

35. Співак А.О. Активізація маркетингової діяльності машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Аліна Олександрівна Співак ; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. – Луганськ, 2008. – 18 с. – укр.

36. Коваль Н.В. Ефективність інвестицій в підприємства молокопереробної галузі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Надія Володимирівна Коваль ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир, 2009. – 20 с. – укр.

37. Цуркан С.М. Складові показники інтегральної оцінки рівня використання персоналу промислових підприємств / Світлана Миколаївна Цуркан // Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень : Монографія. / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2010. – С. 330–347.

Стаття надійшла: 10.05.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.101.3

JEL Classification: L20

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ПОСИЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З МІКРОСЕРЕДОВИЩЕМ

Вербівська Л. В., к.е.н, доцент

Буковинський державний фінансово-економічний університет, м. Чернівці

Анотація: В умовах динамічних ринкових змін перед керівництвом кожного підприємства постає потреба у формуванні дієвого механізму стимулювання роботи персоналу. Даний механізм повинен враховувати вимоги до якості робочої сили, до її кваліфікації, формувати мотивацію до праці, сприяти активному підключенню працівника до професійної мобільності тощо. Для цього у статті визначено зміст понять конкурентоспроможності персоналу та мотиваційного механізму. Головною метою дослідження є визначення та аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності персоналу та побудова ефективного мотиваційного механізму підприємства. Важливого значення надається і дослідженню й визначенню ефективних методів мотивації праці, стимулювання персоналу за сучасних умов діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведено оцінку мотиваційного механізму на конкретному підприємстві за допомогою побудови «матриці станів». За даною методикою оцінено ключові мотивуючі та демотивуючі фактори персоналу підприємства. Проведена оцінка мотивуючих факторів дозволяє визначити ступінь впливу кожного мотиваційного фактору на конкретного працівника, а також згрупувати дані для аналізу та визначення на їх основі пропозицій щодо оптимізації мотиваційного механізму. Оцінка демотивуючих факторів характеризує рівень несприятливого впливу мотиваційних факторів на працівників. Також окреслено напрямки забезпечення конкурентоспроможності персоналу і його стимулювання шляхом формування дієвого мотиваційного механізму. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності мотиваційних механізмів в управлінні конкурентоспроможністю персоналу.

Ключові слова: мікросередовище, конкурентоспроможність персоналу, мотивуючі фактори, демотивуючі фактори, мотиваційний механізм, чинники середовища, «матриця станів».

FORMATION OF THE PERSONNEL STIMULATION WORK MECHANISM BY MEANS OF IMPROVEMENT OF ENTERPRISE'S COOPERATION WITH MICROENVIRONMENT

Liudmyla Verbivska, PhD in Economics, Associate Professor

Bukovyna State University of Finance and Economics in Chernivtsi

Summary: Management of every enterprise faces the necessity to establish the efficient mechanism of personnel stimulation work under conditions of dynamic market changes. Such a mechanism must involve the requirements to the quality of workforce, its qualification, provide motivation towards the efficient work, enhance the employee's involvement in the professional mobility etc. The essence of personnel competitiveness and motivational mechanism is defined in the article for this very purpose. The main goal of the current research is to determine and analyze the influence of external and internal factors upon the level of personnel competitiveness and formation of the company's efficient motivational mechanism. Considerable emphasis is also put to definition and analysis of the efficient methods of work motivation, personnel stimulation under current conditions of modern

industrial enterprises performance due to unstable external environment. The motivational mechanism of a company has been assessed by the development of a «matrix of the conditions». Key motivational and demotivational factors of the company's personnel have been assessed using this methodology. The current assessment of motivational factors makes it possible to determine the impact of each motivational factor on every employee, as well as to group the data for further analysis so that an optimized motivational mechanism can be suggested. The assessment of demotivational factors characterizes the level of unfavourable influence of motivational factors upon the employees. The directions towards ensuring the competitiveness of personnel and its stimulation by means of the efficient motivational mechanism formation are defined. The strategic vectors of increasing the efficiency of motivational mechanisms in personnel competitiveness management are offered.

Key words: *microenvironment, competitiveness of personnel, motivational factors, demotivational factors, motivational mechanism, factors of environment, «matrix of the conditions».*

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку вітчизняної економіки, посилення конкурентного суперництва та перманентних флуктуацій зовнішнього оточення підприємства, враховуючи безпосередній вплив факторів мікросередовища, особливої актуальності набуває проблема забезпечення умов для стимулювання праці персоналу підприємства та створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності.

З метою забезпечення швидкого реагування працівника до змінних умов навколишнього середовища та пристосування його до потреб виробництва, перед керівництвом підприємства постає потреба у формуванні дієвого механізму стимулювання роботи персоналу через вимоги до якості робочої сили, до її кваліфікації, через мотивацію до праці, активне підключення працівника до професійної мобільності тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про актуальність обраного напрямку досліджень свідчить значна кількість публікацій за цією проблематикою. Вагомий внесок у дослідження теорії, методології та практики мотивації персоналу підприємств зроблено у працях як вітчизняних так і закордонних науковців: О.І. Амоша, О. І. Андрусь, С.І. Бандур, М. П. Буковинська, О.О. Белова, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, М.І. Долішній, А.М. Колот, І.С. Кравченко, Е.М. Лібанова, О.В. Макарова, О. Л. Гура, Е. О. Дубська, І. М. Дашко, Т. І. Дьолог та ін. Науковці наголошують на тому, що вдосконалення механізму стимулювання мотивації працівників обов'язково сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Також дослідники називають мотивацію основним чинником, який сприяє розкриттю індивідуальних якостей працівника, що є резервом підвищення продуктивності його праці.

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на відомі традиційні методи управління персоналом підприємств, проблеми ефективного використання персоналу підприємств в глобальному конкурентному середовищі залишаються невирішеними і актуальними досить багато питань. Як показує аналіз зазначених праць, потребує подальшого розвитку дослідження питання формування мотиваційного механізму забезпечення конкурентоспроможного персоналу, зокрема, визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності мотиваційних механізмів в управлінні конкурентоспроможністю персоналу.

Формулювання цілей статті. Головною метою дослідження є аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності персоналу та побудова ефективного мотиваційного механізму підприємства, а також дослідження і визначення ефективних методів мотивації праці, стимулювання персоналу за сучасних умов діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Необхідно зазначити, що сучасний менеджмент включає в себе управління персоналом як гнучку і динамічно організовану систему, здатну швидко реагувати на кон'юнктуру ринку, умови конкуренції, які змінюють зовнішнє і внутрішнє середовище. Ключова роль в цій системі належить процесу забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Поняття «конкурентоспроможності персоналу» визначається як сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу [1, с. 70]. На формування й підвищення конкурентоспроможності персоналу з різною силою, спрямованістю та інтен-

сивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники [2, с. 175] (рисунок 1).

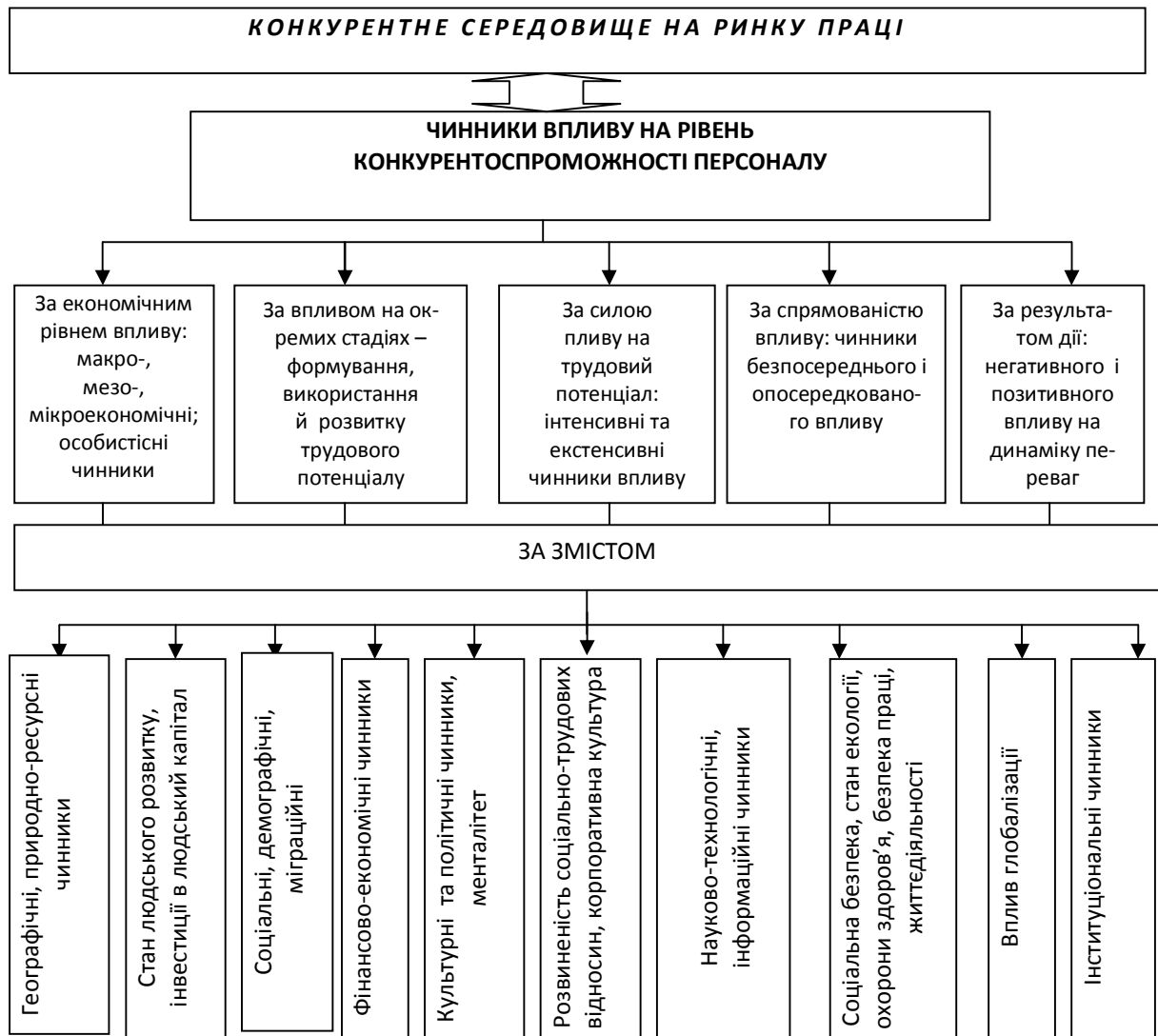


Рисунок 1 - Класифікація зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність персоналу

В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарощуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому.

Важливою проблемою керівників залишається пошук заходів та стратегій для поліпшення віддачі персоналу. О. Фрідман виділяє 2 популярні стратегії віддачі працівників підприємства:

1. «Очікування чарівника» – керівник намагається залучити в компанію «генія», який наведе порядок. На жаль, через якийсь час безладдя тільки посилюється, але потім історія повторюється.

2. «Сполучені команди» – з надією, що згуртована і натхнена команда дасть кращі результати, керівник організовує корпоративні заходи, але співробітники ніколи не будуть ставити завдання компанії вище власних. Зусилля з формування командного духу можуть дати тимчасовий сплеск ентузіазму, але не замінять чіткої роботи всієї системи управління [3, с. 189].

Іншим, не менш важливим, напрямом забезпечення конкурентоспроможності персоналу і його стимулювання є формування дієвого мотиваційного механізму. Керівництво компанії повинно чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від

реалізації даного механізму. Сутність мотиваційного механізму управління персоналом слід розуміти як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [4, с. 184].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [5, с. 17]. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [6, с. 82].

Проведемо оцінку мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом на ДП «Надвірнянське лісове господарство» на основі побудови «матриці станів» [7, с. 54]. Згідно з даною методикою, на першому етапі здійснюється оцінка мотивуючих факторів підприємства, що включає в себе три послідовні кроки:

- 1) визначення основних мотиваційних факторів персоналу;
- 2) анкетування працівників підприємства;
- 3) оцінка даних на основі результатів проведеного анкетування. Для наочності дана оцінка представлена у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 - Оцінка ключових мотивуючих факторів персоналу
(на прикладі ДП «Надвірнянське лісове господарство»)

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рівень заробітної плати						■				
2	Матеріальне стимулювання								■		
3	Кар'єрне зростання						■				
4	Нематеріальне стимулювання								■		
5	Умови праці				■						
6	Прагнення до досягнень		■								
7	Визнання				■						
8	Креативність		■								
9	Зміни					■					
10	Самовдосконалення								■		
11	Самореалізація								■		
12	Різноманітність роботи										
13	Цікавість роботи		■								
14	Корисність роботи						■				
15	Структурування								■		
16	Соціальні контакти								■		
17	Взаємовідносини										■
18	Влада та вплив						■				

Згідно таблиці 1 оцінка проводилась за 18 мотивуючими факторами, кожному з яких присвоєно відповідний бал за 10-бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення потреби, а 9 – найвищий. Проведена оцінка дозволяє визначити ступінь впливу кожного мотиваційного фактору на конкретного працівника, а також згрупувати дані для аналізу та внесення на його основі пропозицій щодо оптимізації мотиваційного механізму.

Таким чином, відповідно до даних, представленого в таблиці, оцінка мотиваційних факторів одного працівника становить $81/18=4,5$ балів. Отже, загальний рівень сприятливості впливу мотиваційних факторів на досліджуваному підприємстві становить в середньому 4,5 балів із 10 можливих, що є негативним результатом.

Наступним етапом є оцінка демотивуючих факторів працівників на підприємстві, яка проводиться аналогічно до попереднього етапу. Для цього фактори також формуємо у таблиці 2, яка дозволить побачити ступінь негативного впливу кожного демотивуючого фактору на конкретного працівника.

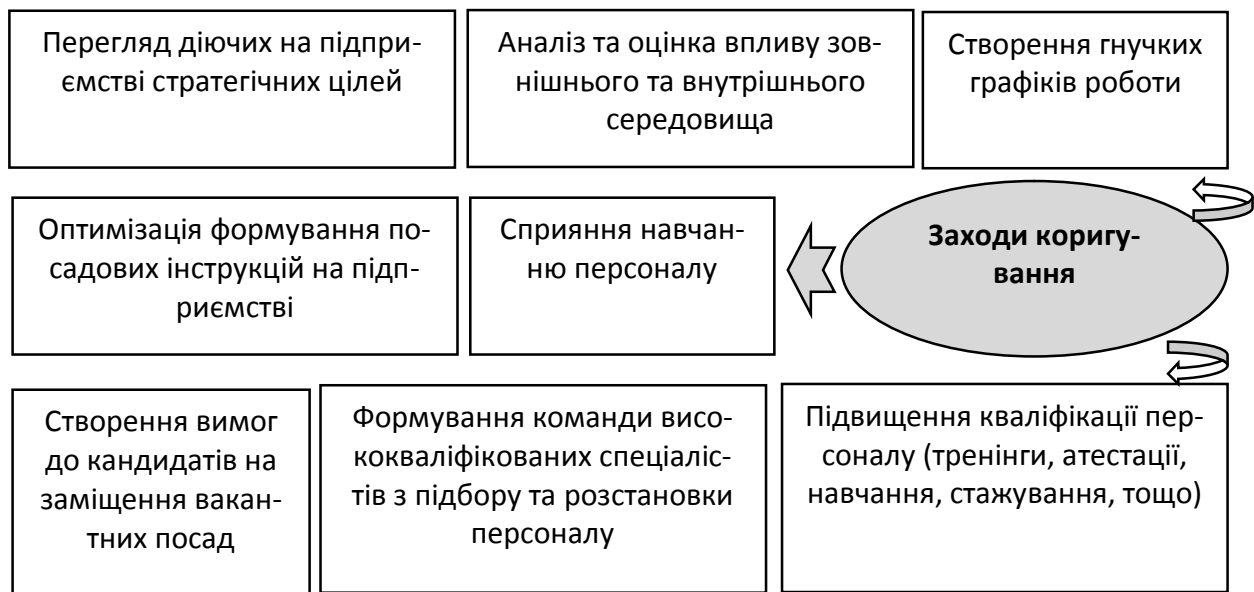
Таблиця 4 - Оцінка ключових індикаторів ефективності стратегії

(на прикладі ДП «Надвірнянське лісове господарство»)

№ з/п	Показники	Значення показника в 2015 році	Шкала балів											
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Рентабельність товарообороту, %	33,8												
2	Прибуток на 1 працівника, тис. грн	7,24												
3	Прибуток на 1 кв. м, тис. грн	2,46												
4	Продуктивність праці, тис. грн	25,3												
5	Рентабельність персоналу, %	20,9												
6	Рентабельність фонду оплати праці, %	17,6												
7	Зарплатовіддача, тис. грн	6,2												
8	Зарплатомісткість, тис. грн	0,6												
19	Коефіцієнт фінансової автономії, %	36												
10	Коефіцієнт прийому працівників	22												
11	Коефіцієнт загального обігу робочої сили	31												
12	Коефіцієнт заміності кадрів	26												
13	Коефіцієнт плинності кадрів	20												
14	Коефіцієнт стабільності	89												

Згідно розрахунків, вплив мотиваторів на ДП «Надвірнянське лісове господарство» нейтральний, демотиваторів та індикаторів ефективності – негативний. Таким чином, підприємство потрапляє в «сектор S», який передбачає кардинальну зміну діючого мотиваційного механізму для забезпечення формування конкурентоспроможного персоналу.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, важливо підкреслити, що для підприємства будуть ефективними наступні рекомендації коригуючих заходів відповідно до результатів розміщення на «матриці станів» (рисунк 2).



Рисунк 2 - Рекомендовані коригуючі заходи мотиваційного механізму

(на прикладі ДП «Надвірнянське лісове господарство»)

Загалом для підприємства можна сформулювати ряд правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не повинен 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. [8; 9].

Також дієвим методом може бути застосування індивідуального пакету 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 [10, с.119]. Така політика сприяє скороченню плінності кадрів, залученню та збереженню кваліфікованої робочої сили.

Висновок. Таким чином, для того, щоб створити ефективно діючий механізм мотивації в системі менеджменту будь-якого підприємства можливо лише за умови комплексної взаємодії персоналу і факторів зовнішнього оточення, враховуючи більшою мірою вплив чинників мікросередовища. Мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників, приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства, підвищувати продуктивність праці, заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства, поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму та вдосконалення діючого має стратегічне значення для будь-якого підприємства.

Перелік посилань:

1. Грищенко, Д. Г. Конкурентоспроможність персоналу / Д. Г. Грищенко // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку підприємств харчової промисловості : програма і матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2015 р. - К.: НУХТ, 2015. – С. 70-72

2. Буковинська, М. П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства [Текст] / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3. – С. 173-177.

3. Аліфанова Л. О. Управління трудовими ресурсами через вдосконалення мотивації праці на підприємстві [Текст] / Л. О. Аліфанова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №10. – С. 188-191.

4. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління

5. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації [Текст] / Т. І. Дьолог // Економіка та держава. – 2013. – №10. – С. 16-18.

6. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М. П., Філатова О. О.// Сталый розвиток економіки. – 2011. – №5 – С. 81- 85.

7. Белова О. О. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами [Текст] / О. О. Белова // Економіст. – 2013. – №2. – С. 52-56.

8. Гура О. Л. Система мотивації та стимулювання працівників в сучасних умовах інтеграції в міжнародний фінансовий простір [Текст] / О. Л. Гура, Е. О. Дубська // Трансформація фінансових відносин: матеріали ІV міжнародного симпозіуму (Харків, 10 лист. 2011 р.) / МФУ, ХІФ УДУФМТ. – Х.: – 2011. – С. 299-300.

9. Дашко І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості [Текст] / І. М. Дашко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №7-8. – С. 160-164.

10. Єфіменкова О. Мотивація як елемент управління персоналом [Текст] / О. Єфіменкова, Р.О Язініна // Вісник КІБІТ. – 2014. – №1. – С. 118-121.

Стаття надійшла: 22.04.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.

