УДК 334.027

Вікторія Гудкова, д.е.н., доц.
(завідувач каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)

Ірина Батрак
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджуються шляхи вирішення проблеми мотивації працівників, а також засоби впливу на економічну поведінку людей за допомогою спонукання їх до виробничої праці. Зазначені такі основні елементи організації праці та управління персоналом як наймання і розміщення працівників, розподіл їх обов'язків, підготовка і перепідготовка кадрів, стимулювання праці, удосконалення її організації. Розглядаються стимули і мотиви працівників.

Визначені найбільш поширені проблеми мотивації працівників в організаціях. Досліджуються матеріальні і нематеріальні методи стимулювання працівників в організаціях.

Сформульовані правила ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше, ніж очікувані. Представлені основні показники оцінювання кваліфікації робітників за такими категоріями як керівники, спеціалісти та інші робітники.

Зазначені соціально-економічні основи активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їх трудової діяльності – стимуляцію праці. Проаналізовано матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Надані пропозиції щодо втілення матеріального стимулювання в діяльність підприємств.

Ключові слова: *мотив, стимул, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.*

© Гудкова В., Батрак І., 2016

Виктория Гудкова, д.э.н., доц.
(заведующая каф. «Экономика и предпринимательство»,
Государственный экономико-технологический университет транспорта)

Ирина Батрак
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследуются пути решения проблемы мотивации работников, а также средства воздействия на поведение людей посредством побуждения их к производственной работе. Указываются такие основные элементы организации труда и управления персоналом как наем и расстановка работников, распределение обязанностей, подготовка и переподготовка кадров, стимулирование труда, усовершенствование его организации. Рассматриваются стимулы и мотивы работников.

Определены наиболее распространенные проблемы мотивации работников в организациях. Исследуются материальные и нематериальные методы стимулирования работников в организациях.

Сформулированы правила эффективной мотивации персонала: неожиданные, непредсказуемые, нерегулярные премии, которые мотивируют гораздо эффективнее, чем ожидаемые. Представлены основные показатели оценки квалификации рабочих по таким категориям как руководители, специалисты и другие работники.

Указанны социально-экономические основы активизации усилий персонала предприятия, которые направлены на повышение результативности их трудовой деятельности – стимулирование труда. Проанализировано материальное и нематериальное стимулирование работников. Предложены направления по применению материального стимулирования в деятельность предприятий.

Ключевые слова: *мотив, стимул, мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация***.**

Victoriia Hudkova, D.Sc. (Economics), associate professor
(head of Department «Economics and Entrepreneurship», State Economy and Technology University of Transport);

Irina Batrak
(master, State Economy and Technology University of Transport)

IMPROVING THE INCENTIVES OF EMPLOYEES

Solutions to employee motivation problem are examines in the article, as well as means aggravating on the economic people behavior by encouraging them to produc-

tive work. Identifies the basic elements of work organization and personnel management as recruitment and placement of workers, allocation of responsibilities, training and retraining, stimulation of labor, the improvement of its management. Examines the incentives and motivations of workers.

It identifies the most widespread problems of employees motivation in organizations. Explored the financial and intangible incentives of employees in organizations.

Formulated rules for effective motivation of the personnel: unexpected, unpredictable, irregular bonuses, which motivate much better than expected. Presents the basic indicators of worker skills estimation such categories as managers, professionals and other employees.

The socio-economic basis for increased personnel efforts were identified for improving of their work effectiveness – the stimulation of labor. Tangible and intangible incentives were analyzed. Direction for the realization of material stimulation in activity of the enterprises had proposed.

Keywords: *motive, incentive, motivation, material motivation, immaterial motivation.*

Постановка проблеми та актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економіки істотно зростає значимість персоналу як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Світова економічна криза негативно позначилася на ситуації на ринку праці, що виявилося як в істотному скороченні числа заявлених роботодавцями вакансій, так і в посиленні вимог до кандидатів на них. Організації починають усвідомлювати важливість соціальних аспектів та їх економічну невіддільність. Очевидно, що результати діяльності залежать від визнання винятковості людських ресурсів у виробничому процесі і вдосконалення методів управління та максимального використання трудового потенціалу працівників. Зазначені обставини актуалізують необхідність розробки ефективної системи стимулювання як фактора зростання результативності праці персоналу організації, що дозволяє ефективно використовувати кожного працівника виходячи з його можливостей і здібностей та є основою для прийняття ефективних рішень у всіх сферах соціально-економічної діяльності організацій.

З вищесказаного можна зробити висновок, що тема є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стимулювання присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберґ, Д. Мак-Ґреґор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток питань стимулювання праці робітників зробили А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін. Зважаючи на проведення багатьох досліджень мотиваційних процесів, узагальнення сучасних особливостей формування форм, методів і техніки стимулювання праці, які створюють у працівників відчуття відповідальності й успіху за виконану роботу, заслуговують окремої уваги.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд системи стимулювання працівників підприємства, аналіз і розробка заходів щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. У сучасній практиці оцінки персоналу використовуються різні підходи, частина з яких заснована на застосуванні експертних і кількісних методів. При цьому більшість дослідників вважають, що експертний підхід, що має найбільш тривалий досвід використання, при всіх своїх перевагах відрізняється високою суб'єктивністю, залежністю результатів оцінки від особистісних якостей експерта (досвіду, кваліфікації, характеру, переконань, мотивацій).

За цих обставин кількісні методи розглядаються в якості альтернативного варіанту оцінки персоналу, що дозволяє знизити її суб'єктивність і залежність від минулого досвіду фахівця, що виконує оцінку за допомогою використання кількісної оцінки на основі умовних або натуральних величин (балів, рангів та ін.).

У зв'язку з цим проблема мотивації працівників на будь-якому підприємстві є дуже гострою і важливою для ефективної діяльності і повинна постійно перебувати в полі зору у керівництва. Основу ефективного управління в сучасних організаціях становлять засоби впливу на економічну поведінку людей за допомогою спонукання їх до виробничої праці [1].

Організація праці й управління персоналом – багатопланові процеси. Вони містять такі елементи, як наймання і розміщення працівників, розподіл їх обов'язків, підготовка і перепідготовка кадрів, стимулювання праці, удосконалення її організації. Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес стимулювання, є стимул. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул» [4, с. 33]. В економічній літературі під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини певні мотиви (прагнення, зацікавленість) до тих чи інших дій, у тому числі до досягнення певних результатів праці. Чим сильніші стимули, тим активніші мотиви, а отже, й діяльність людей. Отже, стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потребозначимого для неї зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукує людину до певних дій (перебування в комфортних умовах та ін.) [5, с. 64].

Автори Погорелова Т. А., Пузач Е. К. та Кутик Ю. С. зазначають, що у широкому сенсі, стимул – це така дія однієї людини на іншу, яка спонукає її до спрямованої дії, потрібного ініціатору впливу. Якщо стимул не викликає спонукання до певної дії, то його можна вважати не дієвим [9].

На практиці ж, однією з важливих проблем є система стимулювання персоналу компанії і її ефективність. Ось перелік найбільш поширених проблем мотивації працівників в організаціях:

- висока конфліктність;
- часта зміна і плинність кадрів;
- відсутність або слабка реалізація заохочення працівників за результат їх праці;
- протиріччя між персоналом і підприємцем;
- слабка перспектива просування по кар'єрних сходах, отже, зниження мотивації;
- відсутність можливостей для самореалізації.

Таким чином можна зазначити, що продуктивність працівників, знання ними своїх обов'язків і очікуваних від них результатів праці та наукова організація в цілому, безпосередньо пов'язане зі стимулюванням і мотивацією персоналу.

Лозовський О. М. та Шмундяк В. О. у своїй роботі виділяють дві основні системи стимулювання працівників, а саме: матеріальні та нематеріальні. Стимулювання у матеріальній формі передбачає запровадження високоефективних систем і форм заробітної плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи, використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, «участь у прибутках», продаж акцій за зниженими цінами. Нематеріальні методи спонукання передбачають надання компанією різних подарунків, знижок на придбання товарів, що виробляються нею, оплату медичної страховки, поліпшення умов та охорони праці тощо [2].

Загалом можна сформулювати низку правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не маэ бути великий проміжок часу.

Типовими є такі стимули: підвищення на посаді, розширення повноважень, визнання, усна подяка керівника у присутності колег, можливість страхування здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання або придбання житла, оплата витрат на ремонт авто та ін. Також дієвим методом може бути застосування індивідуального пакета стимулів, орієнтованого на конкретного працівника.

1. Покарання як засіб мотивації працівників. Основна мета покарання – недопущення дій, які можуть нашкодити підприємству, бар'єр, який не дозволить людині повторити такі дії в майбутньому та стане прикладом для всього колективу. Матеріальне ж покарання припустиме тільки тоді, коли діями працівника заподіяний прямий матеріальний збиток, в іншому випадку буває достатньо розмови керівника з підлеглим.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя.

4. Соціальна політика організації – також є дуже важливим інструментом економічного стимулювання. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників, по-друге, організація надає своєму персоналу та членам їх сімей додаткові пільги, які відносяться до елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на такі цілі коштів з фондів соціального розвитку підприємства [3]. Така політика сприяє скороченню плинності кадрів, залученню та збереженню кваліфікованої робочої сили.

Завдяки вітчизняному та закордонному досвіду проведення соціальної політики в організаціях можна скласти приблизний перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, наданих у різних формах.

Серед стимулювання матеріальної грошової форми можна визначити такі: придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною; оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства; надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах та їх оплата; грошові винагороди у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності; проведення корпоративних свят; дотації на харчування в їдальнях організації; прогресивні виплати за вислугу років; одноразова винагорода пенсіонерам коштів підприємства [6].

Щодо стимулювання матеріальної не грошової форми – це можуть бути: користування соціальними установами організації; придбання продукції виробленої підприємством за цінами нижчими за відпускні або безкоштовно; поліпшення соціальних умов праці; підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; надання квитків на відвідування різних культурних заходів.

Шостак І.В. виділяє у свої роботі нематеріальну форму стимулювання, а саме: забезпечення і утримання співробітників, підвищення лояльності, ефективності діяльності, що сприяє задоволенню соціальних потреб, потребу визнанні та повазі; формує почуття справедливості, підвищує довіру до керівництва і лояльність до підприємства [8].

Актуальними можуть бути нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця, особливо для підприємств з обмеженими матеріальними ресурсами. Серед них має місце винагорода – подяка (звання «кращий працівник місяця або року»), письмова подяка керівництва компанії, навіть комплімент можна розглядати як одну з форм заохочення. Напрямками активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності персоналу організації можуть стати: розвиток організаційної структури; підтримка психологічного клімату в колективі; формування та уважне ставлення до проблем співробітників, формування у них почуття захищеності; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності. Налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що, у свою чергу, позначиться на всіх процесах і результатах підприємства.

Згідно з опитуванням, проведеним Work.ua, більшість українських працівників вважає премії і бонуси кращим способом мотивації.

Згідно з опитуванням, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних.

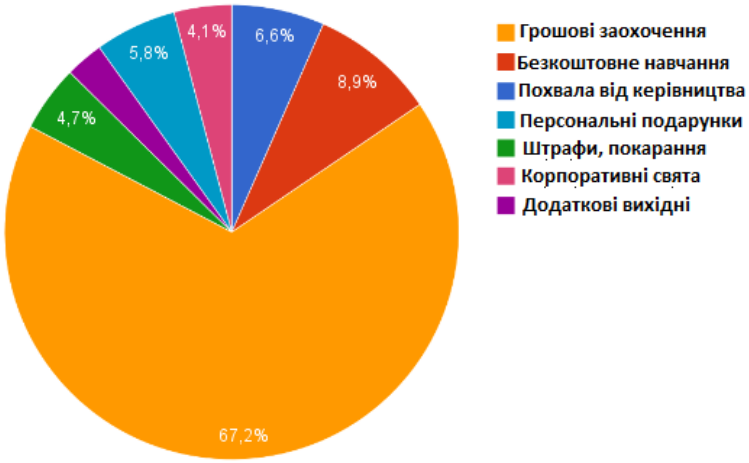

Рис. 1. **Опитування працівників на тему «Яке стимулювання краще?»**
Складено за джерелом: [7]

З вище сказаного доцільно стимулювати систему оплату праці, яка має відповідати співвідношенню складності роботи, рівню кваліфікації, врахування значимості виконуваної роботи для підприємства та строки його виконання. Як наслідок можна запропонувати систему оцінювання кваліфікації робітників за сукупністю кількісних і якісних показників, що наведені у табл. 1.

Для більш досконалої оцінки необхідно враховувати негативні прояви у роботі співробітників такі, як: зауваження стосовно якості виконаної роботи, недбалість, недобросовісне ставлення до завдання, тощо. Відповідно при виявленні негативних факторів премію чи інші бонусні виплати не нараховувати.

Таблиця 1. **Показники для оцінювання кваліфікації робітників**

№	Показники	Категорія робітників		
		Керівники	Спеціалісти	Інші робітники
1	Освіта	+	+	+
2	Стаж роботи за фахом	+	+	+
3	Професійна компетентність	+	+	+
3.1	Вміння оперативно приймати рішення	+		
3.2	Якість виконуваної роботи	+	+	+
3.3	Здатність адаптуватися до нової ситуації і застосовувати нов.і підходи до вирішення виникаючих проблем	+	+	
3.4	Своєчасність виконання посадових обов'язків, відповідальність за результатироботи	+	+	+
3.5	Інтенсивність праці (здатність в короткий термін справлятися з великими обсягами робіт)	+	+	+
3.6	Уміннянрацювати з документами	+	+	+
3.7	Здатність прогнозувати, планувати, організовувати, координувати, а також контролювати і аналізувати роботу підлеглих	+		
3.8	Здатність за короткий термін освоювати нові технічні засоби, що забезпечують підвищення продуктивності праці і якості робіт	+	+	+
4	Виробнича етика, стиль спілкування	+	+	+
5	Здатність до творчості, підприємливість	+	+	+
6	Участь у комерційній діяльності	+	+	
7	Здатність до самооцінки	+	+	+

Висновки. Грамотне стимулювання співробітників, а преміювання безумовно є частиною стимулюванні, дозволяє з невеликими витратами збільшувати ефективність підприємства, підвищуючи його прибутковість і допомагаючи йому в досягненні поставлених цілей. Співробітник, задоволений своєю роботою і, в першу чергу її заробітною платою, буде із задоволенням віддавати роботі більше сил і енергії, виконувати її більш якісно і відповідально, що завжди позитивно позначиться на продуктивності праці на підприємстві. Система преміювання розробляється безпосередньо для стимулювання ефективної праці і забезпечення єдності в оцінці трудового вкладу робітників, керівників, фахівців і службовців. Премію можна призначити чи ні і таким чином стимулювати трудову активність працівників, досягнення ними високих результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ходыревская В.Н., Желудкова И.Ю.* Мотивация как інструмент повышения эффективности трудового процесса при управлениичеловеческими ресурсами // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2009. –№ 1. – С. 3-7.

2. *Лозовський О.М., Шмундяк В.О.*Подальший розвиток системи стимулювання працівників в умовах нестабільної економіки// Журнал «Науковий Огляд». – 2012 Режим доступу: http://intkonf.org/ken-lozovskiy-om-shmundyak-vo-podalshiy-rozvitok-sistemi-stimulyuvannya-pratsivnikiv-v-umovah-nestabilnoyi-ekonomiki/ Перевірено: 31.05.16

3. *Воронкова В.Г.* Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. Посібник. – Київ, 2006. – с.139, с.157.

4. *Радько С.Г.* Теоретические основы управления трудовым потенціалом :Учеб.пособ. / Радько С.Г. – СПб. : «Просвещение», 2007. – 318 с.

5. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. – М. : Бином, 2006. – 290 с.

6. *Фаина Ф.* Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Научно-практическое издание «Менеджмент и менеджер», № 1. – 2011. – Р. 39-41.

7. *Результати опитування: грошові заохочення – найефективніший спосіб мотивації персоналу* – 2013 Режим доступу: http://www/work.ua/news/ukraine/490/ Перевірено: 31.05.16

8. *Шостак І. В.* Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємстваторгівлі. Науковий журнал «Бізнес інформ». – № 4. – 2015. – С. 315-320.

9. *Погорелова Т. А., Пузач Е.К., Кутик Ю.С.* Система мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии. Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25. – С. 43-46.

REFERENCES

1. *KhodyrovskayaV.N., ZheludkovaI.Yu.* Motivatsiya kak instrument povysheniya effektivnosti trudovogo protsessa pri upravlenii chelovecheskimi resursami – // Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy selskohozyaystvennoy akademii. – 2009. – №1. – P. 3-7.

2. *Lozovskyy O.M., Shmundyak V.O.*. Podalshyy rozvytok systemy stymulyuvannya pratsivnykiv v umovakh nestabilnoyi ekonomiky // Zhurnal «NaukovyyOhlyad». – 2012 Availableat: http://intkonf.org/ken-lozovskiy-om-shmundyak-vo-podalshiy-rozvitok-sistemi-stimulyuvannya-pratsivnikiv-v-umovah-nestabilnoyi-ekonomiki / Perevireno: 31.05.16

3. *Voronkova V.H.* Upravlinnyalyudskymyresursamy: filosofskizasady: Navch. Posibnyk.- Kyyiv, 2006. – 139 s.,157 s.

4. *Radko S.H.* Teoretycheskye osnovy upravlenyya trudovym potentsialom :Ucheb. posob. – / Rad'ko S.H. – SPb. : «Prosveshchenye», 2007. – 318 p.

5. *Shekshnya S.V.* Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii – / Shekshnya S.V. – M. :Binom, 2006. – 290 s.

6. *Faina F.* Naibolee effektivnyie metody motivatsii personala. Nauchno-prakticheskoeizdanie «Menedzhmentimenedzher» – №1. – 2011. –P.39-41.

7. *Rezultaty opytuvannya: groshovi zaoxochennya – najefektyvnishyj sposib motyvaciyi personalu* – 2013 Availableat: http://www/work.ua/news/ukraine/490/ Perevireno:31.05.16

8. *Shostak I. V.* Grejduvannya yak suchasna systema stymulyuvannya praci riznyh kategorij personalu pidpryyemstva torgivli Naukovyj zhurnal «Biznesinform» – №4 – 2015 – P.315-320.

9. *Pogorelova T. A., Puzach E.K., KutykYu.S.* Systema motyvacy y stymulyrovanyya truda personala na predpryyatyy Visnyk NTU «XPI». 2015. –№ 25 – P. 43-46.