

**УДК 658.304.54**

**В.С. СКІБА**, магістрант, НТУ «ХПІ», Харків  
**М.В. ЛІТВИНЕНКО**, к.т.н., доц. НТУ «ХПІ», Харків

## **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯК СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Проведено аналіз відставання темпів зростання продуктивності праці та визначення пріоритетних напрямків її зростання з урахуванням галузевих особливостей. Розглянуто основні фактори, що визначають ефективність трудової діяльності. Отримані в роботі результати побудови системи мотивації персоналу мають значне практичне значення.

The analysis of the lag productivity growth and identify priority areas for its growth, taking into account sectoral characteristics. The main factors that determine the effectiveness of work. Our results build motivation system has a significant practical importance.

**Ключові слова:** продуктивність праці, персонал, мотивація, стимулювання, інфляція, оплата праці.

**Вступ.** У зв'язку з тим, що для України найбільш важливою проблемою є зростання добробуту її громадян, особливої важливості набуває питання удосконалення управління продуктивністю праці, визначення пріоритетних напрямків її зростання з урахуванням галузевих особливостей.

Актуальність теми обумовлена також потребами функціонування промислових підприємств в режимі ринкових відносин, оскільки підвищення ефективності управління продуктивністю праці дозволяє зміцнювати конкурентоспроможність підприємства. Найважливішим елементом стимулювання праці в умовах розвитку ринкових відносин в Україні є заробітна плата, яка служить одним із засобів задоволення різноманітних потреб членів суспільства. Саме тому вдосконалення організації оплати праці, розробка нових підходів до оплати праці, пов'язаних з умовами конкретного виробництва та відповідаючим сучасним вимогам економічної теорії, набуває сьогодні особливо актуального значення.

**Постановка задачі.** Метою дослідження є аналіз проблеми відставання темпів росту продуктивності праці від темпів росту заробітної плати та визначення факторів, що визначають ефективність трудової діяльності.

**Методологія.** Теоретичною і методологічною основою роботи послужили періодичні видання, публікації друковані, закони і нормативні акти, у яких сформульовани: економічний зміст заробітної плати, методологічні основи підвищення продуктивності, визначена головна роль держави, щодо становлення країни у сучасній ринковій економіці.

**Результати дослідження.**

Одна з головних макроекономічних проблем нашої країни – низька продуктивність праці. Відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання зарплат призводить до інфляції.

Продуктивність праці є найважливішим економічним показником, який служить для визначення результативності (продуктивності) трудової діяльності, як окремого працівника, так і колективу підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві виражається в зміні продуктивності праці, результуючого показника роботи підприємства, в якому відображаються як позитивні сторони роботи, так і всі його недоліки.

Продуктивність праці, характеризуючи ефективність витрат праці в матеріальному виробництві, визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю продукції [1].

Мотивація і стимулювання працівників є одними з основних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності.

Мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації). Тому мотивація – це процес спонукання людей до вискоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах. Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника.

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація праці» в

економічному значенні з'явилося порівняно недавно внаслідок реформування економіки.

Система мотивації повинна стимулювати співробітників до ефективної роботи і бути економічно виправданою.

Для успішної мотивації при створенні системи стимулювання необхідно орієнтуватися на такі вимоги [2]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці;

- адекватність: винагорода має бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівнем кваліфікації;

- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату як можна швидше (якщо не у формі прямого винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди);

- значимість: винагорода має бути для співробітника значущою;

- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, в тому числі з його точки зору.

Один з найбільш поширених варіантів оплати праці є виплата постійної частини винагороди (щомісяця) і його змінної частини (за результатами праці).

Помилково вважати, що ефективно мотивувати персонал компанії можна тільки за рахунок виплати змінної частини винагороди. Хоча постійна частина винагороди і не дозволяє зорієнтувати співробітників на більш інтенсивну працю та вирішення конкретних завдань, вона покликана сформувати у них лояльність по відношенню до компанії (спрямована на формування довгострокових стимулів). При таких обставинах питання удосконалення системи матеріального стимулювання є одним з першчергових завдань, що стоять перед керівництвом (рис. 1).

Створення системи постійних (базових) виплат повинно проводитися за підсумками формування структури персоналу. Для визначення конкретних значень заробітної плати кожної групи посад:

- оклади встановлюються керівництвом компанії на основі особистого досвіду та власних уявлень про ринок праці;

– посади ранжуються за ступенем важливості топ-менеджерами компанії. Потім визначається сумарний фонд заробітної плати, який розподіляється за посадами відповідно до присвоєної ступенем важливості. Після розподілу фонду заробітної плати оклади коригуються;

– кожній посаді присвоюються бали за кількома факторами. Вибираються ті фактори, які визнаються членами експертної групи найбільш важливими (інтенсивність праці, кваліфікація, відповідальність і т. д.). Після цього посади ранжуються у відповідності з набраними балами.

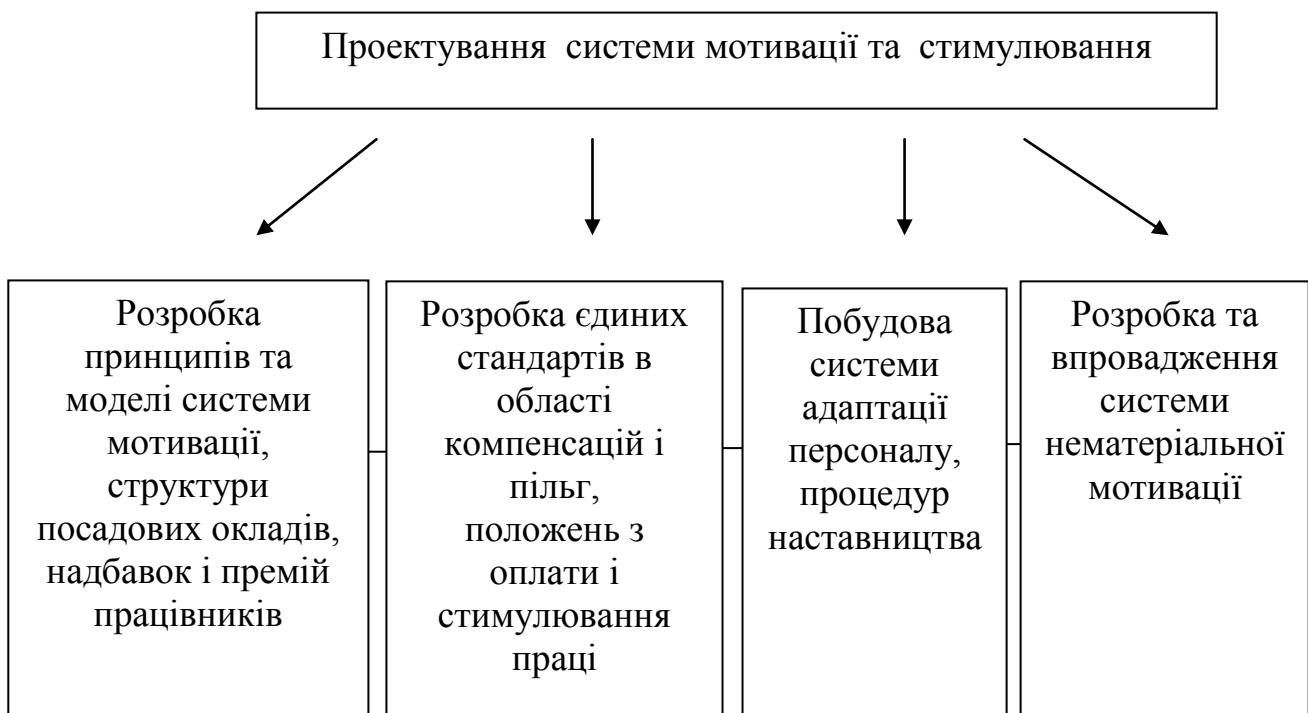


Рис.1. - Удосконалення системи матеріального стимулювання

Наприклад, в США в сукупній винагороді співробітників в середньому близько 72,6% припадають на постійну заробітну плату, 7,9% – на додаткові виплати, передбачені законом, 1,6% – на бонуси. Решта розподіляється між медичною страховкою, оплатою відпустки та іншими виплатами [3].

Праця керівників, службовців і спеціалістів оплачується погодинно з урахуванням розміру визначеного їм посадового окладу та фактично відпрацьованого часу. Водночас поряд з простою погодинною заробітною платою керівникам, службовцям і спеціалістам можуть нараховуватись преміальні доплати. Нарахування цих доплат здійснюється за умов виконання і перевиконання

плану виробництва продукції установленої номенклатури й асортименту, зростання продуктивності праці на підприємстві, зменшення собівартості, виконання і перевиконання плану з поставок продукції тощо.

Одна з найбільш ефективних методик оцінки цінності робочих місць, яка вже містить необхідні чинники та механізми розрахунку – методика Едварда Хей (Edward N. Hay). У спрощеному вигляді посада оцінюється таким чином:

$$\text{Сумарний бал посади} = \text{Досвід} \times \text{Інтелектуальна активність} \times \text{Відповідальність}$$

У запропонованій формулі значення показника «Досвід» розраховується з урахуванням трьох показників: професійних знань, складності і різноманітності виконуваних дій, взаємодії з іншими людьми. Едвард Хей розробив спеціальні таблиці, за якими можна оцінити всі перераховані вище показники та розрахувати сумарний бал посади. Використання тієї або іншої методики оцінки вартості посади в чому залежить від специфіки діяльності підприємства. Очевидно, що для невеликого підприємства немає сенсу проводити оцінку за методом Е. Хей, а от для великої і амбіціозної компанії це може бути необхідним.

Для координації зусиль персоналу на конкретних завданнях необхідно створити змінну частину винагороди, що виплачується співробітникам, яка буде залежати від якості їх роботи. До змінного матеріального стимулювання відноситься виплата відсотків, бонусів і надбавок:

– відсоток – це грошова винагорода, яка визначається як частина від значимого показника діяльності співробітника (наприклад, у відсотках від продажів – для менеджера з продажів, у відсотках від залучених кредитів – для фахівця по роботі з банками).

– бонус – грошова виплата за результатами виконання роботи. Використання бонусів як системи матеріального заохочення передбачає створення шкали бонусів залежно від якого-небудь показника діяльності. У якості бази для нарахування бонусів або відсотків можуть виступати як об'єктивні показники (обсяг коштів, що поступили, виконання виробничих планів, відсоток браку), так і суб'єктивні, для оцінки яких найчастіше використовують бальні системи оцінки.

– надбавка – додаткова фіксована виплата як заохочення за якісну роботу, кваліфікацію або стаж.

Важливе значення мають і непрямі стимули. Непряме матеріальне стимулювання (соціальний пакет) – це оплата харчування співробітників, оплата (або надання) транспорту, додаткових послуг (медична страховка, абонемент у спортивний клуб і т. ін.).

Вибір того чи іншого інструмента непрямого матеріального стимулювання співробітників багато в чому залежить від статусу чи рангу, займаного співробітником в посадовій ієрархії: чим вище ранг, тим більше дорогий соціальний пакет може бути йому надано. Якщо для пересічного співробітника це будуть безкоштовні обіди, то для менеджерів – надання страховки і персонального автомобіля. Крім того, при проектуванні складу соціального пакеу доцільно враховувати мотиваційну спрямованість співробітників. Якщо одного працівника найкращим чином будуть мотивувати непрямі матеріальні стимули, що підкреслюють його статус (службовий автомобіль, телефон та ін), то для іншого більш цінними будуть стимули, спрямовані на його розвиток (наприклад, оплата навчання).

Непряме матеріальне стимулювання дає так званий «колективний ефект» – сприяє згуртованості колективу, зменшенню плинності кадрів. Крім того, такий вид мотивації звичайно обходиться компанії дешевше, ніж пряме матеріальне стимулювання.

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що мотивацію і стимулювання трудової активності персоналу необхідно розглядати, як важливий чинник зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва. Оскільки заробітна плата є основним джерелом доходів працівників, необхідно постійно вдосконалювати систему оплати праці таким чином, щоб вона повною мірою забезпечувала відтворення робочої сили, враховувала умови та результати праці, стимулювала підвищення кваліфікації, продуктивності, якості продукції, раціональне використання і економію всіх видів ресурсів. Правильно побудована система мотивації буде давати працівникам потужний стимул для якісного виконання трудових обов'язків, що призведе до підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів випуску продукції і відповідно збільшення прибутку. Таким чином інфляція в країні буде мати тенденцію до зниження за рахунок припинення відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання зарплат.

**Список літератури:** 1. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. Часть 1. Альфа-Пресс – 2009. – 320с. 2. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред *Л.А. Кибанова* – М.: ИНФРА-М, 2002. – 360с. 3. *Дудник И.П.* Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса // Управление персоналом.-2008.-№23.-С.21-24. 4. *Ковальчук І.В.* Економіка підприємства: Навч. Посіб. – К. : Знання, 2008. – 679 с. 5. Оплата труда: организация и учет: сборник систематизированного законодательства / сост. *Е.Б.Кушина, Н.М. Тарасова*, –К.; Блиц-Информ , 2009. – Вып.10. – 192.с. 6. *Богиня Д.П., Грішнова О.А.* Основы економіки праці: Навч. Посібник. – К.: Знання-Пресс, 2000. 7. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

Подано до редакції 19.11.2010