати, які не пов'язані безпосередньо з результатами праці або трудовим внеском тощо. Їх розмір також впливає на вказане вище співвідношення. Також важливе значення мають і можливості соціальної підтримки з боку держави.

Для забезпечення стимулюючої ролі заробітної плати у підвищенні рівня кваліфікації і продуктивності праці необхідні обґрунтовані співвідношення між мінімальною та середньою заробітною платою. За кордоном мінімальна заробітна плата становить близько 40% від середньої. В Україні на сьогодні – близько 10%, що, беззаперечно, є недостатнім.

Розмір мінімальної заробітної плати слугує орієнтиром для встановлення мінімальних тарифних ставок, а також різних соціальних виплат (пенсій, допомоги за інвалідністю, втрати годувальника, допомоги на дітей, допомоги по безробіттю тощо).

Державні гарантії з оплати праці на рівні мінімальної заробітної плати досягаються тим, що підприємства, які не забезпечують такий рівень оплати, оголошуються банкрутами, ліквідуються або реорганізуються, а за рахунок коштів роботодавців покривається заборгованість з оплати.

Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а тому, безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Заробітна плата як елемент ринку праці є ціною робочої сили, а також статтею витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг) на окремому підприємстві.

Висновки: Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського чинника та використання трудового потенціалу. При цьому використання наявного кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, у яких вона здійснюється.

Головною метою економічної стратегії і системи матеріального стимулювання сучасних підприємств стало досягнення не кількісних показників випуску продукції, а якісних параметрів виробництва, таких як поліпшення використання устаткування, робочого часу, складу робочої сили, якості продукції, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Це буде відбуватися завдяки технічному переоснащенню виробництва, впровадженню нових форм організації праці, позитивним зрушенням у структурі праці. Внаслідок цього відбувається перехід від екстенсивних методів ведення господарства до інтенсивних. Таким чином, підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку досягаються сьогодні не шляхом збільшення обсягів виробництва із залученням додаткових ресурсів, а на основі ефективнішого використання всіх наявних ресурсів і всебічного зниження витрат виробництва. Матеріальне стимулювання в сучасних умовах застосовується здебільшого в комплексі з організаційно-технічними заходами, пов'язаними з підвищенням змістовності праці, поліпшенням її умов.

Bibliografia

1. Лепьохіна І.О. Теоретико-методичні аспекти управління системою мотивації праці / І.О. Лепьохіна // Актуальні проблеми сучасної науки : наук.-практ. конф., (м. Мелітополь, 14 трав. 2009 р.) : зб. наук. пр. – Мелітополь: ЕГФ ЗНУ, 2009. – С. 73-77.
2. Економічний механізм регулювання розвитку промислового виробництва: монографія / Череп А.В., Лепьохін О.В., Лепьохіна І.О., Олейнікова Л.Г. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 350 с.

3. Дорофеев О.Д. Механізми мотивування у машинобудівній галузі України / О.Д. Дорофеев, П.Д. Шमितько. – К. : Либідь, 2009. – 725 с.
4. Управління потенціалом підприємства : Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих [та ін.] – К. : ЦНЛ, 2006. – 362 с.
5. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

Abstract

Payroll is the most effective tool to enhance the human factor and use of labor potential. The use of existing qualification and creative potential of employees is completely dependent on the scientific validity and selection methods of linking wages with qualifications, the content of the work, the results of the work and the conditions in which it is carried out. The main goal of economic strategy and system of material incentives for modern enterprises was not achieving quantitative indicators of output and production quality parameters, such as improving the use of equipment, working time, the labor force, quality of products aimed at improving production efficiency. This will be due to technical re-equipment of production, introduction of new forms of work organization, positive changes in the structure of work. As a result, the transition from extensive methods of farming to intensive. Therefore, increasing production efficiency, increased profits achieved today by increasing production of additional resources, and through effective use of all available resources and comprehensive reduction in production costs. Financial incentives in current conditions mostly used in combination with organizational and technical measures associated with increased consistency, improve its terms.