

## РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Постановка проблеми.** Завдяки поєднанню декількох методів дослідження механізмів мотивації є можливість отримати нове якісне уявлення про рівень мотивації персоналу на підприємстві, що дозволить визначити резерви його підвищення [1, с.7].

Насамперед, за результатами дослідження було виявлено відсутність формального документу, що торкається всіх аспектів стимулювання співробітників, як матеріального, так і нематеріального. Існують лише Правила внутрішнього розпорядку і Положення про заробітну плату. Тому однією із пропозицій стала рекомендація щодо розробки й затвердження документа, що регулює систему мотивації персоналу підприємства. Цей документ корисний як співробітникам відділу роботи з персоналом, так і самим працівникам, які будуть чітко знати, на які пільги й привілеї вони можуть претендувати [7, с.41].

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Проблемою вдосконалення процесу управління трудовими ресурсами займалися багато як вітчизняних (Бандурка О. М.[1], Уткин Э.А.[4], Филимоненков А. С. [5], Чумаченко М.Г.[6], Шелудько В.М. [7]), так і зарубіжних науковців (Брігхем Є. [2], Кейнс Дж.М. [3]), але питання методів та способів мотивації залишається до сьогодні не достатньо вивченим.

**Формулювання завдання дослідження.** Тому головним завданням нашого дослідження є систематизація та узагальнення існуючого передового досвіду з різних видів мотивування персоналу компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі оцінки об'єкта дослідження було розроблено систему мотивації персоналу, що пропонується для застосування на підприємстві (Рис.1). Основні пропозиції, зроблені за результатами проведеного дослідження, зводяться до наступного.

Система матеріального стимулювання може бути вдосконалена за рахунок введення диференційованої сітки залежно від стажу роботи співробітника на підприємстві, а також за рахунок виплати вихідної допомоги працівникам зі стажем роботи на підприємстві не менше 20 років. Це допоможе закріплювати кадри на підприємстві.

Преміювання співробітників повинно бути за реальні досягнення [3, с.77]. Система матеріальної зацікавленості повинна вибудовуватися як система інвестування в якість робочої сили.

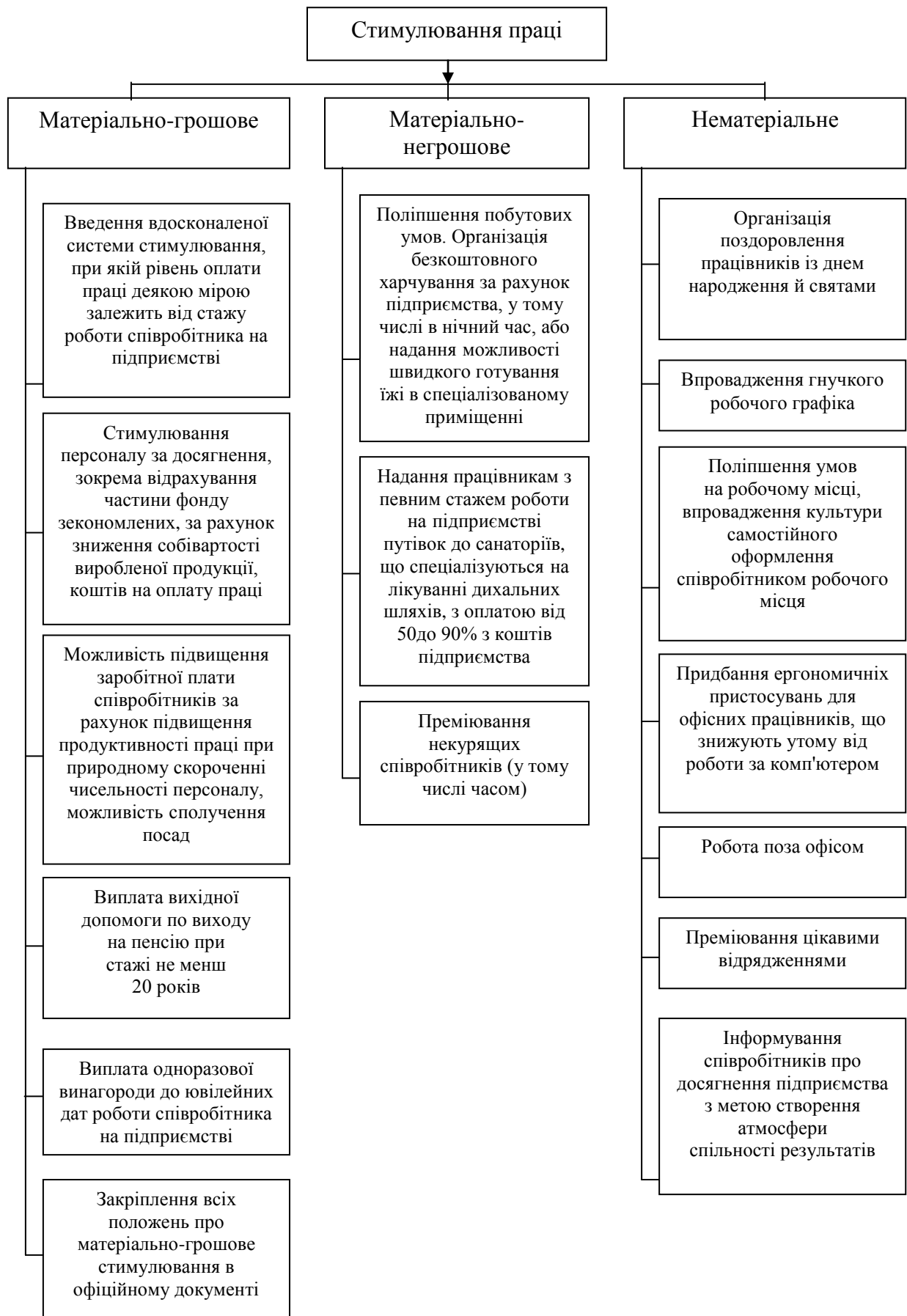


Рис.1 – Методи стимулювання праці персоналу, що рекомендуються для використання

Що стосується нематеріального стимулювання, то основним напрямком роботи тут є вдосконалення побутових умов для персоналу, підвищення комфорту на робочому місці, внесення розмаїтості в трудову діяльність співробітників, підвищення спільності співробітників з підприємством

Для покращення стану системи мотивації на підприємстві необхідно також звернути увагу на вдосконалення систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності. Другим важливим показником для поліпшення мотивації є управління діловою кар'єрою, що розглядається як фактор мотивації [4, с.15]. В таблиці 1 представлені рекомендації по вдосконаленню мотивації персоналу.

Таблиця 1

**Рекомендації по вдосконаленню мотивації персоналу**

Рекомендації	Необхідні заходи	Можливі результати
1. Вести систему планування кар'єри	1.1. Складання графіка обліку керівників і фахівців 1.2. Розробка положень про просування по службі 1.3. Виявлення резерву посад	1. Поліпшення психологічного комфорту 2. Зростання задоволеності працею 3. Зростання продуктивності праці 4. Зниження плинності
2. Впровадження нової системи розподілу замовлень у відділі збуту	2.1. Складання графіка 2.2. Визначення мінімального гарантованого обсягу замовлень 2.3. Проведення конкурсу серед персоналу	1. Поліпшення психологічного клімату 2. Зниження кількості конфліктів 3. Зріст якості виконання замовлень 4. Скорочення строків виконання замовлень
3. Поліпшення умов праці в технічному відділі	3.1. Модернізація системи вентиляції приміщення 3.2. Вдосконалення системи освітлення	1. Зріст задоволення працею 2. Скорочення втрат від непрацездатності 3. Зниження плинності
4. Впровадження елементів неформальної моделі	4.1. Передача повноважень по розподілу замовлень	
5. Введення плати за будь-яку раціоналізаторську пропозицію	5.1. Прийняття всіх пропозицій і виплачування відразу невеликої винагороди за самий оптимальний варіант пропозиції	1. Зацікавленість з боку працівників та покращення їх ставлення до виконуємої праці та прояву ініціативи
6. Використання системи професійного просування і ротації персоналу	6.1. Вироблення спеціальної системи підвищення кваліфікації всього персоналу підприємства 6.2 Створення професіограми, що дозволяє кожному працівнику бачити свою перспективу.	1. Зростання задоволеності працею 2. Зниження плинності

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад) [5, с.25]. Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Найвищий він у інженерів, керівників виробничих структур. Нижчий - у фахівців-технологів і працівників відділу технічної документації. Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення [2, с.18].

В американських компаніях поширена практика річної «твердої» платні службовцям та одноразового винагородження керівників. Разом з тим практикують стимулювання працівників за результатами роботи фірми залежно від отриманого прибутку. При цьому найефективнішим способом стимулювати вважається придбання у фірми акцій. Такий підхід виправдовує себе, тому що працівники стають «частиною» фірми, знають, що, працюючи на забезпечення та збільшення прибутків, створюють умови для підвищення й свого винагородження.

Досвід США та інших країн щодо зацікавленості придбання акцій працівниками в нашій країні поки що не виправдав себе, оскільки акціонування підприємств не призвело до покращення їхньої роботи, а економічні фактори (стимули) у зв'язку з цим не спрацювали [4, с.18].

Разом з тим накопичений досвід господарювання в Україні, в тому числі в умовах ринку, доводить, що для підвищення ефективності управління виробництвом очевидно є необхідність у чітко діючому мотиваційному механізмі. Безумовно, він буде дещо різним на підприємствах виробничої та невиробничої сфери. Однак об'єднує те, що має забезпечуватися взаємопов'язаність результатів конкретних працівників з інтересами підприємства. Головним при цьому має бути прибутковість підприємства, забезпеченість коштами [2, с.37].

Реалізація такого підходу можлива за рахунок вироблення критеріїв та показників оцінки й стимулювання ефективної діяльності в умовах делегування функціональної відповідальності. Заробітна плата та винагородження вищого рівня менеджерів мають ґрунтуватися та залежати насамперед від рівня забезпеченої ними прибутковості фірми. В таких умовах можна будувати перспективи щодо налагодження роботи на конкретних підприємствах та відродження вітчизняного виробництва.

У країнах з розвинутою ринковою економікою в 70-х роках нашого століття почалася перебудова мотиваційних механізмів відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя», зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень [6, с.23]. У 1980 - 90-і роки помітним явищем у цих країнах став перехід до гнучкої заробітної плати як найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Встановлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому. Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просуванню по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності в процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці і т.д.) [1, с.32].

Описані вище підходи до формування системи мотивації та стимулювання персоналу певним ступенем реалізовані в практиці господарювання мережі ресторанів МакДональдс-Україна, партнерами якої поряд з іноземними інвесторами виступають українські підприємства і підприємці [3, с.23].

Важливим елементом системи стимулювання праці в цій фірмі є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет - так званих чек-лістів тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних вимог до персоналу. Анкета заповнюється на кожного робітника його безпосереднім керівником, який враховує також думку колег і підлеглих того, хто атестується [5, с.51]. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюються визначеною кількістю балів, потім визначається інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для фірми. Можливі оцінки діляться на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляються і приймаються рішення по оплаті праці робітника і застосуванню інших мір стимулювання (Таблиця 2).

Таблиця 2

**Шкала зміни оплати праці робітників з урахуванням результатів атестації**

Номер групи	Рівень оцінки співробітника	Величина одноразових виплат за результатами атестації	Надбавки до окладу
1	Винятковий рівень	150% окладу	10%
2	Відмінна робота	100% окладу	5%
3	Виконує стандарти	50% окладу	
4	Необхідні покращення в роботі		
5	Незадовільна робота		

Як бачимо, співробітники, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюються в разовому порядку (подібно преміюванню, що мало місце в минулому на держпідприємствах за підсумками року, кварталу), а також одержують постійні персональні надбавки до окладу за якість праці (перші дві групи оцінки) [1, с.49].

Дуже істотний стимулюючий засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, - зарахування співробітників, атестованих по перших двох рівнях оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загальновідомо, обов'язково реалізується (з використанням результатів раніше проведених атестацій).

В якості винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спортсекції), танцювальні кружки [2, с.32].

Великий стимулюючий ефект мають рішення, прийняті керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Як правило, незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом ряду атестацій (двох-трьох) оцінка робітника по 4-му рівні служить підставою для його звільнення з фірми. Стимулюючу роль такого заходу по відношенню до недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працьовитих робітників важко переоцінити [3, с.71].

Крім суцільної переатестації персоналу, проведеної з інтервалом у шість місяців, щорічно організуються змагання за звання кращого за професією (наприклад, серед продавців, водіїв і т.д.). Переможці заохочуються морально і нагороджуються цінними подарунками (телевізорами; магнітофонами, музичними центрами і т.д.) [7, с.109].

Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва фірми у напрямку згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної

улюбленої справи. Для досягнення цього проводиться, зокрема, так названа «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунок на розуміння і допомогу [6 с.65]. Полегшують відношення в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводяться два рази на рік; а також вечори відпочинку, що організовуються в клубах. Важливо, щоб всі робітники фірми безкоштовно забезпечувалися уніформою і проходили фахове навчання, у тому числі за кордоном (за умов наявності такої можливості); користувалися 50%-ю знижкою при оплаті харчування на роботі [1, с.55]. Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, стерильна чистота на робочих місцях, затишні й обладнані кондиціонером, телевізором, магнітофоном і ін. кімнати відпочинку) повинні відповідати високим вимогам комфорту і техніки безпеки.

**Висновки.** Описані вище елементи внутрішньфірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обгрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що повинна включати комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей фірми, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень [2, с.15]. У цій системі запропоновано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання.

На прикладі мережі ресторанів МакДональдс-Україна ця система продемонструвала свою ефективність і динамізм [4, с.3]. Функціонуючі в Україні підрозділи цієї фірми відрізняє, з одного боку, чітка організація виробничого процесу, ритмічна робота, діючий менеджмент на всіх «ланках» управлінської ієрархії, економічне ведення господарства, високий рівень якості наданих продукції і послуг, з іншого боку - високі професіоналізм і виконавча дисципліна персоналу, відсутність соціальних і побутових конфліктів у колективі. Закономірним результатом взаємодії всіх цих чинників виробництва фірми стало стійке прибуткове господарювання, своєчасні розрахунки з бюджетом, регулярна і достатньо висока оплата персоналу і задоволення його соціальних запитів - досить рідкісне явище для теперішнього стану економіки України, враженої жорсткою економічною кризою [4, с.15].

Ще одним прикладом є система мотивації, що застосовується на всесвітньовідомій фірмі «ІБМ». На її прикладі можна наочно переконатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів: міцні переконання, цінності, культура; повага до особистості; довічна зайнятість; наймання працівників високого класу; можливості кар'єри; тривала підготовка; єдиний статус; система атестацій і співбесід; система рівнів заробітної плати; холистичний підхід до працівників; участь персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; плановані обмеження до менеджменту; горизонтальні зв'язки; заохочення розбіжностей у поглядах [6, с.18].

Тому особливо актуальним і доцільним є ретельне і вдумливе вивчення досвіду міжнародних фірм і спільних підприємств у нашій країні по створенню і застосуванню систем стимулювання високоефективної праці і широке, але зважене і розумне його використання на вітчизняних підприємствах.

#### Анотація

В статті проаналізовано систему управління трудовими ресурсами на підприємствах в Україні, зокрема приділено увагу механізму мотивування трудових ресурсів; розглянуто зарубіжний і вітчизняний передовий досвід з галузі мотивування персоналу фірми.

#### **Анотация**

В статье проанализирована система управления трудовыми ресурсами на предприятиях в Украине, в частности уделено внимание механизму мотивирования трудовых ресурсов; рассмотрен зарубежный и отечественный передовой опыт из отрасли мотивирования персонала фирмы.

#### **Summary**

In the article control system by labour resources is analysed on enterprises in Ukraine, in particular paid attention mechanism of reason of labour resources; foreign and home front-rank experience is considered from industry of reason of personnel of firm.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства : Підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова. — К.: Либідь, 2008. — 318 с.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту : Пер. з англ. Підручник / Є.Брігхем.- Київ: "МОЛОДЬ", 2007. — 1000 с.
3. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента, денег / Дж. М. Кейнс / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2008. — 342 с.
4. Уткин Э.А. Менеджмент персонала : Учебник для вузов / Э.А. Уткин. — М.: Зерцало, 2013. — 272 с.
5. Филимоненков А. С. Управление персоналом : теория и практика : Учеб. пособие / А.С. Филимоненков. — К.: Ника – Центр, 2012. — 277 с.
6. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз роботи персоналу: Навчальний посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурачевський, М. І. Горбатов; За ред. Акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2008. — 540 с.
7. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : Підручник / В.М. Хрущ. — К.: Знання, 2006. — 439с.