

Види інформаційних джерел зумовлені метою інформаційних повідомлень. До основних цілей інформаційних повідомлень сучасних підприємств віднесено: рекламна інформація, створення іміджу, залучення споживачів, пошук співробітників, організація зворотного зв'язку.

Недоліком сучасних інформаційних повідомлень є їх інформаційна розрізненість, відсутність єдності і стратегічної спрямованості на користь ділової репутації підприємства.

Висновки. Споживачам необхідні такі інформаційні повідомлення і програми, які надають можливість дізнатися більше про підприємство та його діяльність, технології, структуру та якість продукції, соціальну та громадську діяльність. Інформація від підприємства повинна розвивати позитивні емоції в контактних аудиторій, викликати довіру до підприємства, зміцнювати його конкурентоспроможність.

Джерела та література:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
3. Бухарин С. Н. Методы и технологии информационных войн / С. Н. Бухарин, В. В. Цыганов. – М. : Академический проект, 2007. – 384 с.
4. Гончаров В. Н. Информационная поддержка формирования репутации предприятия на этапах жизненного цикла товара / В. Н. Гончаров, А. В. Родионов // Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. – Х. : ФОП Александрова К.М.; ВД „ІНЖЕК”. – 2009. – С. 180-183.
5. Доронин А. В. Информационное обеспечение управления организацией (от коммуникаций к деловому общению) / А. В. Доронин // Економіка, менеджмент, підприємництво. – Луганськ : ВНУ ім. В. Даля. – 2008. – Вып. 19 (1). – С. 156-164.
6. Дэйвид Р. У. Коммуникации / У. Р. Дэйвид // Управление человеческими ресурсами / под ред. : М. Пула, М. Корнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

Артюхова І.В., Демешко Г.Г.

УДК 005.95

РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ З УРАХУВАННЯМ ЦИКЛІЧНОСТІ ТРУДОВОЇ НАПРУЖЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Постановка проблеми. В умовах перетворення виробничих відносин та розвитку ринкової економіки велике значення набувають питання практичного застосування ефективної системи управління персоналом як головного чинника результативного функціонування підприємств, який вимагає впровадження на підприємствах кадрової політики, що включає нові науково-методичні інструменти мотивації персоналу, що сприятимуть підвищенню продуктивності трудових ресурсів і виробництва в цілому. Саме це й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування системи ефективного управління персоналом внесли Бойчик І., Єсінова Н.І., Петренко К.В., Перетяцько А.Д., Гаряник О.В., в роботах яких даються наукове визначення поняття кадрова політика, визначаються складові цього поняття, класифікуються форми професійного навчання як однієї з складових розвитку персоналу та інше.

Метою статті є дослідження факторів та засад формування і реалізації кадрової політики, що найбільш суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства та розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємств у напрямку мотиваційної політики з урахуванням циклічності трудової напруженості працівників.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика як система управління персоналом є основним напрямом організації будь-якої професійної діяльності, генеральним напрямком формування, розподілу і раціонального використання людських ресурсів. Людські ресурси є об'єктом кадрової політики, а її метою є їх постійний розвиток і вдосконалення через відтворення і задоволення матеріальних і духовних потреб, безперервне підвищення професійного і культурного рівня співробітників.

Найчастіше кадрова політика будь-якого підприємства є закритою, тобто воно орієнтується на залучення персоналу ззовні тільки на посади низького рівня, а в основному відбувається заміщення з кількістю співробітників.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів в державі з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [1]. Отже кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Значна частина персоналу підприємства залишається відданою своїй організації завдяки особистій зацікавленості і захопленості своєю роботою. Що стосується зневаги мотивацією персоналу, то це найгрубіша і, на жаль, досить поширена в практиці підприємств помилка.

Мотивація персоналу може бути як матеріальна, так і моральна, важливе значення в цій системі має також перенавчання і підвищення кваліфікації. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви)

чинників [2]. Слід врахувати, що йдеться не тільки про мотивування персоналу, а також про економічну вигоду всього підприємства, оскільки перенавчання обходиться значно дешевше, ніж залучення висококласного фахівця зі сторони.

На кадрову політику в цілому, на зміст і специфіку конкретних програм управління персоналом впливають чинники двох типів - зовнішні по відношенню до організації і внутрішні.

У процесі аналізу зовнішніх чинників, перш за все, необхідно звернути увагу на конкуренцію, структурний і професійний склад робочої сили.

Серед внутрішніх чинників для підприємства найбільш значущими є наступні: цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і ступінь опрацювання; умови праці, тобто ступінь необхідних фізіологічних і психологічних умов; місце розташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; міра свободи при рішенні завдань; стиль керівництва, визначений максимальним використанням досвіду кожного працівника; перспективи професійного зростання та ін [3,4,5].

Для організації системи мотивації та оптимізації управління персоналом необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників має циклічний характер: після періоду піднесення настає період спадів, а через деякий час – нові піднесення. З урахуванням цього факту будується так звана крива мотивації (рис. 1).

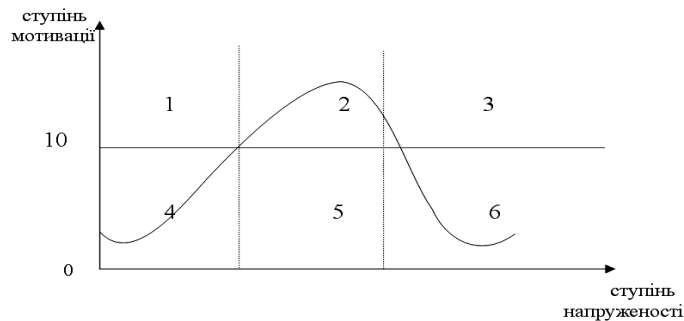


Рис. 1. Крива мотивації [6]

Пояснення до рис. 1. Зона 1 – недостатня напруженість; зона 2 – виклик; зона 3 – перенапруження; зона 4 і 5 – відсутність мотивації; зона 6 – мотивація.

У зоні недостатньої напруженості і перенапруження результати трудової діяльності нижчі від оптимальних. Для підвищення й утримання мотивації на необхідному рівні слід сформулювати цілісну систему стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечить комплекс соціальних гарантій і впевненість працівника.

Нині найбільш популярним є використання широкого спектра соціальних пільг: медичних, страхових, пенсійних, фінансове консультування [6].

Для підприємства з урахуванням вищенаведених теоретичних аспектів можна запропонувати такі елементи мотиваційної програми:

1. Рівень заробітної плати повинен бути жорстко пов'язаний з обсягом виконаної роботи. Тобто повна заробітна плата складається зі ставки і премії, розмір якої залежить від ефективності виконання робіт. Усі працівники підприємства повинні бути озброєні з порядком нарахування премій, тобто до їх відома потрібно довести, що виконання певного обсягу робіт (і певної якості) вплине на розмір їх доходів.

Тут особливу увагу варто приділити питанням формування фонду оплати праці (ФОП) – це загальна сума коштів витрачена протягом певного часу підприємствами й організаціями на заробітну плату основного виробничого персоналу, а також оплату праці працівників, що не включені у штат підприємства, але зайняті в основному виробництві [3]. У ФОП входять преміальні виплати і доплати працівникам, а також компенсаційні виплати. ФОП на підприємстві формується на основі його доходу загалом і розраховується за формулою:

$$\text{ФОП} = K \times D, (1)$$

де D – дохід підприємства; K – коефіцієнт, який показує відсоток ФОП у доходах.

Підприємство здійснює такі відрахування з ФОП: до пенсійного фонду, на соціальне страхування на випадок тимчасової непрацездатності, до фонду зайнятості, на соціальне страхування від нещасних випадків.

2. Близько 90% співробітників підприємства прагнуть просування по службі. Керівник повинен бути обізнаний про інтереси його підлеглих, чи влаштує їх посада, якою вони бачать свою кар'єру.

3. Створення сприятливих умов для перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Для організації процесу навчання використовується так звана «модель навчання», яка складається з наступних елементів: визначення необхідності в навчанні; розподілу ресурсів; складання навчальних програм; реалізації навчальних програм; складання плану навчання; оцінки процесу навчання [6].

Як зазвичай, навчання персоналу не є пріоритетним, тому ресурси на нього виділяються мінімальні. Але до нього варто ставитися як до вкладення капіталу, а не як до незворотних витрат. Такий підхід характеризується поняттям «людський капітал» - це «сформований або розвинений у результаті інвестицій і

накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника»[3]. Шляхи відшкодування витрат на навчання такі: зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, підбором кадрів і оцінкою наявності в персоналі необхідних навичок і знань[2].

Основними завданнями кадрової стратегії на підприємстві мають стати: підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери усередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили, узагальнення й попередження причин звільнень із роботи та інше [7].

Повсякденна реалізація кадрової політики залежить від оперативності в області керування кадрами. Безумовна вимога полягає в тому, що вирішення повсякденних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства. Одним із важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних підприємству категорій працівників.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань [5].

Для характеристики діяльності служби управління персоналом у сфері залучення і перенавчання використовується показник середніх витрат на кадрові заходи з розрахунку на одного працівника.

Середні витрати на залучення нового співробітника (Π) розраховуються за формулою:

$$\Pi = \frac{Z_{\text{відб.}}}{K}, \quad (2)$$

де $Z_{\text{відб.}}$ - витрати на відбір персоналу; K - кількість відібраних кандидатів.

Середні витрати на навчання одного працівника (Z) визначають так:

$$Z = \frac{Z_{\text{навч.}}}{N}, \quad (3)$$

де $Z_{\text{навч.}}$ - загальна вартість навчання; N - кількість працівників, які навчаються [6].

Ефект дії програми перенавчання працівника на зростання продуктивності його праці (E) визначається за формулою:

$$E = P \times N \times V \times k - N \times Z, \quad (4)$$

де P – тривалість дії програми перенавчання з метою поліпшення продуктивності праці й інших чинників результативності; V - вартісна оцінка відмінностей у результатах праці кращих і середніх працівників, що виконують однакові роботи; k – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання (зростання результативності).

Висновки. В умовах ринкової економіки управління кадровою політикою має бути системним і завершеним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, використання нових і вдосконалення існуючих форм і систем управління кадрової роботи. «Кадрова політика буде ефективною настільки, наскільки успішно співробітники організації використають свій потенціал для реалізації поставлених цілей, тобто настільки ці цілі будуть досягнутими»[7]. Затвердження цього положення є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. На підставі потреб робітників будь-якого підприємства можна запропонувати такі елементи мотиваційної програми: рівень заробітної плати повинен бути пов'язаний з обсягом виконаної роботи, що підвищує ефективність праці робітників; пропонується у системі управління персоналом надавати перевагу перенавчанню і підвищенню кваліфікації працівників, аніж залученню нових кадрів ззовні.

Джерела та література:

1. Бойчик І.А. Економіка підприємства / І.А. Бойчук. – К. : КНЕУ, 2007. – 354 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносин / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2007. – 535 с.
3. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини / Н. І. Єсінова. – К. : Кондор, 2008. – 432 с.
4. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2010 – № 2. – С. 54-58.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2005. – 523 с.
6. Перетятко А.Д. Розробка ефективної системи управління персоналом / А.Д. Перетятко, О.В. Таряник // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 42-45.
7. Петренко К.В. Кадрова політика як чинник його ефективної діяльності / К. В. Петренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 85-88.