

УДК 338.45:330.131.7

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ачкасова Оксана Вікторівна, к.е.н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація — проаналізовано особливості формування системи мотивації персоналу. Уточнено показники, які забезпечать збалансування матеріального й нематеріального заохочення працівників з глобальними цілями підприємства.

Ключові слова — система мотивації персоналу, стратегія підприємства, показники мотивації персоналу.

Складні економічні умови функціонування вітчизняних підприємств, що є наслідком незадовільного забезпечення ресурсами, поглиблення платіжно-розрахункової кризи, зниження купівельної спроможності населення зумовлюють необхідність формування дієвої стратегії та програми дій щодо її реалізації. На цьому етапі перед підприємствами постає ряд важливих проблем: невідповідне визначення обсягу необхідних ресурсів; неналежний рівень інформованості персоналу про цілі й стратегії; низька мотивація персоналу, поява опору змінам персоналу та відсутність його саморозуміння в процесі реалізації стратегії підприємства; недостатня компетентність виконавців планів; відсутність взаємозв'язку між системами планування, контролю тощо.

На думку багатьох зарубіжних й вітчизняних вчених одним із шляхів вирішення вказаних проблем є спрямування зусиль на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Це зумовлюється тим, що персонал підприємства є рушійною силою позитивних змін у діяльності підприємства та основним інструментом реалізації його стратегічних та тактичних планів.

Відомо, що підвищити ефективність управління трудовими ресурсами можливо

на основі застосування валентної мотивації до кожного з працівників [1]. Серед заходів для підвищення рівня ефективності управління персоналом на етапі удосконалення системи мотивації слід відзначити такі: система мотивація має ґрунтуватися на органічному поєднанні матеріальних й нематеріальних факторів мотивації, внутрішніх й зовнішніх механізмах впливу на працівників підприємства; встановлення прямого взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства, результатами праці та їх оплатою; надання можливості лінійним керівникам самостійно вирішувати питання про призначення розмірів і видів премій відповідно до результатів праці підлеглих; впровадження можливості індивідуального вибору типу пільг і додаткової зарплати залежно від потреб працівників та їх валентності; створення сприятливих умов для самоменеджменту, що покращить результати трудової діяльності працівників; винагороди мають розраховуватися у вигляді встановленої питомої ваги для кожного показника в залежності від ступеню його впливу на загальні результати.

При формуванні набору показників для схем мотивації персоналу слід також враховувати, що: обрані показники мають бути простими та зрозумілими для всіх працівників підприємства; кількість показників на рівні підрозділів та окремих працівників має не перевищувати більше семи-десяти; разом з цілями підприємства показники мають відображати цілі його працівників та встановлювати взаємозв'язок між цілями; показники для різних рівнів управління мають бути узгодженими.

Необхідно також передбачити наявність механізмів корегування планових значень показників під впливом зовнішніх факторів,

особливо тих, що мають вплив на рівень життя та доходів працівників підприємства й на соціальну ситуацію в державі загалом. Такими факторами можуть бути коливання курсів гривні та іноземної валюти (долара, євро), індексів інфляції та цін, зміна умов кредитування, розмірів витрат та реальної заробітної плати населення.

Слід відзначити, що під негативним впливом цих та інших факторів створилися умови встановлення підприємствами інших пріоритетів щодо розподілення ресурсів та згортання їх програм підготовки й перепідготовки кадрів. Це обумовлює необхідність уточнення показників, які характеризують критерії нарахування преміально-змінної частини заробітної плати, а саме, показників трудового внеску та кваліфікації працівників. В умовах безробіття, коли йде мова про підвищення цінності зберігання працівником його робочого місця, особливого значення набуває оцінка рівня професіоналізму, компетенції, освіченості й досвіду роботи працівників підприємства.

Серед показників компетентності й ділових якостей персоналу, які можна використовувати для формування системи мотивації на індивідуальному рівні, слід відзначити: коефіцієнт досвіду роботи за спеціальністю, коефіцієнт використання кваліфікації, коефіцієнти екстенсивності та інтенсивності використання робочого часу, коефіцієнти якості та оперативності виконання посадових обов'язків [2; 3].

На рівні підприємства показниками, які дозволяють оцінити рівень професіоналізму, компетенції й досвіду роботи працівників, а також відповідність їх цілей цілям підприємства, можуть бути показники: рівень трудової дисципліни, втрати робочого часу, якість праці персоналу, частка працівників, що підвищили свою кваліфікацію; відсоток працівників, що поділяють цінності підприємства та виконують його стандарти; індекс задоволеності працівників.

Слід зазначити, що запропоновані переліки показників не є вичерпними. Враховуючі власні внутрішні й зовнішні

фактори функціонування, підприємство може скласти індивідуальний набір показників, які відповідають вказаним вимогам, та можуть бути використані для формування ефективної системи мотивації.

Таким чином, впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства, забезпечить підвищення зацікавленості працівників й обумовить їх участь в процесі реалізації стратегії підприємства. Це відбувається завдяки впровадженню системи мотивації, за якої встановлюється взаємозв'язок оплати праці з показниками результатів діяльності підприємства та його структурних підрозділів, трудового внеску та кваліфікації працівників. Використання в системі мотивації запропонованих показників забезпечить збалансування матеріального й нематеріального заохочення, інтересів й цінностей працівників з глобальними цілями підприємства та підвищення ефективності реалізації стратегії на основі залучення найбільш компетентних працівників й більш повного використання їх інтелектуального й інноваційного потенціалу.

Список використаної літератури

1. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наук. вид. / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192с.
2. Доровської О. Ф. Визначення факторів впливу на управління підвищенням продуктивності праці персоналу підприємств // Економіка розвитком. – 2008. – №1(45). – С. 106 – 109.
3. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.

Автори

Ачкасова Оксана Вікторівна, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (oksana.achkasova@m.hneu.edu.ua)

Тези доповіді надійшли 11 січня 2020 року.

Опубліковано в авторській редакції.

