

праздничные дни, за сверхурочные часы, за обучение учеников, за совмещение профессий, не освобожденным бригадирам за руководство бригадой и т. д.

Дополнительная зарплата это оплата, начисленная за неотработанное время: 1. отпуска основные и дополнительные; 2. оплата льготных часов подросткам; 3. оплата перерывов в работе кормящих матерей; 4. оплата за выполнение государственных обязанностей; 5. выходное пособие при увольнении и т. д.

Что же касается «форм» оплаты труда, применяемых в Украине, по сравнению с мировой практикой, следует отметить, что их перечень далеко неполный, так как организация оплаты труда постоянно изменяется. Появляются новые формы, которые апробируются, некоторые из них получают распространение, некоторые нет. Поиск «золотого сечения» в отношениях «работодатель – работник», относительно оплаты труда, приобретает все большую актуальность. Так, например, на украинском рынке труда появились такие формы организации труда, как аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, которые нуждаются в применении новых форм оплаты труда в связи со специфическими отношениями между работодателем, работником и фирмой-провайдером [7,8].

**Выводы и рекомендации** Система оплаты труда – это способ соизмерения размера оплаты за труд с его результатами (либо затратами). Большие компании, в частности, транснациональные корпорации, разрабатывают собственную систему аттестации работников, используя при этом систему многих критериев. Эта система используется для премирования и продвижения по службе. Требования соблюдения заложенных в нее принципов справедливости, достаточно строгие. Такие системы являются примером эффективного и соответствующего действующему законодательству автономного регулирования трудовых отношений. Использование этих систем для регулирования всех процедур в трудовых отношениях могло бы значительно улучшить систему управления персоналом национальных предприятий.

#### Источники и литература:

1. Мочерный С. В. Политическая экономия : учеб. пособие / С. В. Мочерный. – К. : Знання – пресс, 2002. – 437 с.
2. Юркова Т. И. Экономика предприятия : [Электронный ресурс] / Т. И. Юркова, С. В. Юрков. – Режим доступа : <http://yurkovs.narod.ru/Ekolek/Title2.htm>
3. Колот А. М. Мотивация персонала : учеб. пособие / А. М. Колот. – К. : КНЭУ, 2002. – 337 с.
4. Формы и системы оплаты труда : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>. Заработная плата
5. Лукашевич В. М. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учеб. пособие / В. М. Лукашевич. – Львов : Новый Мир, 2004. – 248 с.
6. Завиновская Г. Т. Экономика труда : учеб. пособие / Г. Т. Завиновская. – К. : КНЭУ, 2000. – 200 с.
7. Бачинская О. Фриланс, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала / О. Бачинская // Труд и Закон. – 2009. – № 7 (115). – С. 14-17.
8. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра : [Электронный ресурс] / А. Коняева. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index>

Андріанова В.В., Ібрагімов Е.С.

УДК 005.32:331.101.3

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Управління персоналом – складний процес, який потребує всебічного підходу та використання різноманітних методів, до яких належить і мотивація.

Вивчення проблеми мотивації має як теоретичне так і практичне значення. До проблеми мотивації звертаються представники багатьох наук: економісти, соціологи, філософи, психологи, юристи, педагоги. В сучасній науковій літературі значна увага приділяється вивченню питання мотивації персоналу. Натомість мають місце значні розбіжності у розумінні мотивів і стимулів, що зумовлює необхідність спеціального дослідження цих понять, аналізу сучасного стану і особливостей мотивації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням мотивації праці присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних науковців, а саме: О. Баєвої [1], С. Беляєва [2], Д. Богині [3, 4], Л. Буковинської [5], О. Дигуна [8], А. Єськова [9], В. Задорожного [10], І. Задорожного [10], А. Колота [11], В. Новака [13], М. Семікіної [3], А. Шегди [16] та інших. В роботах вищезазначених вчених знайшли своє відображення різноманітні аспекти мотивації праці на підґрунті ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності, результативності та ефективності праці. Разом з тим дослідники сазначають, що в межах даної теми існує ціла низка невивчених і суперечливих аспектів.

У сучасних умовах господарювання мотиваційна складова в управлінні персоналом усвідомлюється і визначається як орієнтир до дії на багатьох підприємствах. Однак, досить часто трапляються випадки, коли при значних витратах на мотивування працівників віддача персоналу залишається на низькому рівні. Як результат, в прагненні мотивувати своїх працівників підприємство отримує зворотній демотиваційний ефект. Тобто кошти, витрачені на мотивацію персоналу, не обов'язково є адекватною ефективною мірою. [7]

**Мета статті** – уточнити зміст поняття «мотивація персоналу», визначити основні проблеми у мотивації праці та обґрунтувати необхідність підвищення ефективності управління персоналом через його мотивацію.

**Виклад основного матеріалу.** Вперше термін «мотивація» було запроваджено у науковий обіг А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини». Мотивація, за словами Шопенгауера, «це причинність, видима зсередини». [17]

Сьогодні існують різні теорії мотивації, налічується велика кількість визначень поняття мотивації і загалом в науці закріпився плюралістичний підхід щодо розуміння даної категорії. Мотивація – це прагнення людини до дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї або здійснити самостійно. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби; це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, яка орієнтована на досягнення визначених цілей. Тобто, можна сказати, що мотивація є безпосереднім чинником спонукання працівників до праці. [15]

Деякі дослідники звертають увагу на відмінність між мотивацією, яка означає самоуправління індивіда і саме тому властива та належить тільки йому одному, та мотивуванням як цілеспрямованою дією керівника або функціонуванням систем стимулювання, яке є зовнішнім регулюванням. Якщо мотивація – це процес внутрішнього спонукання людини до досягнення цілей, то демотивацію можна охарактеризувати як процес, в результаті якого внутрішнє бажання діяти у людини зменшується. Найбільш поширеними демотиваторами є авторитарний стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття приналежності до компанії, відчуття досягнення, особистісного та професійного росту, невизнання досягнень і результатів, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей тощо.

Різні прийоми спонукання працівників (призи, дарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на зміцнення лояльності працівників сьогодні та збільшення тривалості їхньої активної праці в майбутньому. [15]

Існуючі розробки здебільшого не враховують, а тим більше не оцінюють вплив на продуктивність персоналу таких важливих чинників як розташування підприємства (тривалість шляху до місця роботи і назад та зручність добиратися), режим роботи підприємства (час початку та закінчення роботи, змінність), житлово-побутові умови працівників, рівень медичного та лікувально-профілактичного обслуговування, гарантії забезпечення роботою, медичне та соціальне (в тому числі пенсійне) страхування, можливості навчання та підвищення кваліфікації тощо. [6]

Для характеристики рівня задоволення всієї сукупності соціально-психологічних потреб, пов'язаного з продуктивністю персоналу, пропонується використовувати поняття комфорту та дискомфорту персоналу.

Комфорт персоналу – задоволення соціально-психологічних потреб працівників за допомогою стимулів. Дискомфорт – як протилежне поняття – незадоволення потреб працівників соціально-психологічними чинниками.

Соціально-психологічний комфорт персоналу є поняттям ширшим, ніж «умови праці», відображаючим вплив на продуктивність чинників, як пов'язаних безпосередньо з виконанням працівником виробничих функцій, так і тих, що формуються за межами виробничого середовища, і ближчим до поширеної в зарубіжній практиці «якості трудового життя», без врахування матеріальних стимулів. [12]

Таким чином, виокремивши з «якості трудового життя» матеріальні чинники (грошові виплати), отримуємо соціально-психологічний комфорт персоналу. Поняття соціально-психологічного комфорту охоплює решту чинників, крім матеріальних, за допомогою яких можна здійснювати мотивацію персоналу до підвищення його продуктивності. Соціально-психологічні стимули, як правило, не вимагають грошових витрат роботодавця, або ж ці витрати є значно меншими, ніж на матеріальне стимулювання.

Уся сукупність соціально-психологічних чинників забезпечує певний рівень комфорту, дискомфорту – комфортність персоналу, від якої, в поєднанні з системою матеріального стимулювання, залежить його продуктивність.

Зокрема, технічні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні та естетичні умови праці впливають на продуктивність персоналу як через дію на рівень напруженості праці (людина витрачає більше життєвих сил за несприятливих умов зовнішнього середовища порівняно з нормальними), так і через вплив на таку важливу групу людських потреб, як потреби фізичної безпеки.

Разом з тим, практика показує, що один з найпоширеніших чинників, який власники підприємств використовують для задоволення потреби своїх працівників в мотивації, є гроші (бонуси, премії, відсутність штрафів, підвищення тощо). В більшості випадків вважається, що даний елемент є найголовнішим і повинен задовольняти потреби працівників у мотивації.

На думку О.І. Попрозмана [15] оптимальний комплекс засобів стимулювання має такий вигляд:



Рис. 1. Оптимальний комплекс засобів стимулювання за О.І. Попрозманом.

Кожне з відображених на рисунку понять, має певний зміст. Так, під основною матеріальною винагородою розуміється заробітна плата яку отримує робітник за виконану працю згідно з трудовим договором.

Під компенсацію розуміється видача грошових сум і одноразових допомог працівникам за невикористану відпустку, зростання цін, при звільненні, поновлення на службі, при переведенні на іншу роботу і т. і.

До нематеріальних відносяться такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції. Нематеріальне стимулювання працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці. Тобто це можливість самореалізації та творчості, стабільність і престиж (репутація і популярність самої компанії), гарні умови праці, сприятливий клімат у колективі, участь у прийнятті рішень і т.і.

Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсацій. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) направлені на укріплення лояльності робітників у сьогоднішні і збільшення продовження їх активності роботи в майбутньому.

Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, адміністрація може певним чином винагородити їх подякою, підвищенням зарплати чи професійним просуванням.

Рівень оплати праці є основним чинником, діючим на трудову поведінку основної маси працівників в умовах низького рівня якості життя населення. Однак, як показують дослідження, технологія встановлення і обґрунтування розміру заробітної плати є не менш важливим фактором, чим сам її розмір.

Дослідження факторів привабливості працівників у праці показує, що є розбіжності між пріоритетами працівників та працедавців [5]. Однак на думку авторів, в наш час слід також враховувати віковий фактор. Про це свідчать данні таблиці, складеної на підставі матеріалів опитування різних соціальних груп (табл. 1).

Таблиця 1. Ранжирування факторів привабливості під час вибору роботи з точки зору роботодавців, найманих працівників, студентів-випускників ВНЗ.

Аспект роботи	Ранжирування ставлення роботодавців	Ранжирування ставлення найманих працівників	Ранжирування ставлення студентів-випускників вищих навчальних закладів
Висока зарплата	1	5	1
Безпечність роботі	2	4	6
Просування по службі	3	7	5
Хороші умови роботи	4	9	3
Цікава робота	5	6	2
Лояльність менеджменту	6	8	4
Справедливий порядок	7	10	7
Визнання в роботі	8	1	8
Допомога в вирішенні особистих проблем	9	3	9
Почуття причетності	10	2	10

Авторська розробка з використання матеріалів О. І. Попрозмана. [15]

З точки зору роботодавців перевага віддається, насамперед, високій зарплаті, безпечності у роботі, просуванням у кар'єрі. На думку роботодавців, найменш привабливим показником для потенційних працівників є почуття причетності, допомога в вирішенні особистих проблем та визнання у роботі. Але, як показують результати дослідження, думка найманих працівників з цього питання суттєво відрізняються від думок роботодавців.

Наймані працівники відносяться до цих факторів таким чином: у першу чергу вони виділяють визнання в роботі, далі йдуть почуття причетності та допомога в вирішенні особистих проблем. У меншому ступені найманих працівників турбує справедливий порядок, умови роботи, які надає роботодавець та лояльність менеджменту.

Під час вибору роботи, випускники вищих навчальних закладів, насамперед, віддають перевагу високій заробітній платі, що пояснюється з одного боку економічною ситуацією в країні, а з іншого, - об'ємом їхніх потреб, які в значній мірі перевищують об'єм потреб працівників більш зрілого віку, (працівники цієї соціально-демографічної категорії віддають перевагу гарним умовам роботи). Другим фактором виступає цікавість в роботі. На третьому місті хороші умови роботи.

Як видно з проведеного аналізу, різні фактори по різному впливають на вибір роботи представниками різних соціальних і вікових груп, саме тому під час розробки мотивуючої системи слід враховувати різні точки зору. Однією з таких точок можна назвати мотивування управлінського персоналу, яке відрізняється від традиційної мотивації, адже уся мотивація на підприємстві здійснюється саме через управлінський персонал.

Для мотивації менеджера слід встановити насамперед гідну заробітну плату, а так само відчутну виплату у відсотках від вдалих угод. Така система буде ефективною на початковому етапі роботи на посаді менеджера, оскільки працівник буде відчувати стабільність (у нього є фіксований дохід), а так само простір для розвитку. Через деякий час (коли менеджер набуває досвіду, і як наслідок впевненості у своїх силах) слід задіяти іншу схему оплати праці, а саме, збільшити частку від угод та об'єм робіт під фіксовану плату. Така дія буде спонукати працівника до укладення нових більш вигідних для підприємства, а отже і більш вигідних для працівника, угод. Також слід регулярно проводити збори персоналу саме цієї категорії, на яких виділяти й заохочувати найбільш успішних, тим самим стимулюючи інших.

Технологічно забезпечити функціонування ефективної системи мотивації може і має колективний договір, в якому відображені угоди між роботодавцем та найманими працівниками умови мотивації персоналу.

Підвищенню ефективності системи мотивації персоналу може служити також забезпечення гласності цих умов: кожен працівник має знати яким чином оцінюється його робота і яка винагорода йому належить за виконану працю.

**Висновки.** Результати дослідження показують, що мотивація – це, насамперед, складний процес, для глибокого розуміння та організації якого в теперішній час потрібно враховувати набуті різноманітні підходи. Саме це може сприяти підвищенню ефективності використання персоналу та діяльності підприємства у цілому.

В сьогоденні не існує однозначного визначення дефініції «мотивація персоналу», але враховуючи думки більшості вчених, працюючих в сфері вивчення питань мотивації, можна зупинитися на такому: мотивація персоналу – це система міроприємств, спрямованих на задоволення матеріальних, соціально-психологічних, особистісних потреб людини з метою мобілізації її прагнення до дії, потреби у високоефективній праці на підставі самоорганізації і самоуправління.

До основних проблем у сфері мотивації персоналу слід віднести недооцінку нематеріальних форм, що звужує можливість підприємств в спонуканні персоналу до більш результативної праці.

Найбільшою ефективності діяльності підприємства можна досягнути в умовах комплексного підходу до вибору засобів мотивації персоналу, використання як матеріальних так і нематеріальних стимулів.

Досягнення бажаних результатів мотивації праці персоналу на підставі комплексного підходу до її організації можливе лише за умови врахування потреб кожної соціальної та вікової групи персоналу.

Для забезпечення ефективного функціонування системи мотивації слід використовувати можливості колективного договору, та широку гласність її умов.

Широке використання методів мотивації персоналу в практиці роботи підприємств може служити підвищенню ефективності їх діяльності, забезпечити сталий розвиток суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

#### Джерела та література:

1. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 81-84.
2. Беляев С. Что мотивирует украинских менеджеров? / С. Беляев // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – С. 63-64.
3. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
4. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики : наук. вид. / Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куліков та ін. – К. : Ін-т екон. НАН України, 1997. – 182 с.
5. Буковинська М. П. Мотиваційні аспекти корпоративного регулювання соціально орієнтованої економіки / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 5 (108). – С. 164-167.
6. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці : наук.-екон. та суспільно-політ. журнал. – 2006. – № 7. – С. 17-22.
7. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О. В. Гривківська, Ж. В. Соловійова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (27). – С. 87-91.
8. Дигун О. Современные реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 72-73.
9. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская. – К. : Науковий світ, 2003. – 73 с.

10. Задорожній І. С. Сучасні методи мотивації на рівні виконавця в системі управління персоналом / І. С. Задорожній, В. І. Задорожній, Ю. В. Андрияко // Економіка і управління. – 2000. – № 3. – С. 48-54.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
12. Мурашко М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2004. – 280 с.
13. Новак В. О. Зміст та організація управлінської праці / В. О. Новак, О. П. Баклан // Економіка управління. – 2000. – № 3. – С. 42-44.
14. Петрович Й. М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом / Й. М. Петрович, М. Р. Леськів // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 127-132.
15. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9 (88). – С. 139-142.
16. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання; КОО, 2002. – 583 с.
17. Шопенгауэр А. Полн. собр. соч. : в 4-х т. / А. Шопенгауэр. – М., 1990. – Т. 1. – 317 с.

**Андрианова В.В., Казарцев И.А.**

**УДК 005.96:005.336.1**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ФАКТОР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Постановка проблемы.** В условиях развития рыночной экономики и преобразования производственных отношений большое значение приобретают вопросы практического применения эффективной системы управления персоналом как главного фактора результативного функционирования предприятий, который требует внедрения на предприятиях совершенной кадровой политики, включающей новые научно-методические инструменты мотивации персонала, способствующие повышению производительности трудовых ресурсов и производства в целом. Именно это и определяет актуальность темы исследования.

**Анализ исследований и публикаций по проблеме.** Вопросы эффективной кадровой политики и системы управления персоналом пребывают в поле внимания ученых разных экономических направлений развития экономической мысли. Большой вклад в изучение теории и практики реформирования системы управления персоналом внесли ученые-экономисты Белятский Н. П., Весенько С. Э. [1], Власова Н. М. [2], Мыца В. П. [3], Перетятко А. Д., Таряник О.В. [4-6], Петренко К.В. [7] и др. В их работах даются научное определение дефиниций “кадровая политика” и “система управления персоналом”, определяются составляющие этих понятий, проводится классификация форм профессионального обучения как одного из элементов развития персонала, обосновывается значение кадровой политики и системы управления персоналом для повышения эффективности деятельности предприятия и др.

**Целью статьи** является исследование аспектов кадровой политики, которые наиболее существенно влияют на эффективность деятельности предприятия, выработка рекомендаций, направленных на ее совершенствование, в т.ч. через оптимизацию мотивационной политики.

**Изложение основного материала.** Кадровая политика и система управления персоналом определяют генеральное направление формирования, распределения и рационального использования человеческих ресурсов. В свою очередь, человеческие ресурсы представляют собой основу организации профессиональной деятельности предприятия и являются объектом кадровой политики, имеющей целью их постоянное развитие и совершенствование через воспроизводство и удовлетворение материальных и духовных потребностей, непрерывное повышение профессионального и культурного уровня.

Кадровая политика на разных уровнях имеет свои особенности. На государственном уровне она представляет собой совокупность установленных в государстве социально-правовых, организационно-экономических и психологических норм в области формирования, использования и воспроизводства трудового (кадрового) потенциала. [1] Известно, что на уровне предприятия в сфере действия кадровой политики находятся важные вопросы: организация приема работников на должности различного уровня, обеспечение условий для выполнения производственных задач, развития и повышения профессиональной квалификации работников, стимулирование персонала субъекта хозяйствования и др.

Зачастую кадровая политика предприятия является закрытой, то есть субъект хозяйствования ориентируется на привлечение персонала извне только на должности низкого уровня. Дальнейшее развитие персонала происходит, в основном, на базе персонала уже сформированного на этом уровне. Главной целью кадровой политики на этом уровне является обеспечение сегодня и в будущем каждой должности и рабочего места персоналом надлежащей квалификации.

Следует отметить, что значительная часть персонала предприятий предана своей организации благодаря личной заинтересованности и увлеченности выполняемой работой. Вместе с тем, пренебрежение мотивацией персонала является довольно распространенной в практике деятельности предприятий ошибкой.

Известно что, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, обусловленного комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. [2] Мотивация персонала может осуществляется в различных формах: моральной, материальной, а также в видении перспектив реализации интересов сотрудников и др.

Важное значение в этой системе имеет возможность переобучения и повышения квалификации персонала. В этом случае речь идет не только о мотивации персонала, но и об экономической выгоде для