

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ "КУП'ЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"

*Анотація. Досліджено проблематику матеріальної мотивації промислового підприємства. Запропоновано застосування системи стимулювання праці персоналу для досягнення запланованих цілей підприємства.*

*Аннотация. Исследована проблематика материальной мотивации промышленного предприятия. Предложено применение системы стимулирования труда персонала для достижения запланированных целей предприятия.*

*Annotation. The article explores the problems of material motivation of an industrial enterprise. A system of personnel labour motivation is offered to achieve the planned objectives of an enterprise.*

*Ключові слова: матеріальна мотивація, стимулювання, персонал, продуктивність праці, ефективність, управління, заробітна плата, інноваційний підхід.*

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в його вирішенні працівників. Мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають головним завданням підприємства.

Основи сучасних концепцій мотивації закладено в працях економістів-класиків: А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Афоніна, Р. Оуена. Значний внесок у розвиток теорії мотивації, розробку та вдосконалення її прикладних аспектів, у тому числі в умовах трансформаційної економіки, зробили такі українські та російські вчені, як: О. Амоша, А. Афонін, Т. Базарова, Д. Богиня, М. Ведерников, М. Войнаренко, Б. Генкін, В. Герчиков, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єгоршин, А. Калина, А. Кібанов, А. Колот, Ю. Кокін, Н. Лук'яченко, М. Пашута, М. Семикіна, В. Сладкевич, Е. Уткін, О. Уманський.

Вони розглядали проблеми оплати праці на основі теорії очікувань, управління за цілями. Певні дослідження ґрунтуються на передовому світовому досвіді мотивації персоналу на промислових підприємствах [1]. У сучасних умовах недостатньо розробленим залишаються аспекти практичного застосування мотиваційного механізму персоналу як важеля підвищення ефективності високопродуктивної діяльності промислового підприємства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні мотиваційних програм, в основу яких покладено відповідну до сучасних реалій і вимог систему стимулювання праці персоналу, насамперед орієнтовану на досягнення запланованих обсягів продажів та отримання прибутку.

Результативність роботи персоналу промислового підприємства залежить від складної взаємодії багатьох факторів, до яких відносяться особисті якості людини, її мотивації до роботи та ставлення до своїх обов'язків. Для підвищення трудового потенціалу своїх підлеглих керівники повинні мати чітке уявлення про результативність їх роботи.

Мотивація – один із вирішальних факторів підвищення продуктивності праці на підприємстві. Щоб домогтися максимальної віддачі від кожного працівника, керівник повинен добре знати фактори мотивації та вміти ними користуватися. Успішна мотиваційна програма добре працює тоді, коли до уваги беруться різні фактори, зокрема: ринкові умови, характеристики продукції, характер виконуваних завдань, політика менеджменту й організація праці.

Сучасне розуміння мотивації базується на процесійних теоріях, що розглядають процес вибору людиною тієї чи іншої лінії поведінки, для того щоб, по-перше, приступити до виконання певного завдання, по-друге, докласти зусиль для його виконання, по-третє, зберегти необхідний рівень задіяних зусиль до моменту досягнення необхідного результату.



Практичний досвід підприємств доводить, що розробляючи та впроваджуючи на підприємстві систему стимулювання праці, необхідно врахувати такі вимоги: об'єктивність і прозорість розрахунків, досяжність і напруженість цільових орієнтирів для працівників, розмір премії має бути відчутним, а загальна величина компенсаційного пакета – конкурентоспроможною на ринку праці, відсутність верхньої межі в розрахунку змінної частини доходу.

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Для взаємозв'язку діючого мотиваційного механізму персоналу та ефективності роботи підприємства важливим є встановлення для кожного співробітника такого розміру заробітної плати, що корелює з його внеском у досягнення планів підприємства та відсотком виконання особистого плану. Сутність інноваційного підходу до оплати праці полягає у підвищенні продуктивності праці співробітників, наданням їм можливостей самостійно впливати на розмір власної заробітної плати. Власне, крім базового окладу, кожен співробітник отримує додаткову грошову компенсацію залежно від особистої продуктивності, яка вимірюється інтегральним відсотком виконання персонального місячного плану. Чим вищий отриманий показник ефективності, тим вища і бонусна частина заробітної плати.

Слід розробити шкалу преміювання для працівників підприємства ПАТ "Куп'янський машинобудівний завод" (таблиця).

Таблиця

#### Шкала оцінки ефективності праці персоналу

Показники	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
1. Якість виконання роботи (К в.р.)	Спочатку місяця всі роботи здані з 1-го пред'явлення К в.р. = 0,3	Існують випадки здачі робіт з 2-го пред'явлення К в.р. = 0,1	Виявлення браку при проходженні технічного контролю К в.р. = 0
2. Складність робіт (К с.р.)	Роботи найвищої групи складності К с.р. = 0,2	Роботи середньої групи складності К с.р. = 0,08	Роботи низької групи складності К с.р. = 0
3. Зниження собівартості продукції (К с.п.)	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 25 % та вище К с.п. = 0,35	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 15 % К с.п. = 0,2	Не виконано завдань зі зниження собівартості К с.п. = 0
4. Упровадження інновацій (К в.і.)	Розроблення винаходів К в.і. = 0,95	Удосконалення існуючої технології виробництва К в.і. = 0,55	Інновації не застосовуються К в.і. = 0

Розроблена шкала оцінки ефективності праці персоналу, дозволяє визначити розмір премій, які будуть нараховуватись працівникам підприємства.

Заробітну плату працівників можна подати як суму основної заробітної плати і премії отриманої за результати ефективної праці:

$$ЗП = Об. + Прв., \quad (1)$$

де Об. – базовий оклад;  
Прв. – премія виконавця.

$$Прв. = Об. \cdot К заг., \quad (2)$$

де К заг. – коефіцієнт оцінки ефективності праці персоналу.

$$К заг. = К в.р. + К с.р. + К с.п. + К в.і. \quad (3)$$

Отже, запропонована система матеріального стимулювання базується на застосуванні фіксованого доходу (оклад) і змінної частини, яка встановлюється на основі заохочувальних виплат (додаткові премії), а також певних матеріальних санкцій. Така мотиваційна програма зорієнтована на досягнення виконання конкретних стратегічних цілей підприємства.

Запропонований метод оплати праці працівників промислового підприємства є потужним інструментом підвищення ефективності праці. Він поєднує опосередковану залежність розміру основної заробітної плати та пряму залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяль-

ності підприємства. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль підприємства на досягнення найвищих фінансових результатів і стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці персоналу підприємства.

Наук. керівн. Сігасва Т. Є.

**Література:** 1. Герчикова І. М. Мотивація персоналу / І. М. Герчикова. – К. : Видавництво "ЦІЛ", 2006. – 346 с. 2. Базарова Т. Ю. Управління персоналом / Т. Ю. Базарова. – К. : Видавництво "Майстерність", 2002. – 240 с. 3. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу / Н. Д. Лук'янченко. – Донецьк : Видавництво "ДонНУ", 2004. – 302 с. 4. Пономаренко Ю. М. Стратегія управління трудовими ресурсами / Ю. М. Пономаренко. – К. : Видавництво "Омега", 2002. – 490 с. 5. Пьюселик Ф. М. Значення мотивації персоналу в діяльності підприємства / Ф. М. Пьюселик. – К. : Видавництво "КНЕУ", 2007. – 278 с.

УДК 005.32:331.101.3

**Петрик М. О.**

Магістр 1 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРАЦІ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Досліджено систему стимулювання інноваційної праці виробничого персоналу, у тому числі методи, принципи і інструменти стимулювання праці працівників виробничої сфери.*

*Аннотация. Исследована система стимулирования инновационной труда производственного персонала, в том числе методы, принципы и инструменты стимулирования труда работников производственной сферы.*

*Annotation. The article studies incentives for innovative work of personnel, including the methods, principles and tools to stimulate the production sector workers.*

*Ключові слова: стимулювання, виробничий персонал, інноваційна діяльність, керівник, персонал.*

В умовах ринкової економіки в Україні виникла потреба обґрунтування та вдосконалення механізмів стимулювання праці виробничого персоналу для підвищення ефективності інноваційної праці. Існуючий механізм стимулювання у сфері праці залишається недосконалим, що не сприяє інноваційній діяльності та економічному розвитку економіки України [1].

Існує виникнення протиріч між застарілими підходами у заохоченні виробничого персоналу до результативної праці та сучасними потребами промислового виробництва в Україні в умовах інноваційного розвитку.

Прискореного економічного розвитку можна досягнути лише за умов максимально ефективної роботи працівників, що можливо тільки при правильній побудові механізму стимулювання праці.

Теоретичні та прикладні аспекти стимулювання інноваційної праці відображаються у наукових публікаціях таких вітчизняних вчених, як: Андрієнко В. Ф., Богиня Д. П., Багорова І. В., Грішнова О. А., Данюк В. М., Карлін М. І., Колот А. М., Куліков Г. Т., Лагутін В. Д. Істотний внесок у вивчення цих питань належить зарубіжним вченим: Жукову А. Л., А. Маршаллу, Кейнсу Дж. М., П. Самуельсону, Макконнеллу К. Р.

Реакція на ті ж самі стимули у різних людей неоднакова. Механізм використання стимулів із метою мотивації персоналу називається процесом стимулювання [2]. Інноваційна праця можлива тільки в певному середовищі, де будуть з'єднані такі найважливіші чинники, як: знання, бажання, вміння його застосувати і потреба в цьому.

Отже, для того, щоб праця була інноваційною необхідно створити сприятливі умови – необхідна організація й управління інноваційним процесом.

Для того, щоб процес стимулювання пройшов вдало, керівництву необхідно виконати такі завдання (рис. 1) [3, с. 135].