

Отже, запропонована модель управління персоналом торговельних підприємств забезпечує ефективність його формування та використання. Створення групи стратегічного управління персоналом дозволяє запровадити способи адаптації підприємств торгівлі до умов зовнішнього оточення, що забезпечує досягнення конкурентних переваг і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Удосконалення механізмів ефективності формування та використання персоналу торговельних підприємств реалізується через поєднання фінансового, маркетингового й операційного підходів до здійснення торговельної діяльності, що дозволяє в умовах обмеженості ресурсів сформувати раціональну чисельність персоналу. У подальшому є потреба у дослідженні проблеми щодо підвищення продуктивності праці та розробки ефективної системи стимулювання персоналу торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безпарточний М. Г. Дослідження сучасного стану та особливостей функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 18 (19). – С. 59–67.
2. Безпарточний М. Г. Дослідження чинників та критеріїв забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – № 63. – С. 79–85.
3. Безпарточний М. Г. Формирование экономического механизма торговых предприятий / М. Г. Безпарточный // Социально-экономические проблемы инновационного развития : материалы II междунар. науч.-практ. конф., 28 апр. 2011 г. – Воронеж : ВГТА, 2011. – С. 31–35.

УДК 167.22:331.101.6:631.11

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О. Д. Плотник, кандидат економічних наук

У сучасних умовах роль людини у виробництві суттєво змінилася: людина є не лише найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Вкладення у людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення постійного розвитку персоналу можливе за умов функціонування на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, формування якого у значній мірі визначається роллю управлінського персоналу у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Керівник так чи інакше діє на ціннісні

орієнтації працівника, його мотивацію, групову взаємодію й моральний клімат.

Необхідно запровадити у підприємстві систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Окремим аспектам мотивації в аграрній сфері присвячені праці таких учених, як Н. Горобець [1], В. Плужніков [2], Л. Червінська [4], Г. Т. Шкурін [5] та ін.

Метою статті є дослідження системи мотиваційного моніторингу як чинника забезпечення підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств.

Одним із чинників ефективного використання та розвитку трудових ресурсів сільської місцевості є мотивація праці. Мотивація праці – це процес стимулювання окремої людини або групи людей до більш ефективної діяльності, який направлений на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження, контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Головна мета моніторингу полягає у вивченні потреб працівників у сфері праці, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання.

Складність проблеми мотивації полягає у тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, крім того, потреби змінюються у часі і за різних обставин. Менеджер повинен уміло стимулювати ті цілі, які ставить перед собою працівник.

Ефективно управляти мотивацією можна лише за таких умов, коли є чітке уявлення про потреби, мотиви діяльності працівника, про його позицію, ціннісну орієнтацію. Ми провели анкетування робітників окремих під-

приємств Полтавської області й аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації праці. Опитано 58 респондентів. В анкеті запропоновано п'ять мотивів, серед яких кожен працівник обрав один найважливіший для себе варіант:

1. Отримання стабільної заробітної плати.
2. Забезпечення сприятливих умов праці.
3. Сприятливий режим праці та відпочинку.
4. Можливість розвитку особистості (підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна робота).
5. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

На основі аналізу визначено, що для робітників аграрних підприємств важливими мотиваційними чинниками є (рис. 1):

- отримання стабільної заробітної плати – 33 особи (56,9 %);
- забезпечення сприятливих умов праці – 10 осіб (17,2 %);
- сприятливий режим праці та відпочинку – 8 осіб (13,8 %);
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі – 5 осіб (8,6 %);
- можливість розвитку особистості – 2 особи (3,5 %).

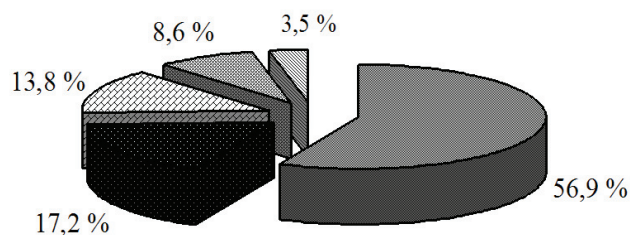


Рис. 1. Структура мотиваційних чинників робітників аграрних підприємств Полтавської області:

- – отримання стабільної заробітної плати; ■ – забезпечення сприятливих умов праці;
- ▨ – сприятливий режим праці та відпочинку; ▨ – сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; ▨ – можливість розвитку особистості

Аналогічне анкетування проведено і серед спеціалістів. Опитано 36 респондентів. В анкеті запропоновано п'ять таких мотивів:

1. Винагорода за роботу (оплата праці, справедливість винагороди за результати роботи).

2. Потреба у владі та можливість кар'єрного росту.

3. Можливість розвитку особистості (підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна робота).

4. Сприятливий режим праці та відпочинку.

5. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

На основі аналізу було виявлено, що для спеціалістів найважливішими мотиваційними чинниками є (рис. 2):

- винагорода за роботу – 14 осіб (32,6 %);
- потреба у владі та можливість кар'єрного

росту – 10 осіб (23,3 %);

- сприятливий режим праці та відпочинку – 6 осіб (14 %);

- можливість розвитку особистості – 8 осіб (18,6 %);

- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі – 5 осіб (11,6 %).

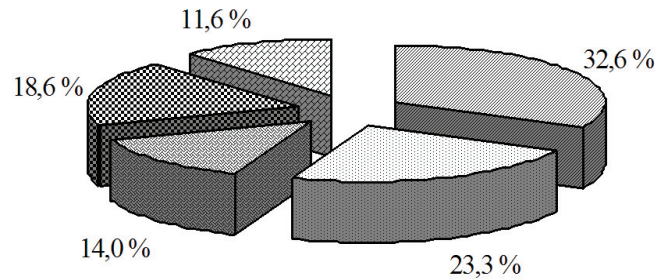


Рис. 2. Структура мотиваційних чинників спеціалістів аграрних підприємств Полтавської області:

- – винагорода за роботу; ▨ – потреба у владі та можливість кар'єрного росту;
- ▩ – сприятливий режим праці та відпочинку; ▤ – можливість розвитку особистості;
- ▧ – сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі

Проблема мотивації полягає в тому, що сучасний господарсько-фінансовий стан аграрних підприємств не дозволяє виділити достатню кількість витрат на матеріальне стимулювання своїх працівників. Наразі оплату праці в аграрних підприємствах здійснюють

за залишковим принципом і після задоволення поточних потреб часто виявляється, що не має можливості виділити на оплату кошти, які забезпечать її хоча б на мінімальному, визначеному Галузевою угодою рівні (табл.).

Таблиця

Динаміка заробітної плати та продуктивності праці в аграрних підприємствах Полтавської області за 2006–2010 рр.

Показник	Рік					2010 р. у відсотках до 2006 р.
	2006	2007	2008	2009	2010	
Середньомісячна номінальна заробітна плата у сільському господарстві, грн	557	748	1116	1277	1558	279,7
Середньомісячна заробітна плата в економіці, %	58,0	60,2	67,2	73,7	74,1	–
Темп приросту номінальної заробітної плати, %	–	34,3	49,2	14,4	22,0	–
Питома вага оплати праці у структурі собівартості сільськогосподарської продукції, %	13,7	12,0	10,8	10,3	9,6	–
Продуктивність праці, тис. грн/особу	35,41	37,58	46,36	47,78	43,66	123,3
Темп приросту продуктивності праці, %	–	6,1	23,4	3,1	–8,6	–

Аналіз даних табл. показує, що за 2006–2010 рр. середньомісячна номінальна заробітна плата в сільському господарстві Полтавської області зросла в 2,8 рази і становить

1558 грн, або 74,1 % від середньої заробітної плати в економіці. При цьому слід відмітити, що стрімке збільшення заробітної плати спостерігалось до 2008 р., а 2009 р. темп приросту

заробітної плати був на рівні 14,4 %, 2010 р. – 22 %. У структурі собівартості виробництва сільськогосподарської продукції частка витрат на оплату праці за досліджуваний період зменшилася з 13,7 до 9,6 %, що зумовлює зниження стимулюючої ролі заробітної плати, адже у розвинутих країнах частка на оплату праці становить не менше 30 %.

Продуктивність праці за досліджуваний період збільшилася на 8,25 тис. грн (23,3 %) до 43,66 тис. грн/особу. При цьому упродовж 2009 р. темп приросту продуктивності знаходився на рівні 3,1 %, а 2010 р. відбулося зниження рівня продуктивності на 8,6 % порівняно з попереднім роком.

З метою підвищення стимулюючої ролі заробітної плати й формування позитивного ставлення до роботи працівників в аграрних підприємствах доцільно використовувати акордно-преміальну систему оплати праці. У даному механізмі передбачені авансовані розрахунки з заробітної плати з усіма аграрними спеціалістами на період міжсезоння та протягом виконання сезонних робіт, а також застосування погодинної оплати праці з метою поліпшення якості та збільшення обсягу виробленої продукції у деяких видах механізованих і ручних сільськогосподарських технологічних процесах. Однак у процесі застосування акордно-преміальної системи оплати праці недостатньо враховуються витрати на виробництво продукції, тому її механізми в запобіганні використанню частини невиробленої продукції своєчасно не спрацьовують. На наш погляд, більш доцільно використати оплату праці від одержаного валового доходу. Для збільшення останнього необхідно оптимізувати витрати на виробництво продукції. Таким чином, дані механізми системи вимагають від працівників економного використання ресурсів.

На особливий практичний інтерес заслуговує механізм матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. При цьому кожен працівник підприємства має свій грейд, відповідно до якого розраховують рівень його заробітку. Також забезпечується створення вертикальної

структури позиційних посад, згідно з якими розраховують грошову винагороду.

Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства. Зважаючи на одержану оцінку, посадові позиції зараховують у певний грейд, який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакета (наприклад, пільгове харчування, медичне страхування тощо).

Лінію заробітної плати, зазвичай, формують з урахуванням ринкової вартості провідних спеціалістів: спершу визначають рівень заробітної плати найцінніших працівників, а потім, у міру зниження рівня посади, – решти співробітників. Однак, навіть потрапивши в один і той же грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість коригувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду. Таким чином, забезпечується можливість завдяки набутому досвіду і професіоналізму заробляти більше, залишаючись при цьому на своїй посаді.

Змінна частина заробітної плати виражається у надбавках (5–20 % посадового окладу) та може бути прив'язана до підсумків річних атестацій, до виконання планових завдань та інших показників.

У матеріальному плані запровадження цієї системи на підприємстві дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія), керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей і завдань підприємства.

Для підприємства підвищення професійного рівня персоналу є складовою соціально-економічної політики, основою для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.

Для працівника зацікавленість у підвищенні кваліфікації зумовлена можливістю підвищити продуктивність праці, збільшити заробітну плату (після підвищення розряду, категорії), просунутися по службі.

Мотивація працівників аграрних підприємств може здійснюватися за рахунок:

- підвищення тарифного розряду працівника з одночасним підвищенням тарифної оплати;
- підвищення посадового окладу фахівцям, службовцям на тих же посадах;
- підвищення за посадою з одночасним підвищенням посадового окладу;
- наділення новими виробничими функціями працівника, що передбачає відповідне зростання заробітної плати;
- підвищення індивідуальних розмірів премій у межах чинних положень загального преміювання;
- інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі.

Планування, організація та проведення заходів стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, здійснює служба управління персоналом або кадрова служба підприємства спільно з його фінансовою службою.

Працівники цієї служби розробляють програму вдосконалення професійних знань і вмінь працівників, яку затверджує керівник підприємства, здійснюють заходи щодо організаційного, методичного та матеріально-технічного забезпечення її виконання.

Рівень удосконалення працівниками своїх знань і вмінь визначають за результатами їх тестування, проведення іспитів і заліків, тестових випробувань тощо. Оцінка результатів удосконалення працівниками своїх знань і вмінь фіксуються відповідними протоколами або відомостями.

Отже, нові концептуальні підходи щодо вдосконалення функціонування мотиваційного механізму в аграрних підприємствах різних організаційно-правових форм мають базуватися на таких принципах:

- паритет у правах усіх сторін соціально-економічних відносин щодо розподілу результатів господарської діяльності;
- надання провідним фахівцям права власності за рахунок участі працівника у прибутках або виділення частки у майні підприємства;
- створення умов для належного використання засобів трудової діяльності усіма працівниками;
- упровадження демократичних засад управління;
- пріоритетне забезпечення робочими місцями перспективних молодих і висококваліфікованих фахівців;
- упровадження переважно погодинної системи оплати праці на усіх видах механізованих і ручних робіт;
- розробка та реалізація цільових програм з надання житла та інших соціально-побутових і культурних послуг малозабезпеченим та молодим фахівцям;
- формування сприятливого внутрішнього й зовнішнього середовища для професійного зростання та самореалізації працівників;
- об'єктивна оцінка і захист прав кожної сторони у процесі вирішення соціально-трудова конфліктів.

Проаналізувавши структуру мотиваційних чинників робітників і спеціалістів аграрних підприємств Полтавської області, можна зробити висновок, що на даний час першочерговим стимулом підвищення продуктивності праці є заробітна плата. Однак оплата праці в аграрних підприємствах здійснюється за залишковим принципом і на 25 % меншою від середнього рівня, що негативно впливає на мотивацію.

Цікавим напрямом подальшого дослідження можна вважати адаптацію грейдової системи оплати праці до умов аграрного виробництва, що дасть змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників. Крім того, як перспективний напрям дослідження можна виділити пошук способів підвищення продуктивності праці на основі використання системи мотиваційного моніторингу та мож-

ливостей розширеного відтворення трудових ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Горобець Н. М. Проблеми мотивації трудової діяльності в аграрній сфері / Н. М. Горобець // Агросвіт. – 2007. – № 5. – С. 14–19.
2. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. О. Плужніков, О. О. Кіях // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 137–140.
3. Статистичний щорічник Полтавської області за 2010 рік / за ред. Л. М. Безхлібняк. – Полтава : Головне управління статистики у Полтавській області. – 2011. – 408 с.
4. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 46–49.
5. Шкурін Г. Т. Мотивація аграрної праці : стан і перспективи розвитку / Г. Т. Шкурін, В. А. Юдіна // Економіка АПК. – 2005. – № 9. – С. 139–144.

УДК 331.103

ДЕМОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ НЕЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**О. В. Мартякова, доктор економічних наук;
Д. О. Крикуненко**

Унаслідок змін, що відбуваються в суспільному та економічному житті країни, реформування системи виробничих відносин, є потреба в розробленні принципово нових, ефективних моделей мотивації персоналу. Саме мотивація та стимулювання до праці дають можливість працівникам реалізувати себе, втримати висококваліфіковані й талановиті кадри на підприємствах, підвищити продуктивність праці персоналу.

Дослідження проблем мотивації та чинників демотивації персоналу відображені у працях вітчизняних авторів, таких як І. Грабська, О. Дигун, Д. Антонцев, О. Баксалова, В. Безматерних, А. Богачев, М. Ведерніков, Т. Вознюк, О. Гончар, В. Крючков [1–11], та зарубіжних Б. Пірсон, Г. Коллінз, А. Рідл [13, 14, 17].

У наведених вище наукових працях відображені окремі чинники мотивації та демотивації персоналу, проведена оцінка прийнятих управлінських рішень щодо завчасного передбачення виникнення демотивації кадрів на

підприємстві. Однак проблема сучасних демотиваційних процесів на підприємствах України залишається малодослідженою.

Метою даної статті є дослідження демотиваційних процесів на підприємствах України.

Для досягнення поставленої мети наукового дослідження необхідно виконати такі завдання: розглянути діяльність персоналу із позицій основних концепцій мотивації людини та визначити чинники демотивації, які впливають на продуктивність праці персоналу підприємств. Розробити методологічний інструментарій моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення демотиваційних процесів і способів підвищення мотивації працівників.

Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати намічених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, сприйняття персоналом перебування на робочому місці, як просте проведення часу з метою отримання лише заробітної платні – усе це вказує на наявність процесу демотивації персоналу.