

О. Л. Єськов,  
д-р екон. наук,  
завідувач кафедри,

І. І. Смирнова,  
канд. екон. наук,  
доцент,

Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Краматорськ

## ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Визначено проблеми, які необхідно вирішити для створення ефективної мотивації в умовах мінімізації витрат на підприємстві. Обґрунтовано необхідність впровадження нових підходів управління персоналом за допомогою методів мотивації соціального характеру та форм корпоративної культури, запропоновано напрями їх впровадження з метою закріплення персоналу на підприємстві та протистояння зниженню продуктивності праці.

*Ключові слова:* управління персоналом, ефективна мотивація, методи мотивації соціального характеру, корпоративна культура, мінімізація витрат.

Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є одним із головних і найскладніших питань управління персоналом. На сьогодні для працівників вітчизняних підприємств саме заробітна плата є провідним мотиваційним чинником. Проте для того, щоб заробітна плата стала реальним мотиваційним чинником, необхідно враховувати її зв'язок з результатами праці, дотримуватися принципу справедливості, брати до уваги значущість праці для працівника та її відповідність його освіті, кваліфікації, посаді, загальному стажу й досвіду роботи на даному підприємстві. Але, як правило, в умовах кризи на підприємстві витрати на персонал скорочуються, тому вірогідність задоволення потреби працівника в гідній оплаті знижується. Отже, особливої актуальності набувають питання оптимізації витрат на персонал: пошук нових маловитратних методів мотивації, обрання малобюджетних форм навчання (самоосвіта, навчання на робочому місці, внутрішньовиробничі семінари).

Проблеми мотивації персоналу знайшли своє відображення в наукових роботах дослідників минулого часу та сучасності. Вагомий внесок у вивчення та розвиток теорій мотивації зробили такі зарубіжні вчені, як К. Альдерфер [1], В. Врум [2], Ф. Герцберг [3], Д. Мак Келланд [4], Д. Мак Грегор [5], А. Маслоу [6], а також українські та

російські науковці: Д. Богиня [7], Б. Генкін [8], А. Колот [9], В. Сладкевич [10] та інші.

Поширені діючі моделі мотивації неоднаково працюють в різних умовах і для різного складу працівників. Концепції мотивації, що розроблено зарубіжними фахівцями на основі аналізу й узагальнення досвіду компаній, не завжди гідні повністю до застосування в українських умовах господарювання. Звісно, що мотивуючі чинники для одного підприємства не надаватимуть такої дії на іншому, і те, що мотивує одного працівника, ніяк не вплине на підвищення ефективності праці іншого. Проте, враховуючи цю обставину, не слід відмовлятися від можливості практичного впровадження корисної інформації, що міститься в зарубіжних відомих мотиваційних моделях.

У зв'язку з тим, що в економічній науці недостатньо досліджені концептуальні основи формування цілісної системи управління трудовою поведінкою, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників на основі застосування положень теорій трудової мотивації, виникає необхідність подальшого проведення досліджень впливу методів мотивації соціального характеру та корпоративної трудової поведінки для вирішення проблем практичного управління персоналом підприємства.

© О. Л. Єськов, І. І. Смирнова, 2012

Стратегія підприємства, умови та розподіл праці, заробітна плата, відносини в колективі, система контролю й оцінки мотивують персонал, проте мотивують і можливості досягнення успіху й побудова кар'єри, визнання і схвалення керівництвом високих результатів, персональна відповідальність, можливість творчості. Працівникам важливо забезпечити умови, в яких реалізуються їх очікування на винагороду за витрачені певні зусилля у відповідності до результатів праці.

Отже, в цілях створення ефективної мотивації персоналу необхідно враховувати, які потреби є домінуючими, а які компенсаційними. Крім того, важливо знати, для яких працівників на першому місці стоїть потреба у професійному самовираженні, а для яких працівників більш значущі потреби у владі, успіху і причетності до справи. Виділення значущих потреб для працівників і організація заходів щодо їх мотивації, по суті, є зовнішньою умовою активізації й підтримки механізму самомотивації робітників. Необхідно також знати реальні потреби, інтереси і мотиви працівників, щоб розробити ефективну систему мотивації.

Останнім часом у зв'язку з роботою підприємств в умовах кризи зросла необхідність пошуку й застосування нових мотиваційних чинників. Знання мотиваційного профілю стратегічно важливих фахівців особливо необхідно. І, як нам представляється, таким новим підходом в управлінні персоналом повинно стати застосування чинників у вигляді методів мотивації соціального характеру та форм корпоративної культури.

*Метою статті є визначення необхідності впровадження методів мотивації соціального характеру та форм корпоративної культури з метою закріплення персоналу і протистоянню зниження продуктивності праці в умовах мінімізації витрат на підприємстві.*

При розробці системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно враховувати способи винагороди, які підрозділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх способів винагороди відносяться механізми самомотивації працівника: прагнення до досягнення результату, цікавий зміст праці, значущість роботи для суспільства, спілкування з колегами. Зовнішні способи мотивації діють на працівника ззовні. Серед них: заробітна плата, кар'єра, складові службового статусу (персональна машина, кабінет, влада та інші), визнання, додаткові пільги.

До основних типових труднощів у розробці та реалізації системи мотивації персоналу слід віднести:

неповне розуміння значення чинників нематеріальної мотивації в підвищенні ефективності праці;

відсутність обліку очікувань та інтересів працівників при розробці й впровадженні системи мотивації;

тривалий розрив в часі між отриманням позитивного результату та заохоченням;

відсутність моніторингу системи мотивації і своєчасної оцінки її ефективності;

порушення керівництвом обіцянок і термінів щодо мотивації персоналу;

відсутність інформаційної прозорості персоналу щодо чинників мотивації, які прийнято на підприємстві;

нестабільність системи мотивації персоналу.

Найбільш ефективною вважається та система мотивації персоналу, в якій різні форми мотивації діють відповідно до можливостей підприємства і потреб працівників. Якщо раніше система мотивації на підприємстві передбачала в основному застосування методів переважно матеріального характеру, то на сьогоднішній день в умовах мінімізації витрат і оптимізації витрат на персонал потрібне застосування нових мотиваційних чинників у вигляді соціальних методів мотивації та форм корпоративної культури, що дозволяють розширити мотиваційний вплив на персонал. Оскільки в даний час соціальні потреби, на нашу думку, не менш важливі, чим матеріальні, то вони повинні займати особливе місце при формуванні системи мотивації на підприємстві.

У сучасних умовах підприємство може бути успішним, коли працівник відчуває себе партнером і з'являється можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві. Крім того, підприємство, зберігаючи соціальну інфраструктуру і дозволяючи безкоштовно нею користуватися працівникам, за наявності сьогодні тільки платних послуг, може надавати дію на поведінку працівників, що приведе до поліпшення й економічного стану підприємства. Соціальні методи мотивації підприємства повинні відповідати інтересам працівників і одночасно бути орієнтованими на мету та вирішення завдань підприємства, а також реагувати на будь-які зміни в суспільстві.

Соціальні пільги і гарантії можуть бути встановлені як на державному рівні, які обов'язкові

для підприємств всіх форм власності, так і такі, що добровільно надаються підприємством. Методи мотивації соціального характеру на рівні підприємства повинні представлятися у вигляді цілеспрямованої дії на формування соціального партнерства. Проведення такої мотивації персоналу, яка направлена на реалізацію соціального захисту працівників, звичайно, вимагає певних витрат коштів, але дозволить привертати нові й утримувати своїх високопрофесійних кадрів, укріплювати позитивне відношення їх до підприємства. При цьому не можна не визнавати й вигоди підприємства, яку отримано при введенні методів мотивації соціального характеру: забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що є заставою успішного функціонування в умовах кризи. На величину виплат пільг соціального характеру, що надаються підприємством, звісно, впливають такі чинники, як: форма власності, галузева приналежність, економіко-фінансовий стан та інше.

До основних методів мотивації соціального характеру, які спрямовано на підвищення мотивації персоналу, на наш погляд, необхідно віднести:

грошові виплати соціального характеру (оплата житла, виплата допомоги і матеріальної допомоги, оплата обідів, дотації з оплати дитячих дошкільних установ і освіти дітей працівників, матеріальна допомога при народженні дитини, з нагоди весілля, важка хвороба та інше);

підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (оплата навчання, часткове покриття витрат працівників на курсах підвищення кваліфікації);

надання можливості користування послугами установ соціальної сфери, а також забезпечення відпочинку працівників і членів їх сімей (надання пільгових путівок в санаторії, пансіонати і дома відпочинку; оздоровлення в літній період дітей працівників шкільного віку в оздоровчих центрах; створення умов для психологічного відновлення й фізичного оздоровлення працівників підприємства у спортивно-оздоровчому комплексі);

нематеріальні пільги і привілеї (надання права на гнучкий графік роботи, відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення й успіхи в роботі, надання службового транспорту), а також нематеріальні види оцінки праці на рівні підприємства (надання почесних звань підприємства й нагородження пам'ятними дипломами, почесними грамотами; внесення до Книги історії підприємства і виві-

шування портретів на Дошку пошани; оголошення подяки та інше);

пенсійна програма підприємства (надбавки до загальнодержавних розмірів пенсій, одноразова допомога ветеранам праці).

Необхідно усвідомити, що мотивація трудової діяльності за допомогою методів соціального характеру полягає у створенні умов, в яких працівники випробовують професійну гордість за те, що краще за інших можуть справитися з дорученим завданням, особисту відповідальність за результати роботи, відчують цінність і важливість отриманих результатів. Це допомагає працівникові реалізувати себе у праці, показати свої можливості і відчутти свою значущість для підприємства.

Проведений аналіз практичного застосування методів мотивації соціального характеру на підприємстві ПАО «Новокраматорський машинобудівний завод» Донецької області показав, що вплив таких методів на трудову поведінку працівників має істотне значення. Працівниками підприємства визначено наступні найбільш значущі методи мотивації соціального характеру: можливість отримання кредитів, видача безпроцентної позики на придбання житла або його будівництва, відпочинок за пільговими путівками, матеріальна допомога.

Істотне значення у формуванні спонукальних мотивів до праці має створення системи цінностей, що мають найбільше значення для даного підприємства, норм і традицій, принципів діяльності, системи зв'язків, тобто своїй філософії ведення бізнесу, яка складає поняття корпоративної культури. У сучасних умовах система цінностей персоналу знайшла своє застосування на високорозвинутих підприємствах, які надають велике значення об'єднанню працівників і підприємства в єдину корпоративну систему, за допомогою ототожнення персоналу з підприємством через відчуття прихильності, визначення поведінки працівника на підставі системи правил і чітких установ, формування в колективі атмосфери взаємної довіри і підтримки. Наявність сформованої корпоративної культури значуще прискорює професійну адаптацію нових і молодих співробітників, сприяє їх ефективному включенню у виробничу й соціальну діяльність підприємства.

Взаємозв'язок мотивації та системи цінностей об'єктивно визначається загальною метою забезпечення корпоративної поведінки персоналу й отримання додаткових стимулів як спе-

ціальна мотивація максимального використання потенціалу працівника. У зв'язку з корпоративним характером діяльності підприємства стала актуальною проблема визначення ефективних стимулів, відповідних корпоративним цілям мотивів. Отже, розвиток корпоративних відносин на підприємстві сприяє новому розумінню спонукальних сил працівника. При цьому мотивація орієнтована на побудову нових мотиваційних ідей на основі розробки заходів, направлених на підтримку корпоративних цінностей.

**Висновки.** Таким чином, можна зазначити, що забезпечення сприятливих умов праці, оптимізація психологічного клімату в колективі, можливість розвитку здібностей працівників, організація їх дозвілля, лікувально-оздоровчі заходи та інша нематеріальна мотивація створює у працівників відчуття впевненості й захищеності, що в цілому забезпечує підвищення рівня зацікавленості в ефективних результатах своєї праці. Суттєвий вплив на ефективність системи мотивації надає корпоративна культура підприємства, сприятливе формування якої забезпечує зближення інтересів працівників і підприємства. Через формування системи цінностей визначається стиль трудової поведінки, спілкування, управління. Основоположною частиною цієї системи є ідея, яка орієнтована на працівника нового типу: ініціативного, відповідального, відданого підприємству.

### Список використаної літератури

1. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: human needs in organizational setting / C. P. Alderfer. — NY The free press, 1972. — 198 p.

2. Vroom V. H. Work and motivation / V. H. Vroom. — New York; John Wiley and Sons, 1964. — 315 p.

3. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg [and others.]. — N. Y. ; Wiley, 1959. — 152 p.

4. McClelland D. C. Motivational trends in society / D. McClelland. — New York, N. Y. : General Learning Press, 1971. — 24 p.

5. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. — New York : McGraw-Hill, 1985. — 246 p.

6. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. — 2d. ed. — New York : Harper L Pow, 1979. — 479 p.

7. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії і практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; Інститут економіки НАН України. — К. : Шторм, 2003. — 382 с.

8. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник / Б. М. Генкин. — 8-е изд., пересмотр. и доп. — М. : Норма, 2009. — 464 с.

9. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.

10. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. — К. : МАУП, 2001. — 168 с.

11. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская. — К. : Науковий світ, 2005. — 73 с.

12. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2000. — 416 с.

*Стаття надійшла до редакції 22.06.2012 р.*