

УДК 321. 3

Л. В. Беззубко, д. держ. упр., проф.
Ю. К. Романченко, студент

Донбаська національна академія будівництва і
архітектури, м. Краматорськ, Україна
nik@donnaba.edu.ua

НАПРЯМИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам створення мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. Автори дають рекомендації щодо поліпшення морального стимулювання працівників підприємства.

Ключові слова: мотиваційний механізм, стимулювання праці, управління по газопостачанню та газифікації

Л. В. Беззубко, д. наук гос. управління, проф.
Ю. К. Романченко, студент

Донбасская национальная академия строительства и
архитектуры, г. Краматорск, Украина
nik@donnaba.edu.ua

НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблемам создания мотивационного механизма труда персонала предприятия. Авторы дают рекомендации по улучшению морального стимулирования работников предприятия.

Ключевые слова: мотивационный механизм, стимулирования труда, управление по газоснабжению и газификации.

L. V. Bezzubko, Doctor of Sciences in Public
Administration, Professor
Y. Romanchenko, student

Donbas National Academy of Civil Engineering and
Architecture, Kramatorsk, Ukraine
nik@donnaba.edu.ua

WAYS TO ESTABLISH THE EFFICIENT MOTIVATIONAL LABOUR MECHANISM FOR ENTERPRISE PERSONNEL

The article is devoted to the problems of creating the motivational labour mechanism for the personnel of an enterprise. The authors give recommendations on improving the moral incentives of the employees of an enterprise.

Key words: motivational mechanism, labour stimulation, gas supply and gas management.

Актуальність дослідження. В даний час на території нашої країни спостерігається криза праці. Робота для багатьох з нас перетворилась на спосіб виживання. У такій ситуації не може буди мови про підвищення продуктивності та ефективності праці, розвиток ініціативи робітників, посилення зацікавленості персоналу в забезпеченні стабільності підприємства і його конкурентоспроможності без створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу. Заходи щодо вдосконалення мотивації є одним із значних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед цих заходів значне місце

займає створення ефективного мотиваційного механізму праці на підприємствах. Таким чином, актуальність дослідження полягає у розробці напрямів щодо створення і функціонування мотиваційного механізму праці персоналу підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Вирішення проблеми мотивації робітників підприємства, створення ефективного мотиваційного механізму займають визначне місце у фаховій літературі, досліджувалися багатьма вченими. Серед робіт, присвячених проблемам мотивації, слід виділити праці наступних вчених: А. Сміт, Ф. Тейлор [1], Е. Майо, Д. Макгрегор, А. Маслоу [1], К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інших. Подальше вивчення процесів управління персоналом підприємства з врахуванням впливу мотивації на ефективність роботи підприємства в умовах ринкової економіки відбувалося в працях Е. Майо, А. Файоля, П. Друкера, Л. Портера, Е. Лоулер та інших. Ринкові перетворення в Україні посилюють увагу українських вчених до проблеми розробки потужного мотиваційного механізму праці робітників, розробці заходів щодо вдосконалення мотивації як одного із значних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед сучасних дослідників проблем мотивації слід назвати українських вчених Куликова Г. [3], Криворотько І.[4], Дрогомирецьку М. [5], Полицю А.[6], Фролова В.[7] та інших.

Метою статі є розробка пропозицій щодо створення сучасного мотиваційного механізму впливу на робітників підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблем мотивації персоналу підприємств здійснювалося на прикладі Красноармійського управління по газопостачанню та газифікації (далі Управління), що є відокремленим структурним підрозділом ПАТ «Донецькоблгаз». Підприємство відноситься до монополістичних підприємств, яке повністю контролює газопостачання в місті. Метою діяльності підприємства є: надання послуг в сфері транспортування природного газу розподільчими трубопроводами та реалізації зрідженого газу на закріпленій за ним території.

Безперебійну та безаварійну роботу складного технологічного процесу газопостачання у Красноармійському управлінні по газопостачанню та газифікації забезпечує колектив високопрофесійних фахівців. На мотивацію значно впливають дві її складові частини, а саме кадровий склад та раціональність використання робочого часу. Так як від цього залежить успіх роботи підприємства. Під час дослідження було визначено, що трудові ресурси Управління використовувались недостатньо ефективно. У середньому одним робітником відпрацьовано 220 днів замість 236, у зв'язку з цим втрати робочого часу на одного робітника становили 16 днів, а на всіх робітників 2804 днів.

Проаналізувавши динаміку та склад трудових ресурсів можна зробити висновок, що підприємства має стабільний кадровий склад, але комплексна робота з управління персоналом керівництвом Управління не проводиться. Можна відзначити значну кількість працівників пенсійного віку, недостатній кваліфікаційний рівень освіти у працюючих робітників. Тому бажано провести низку заходів для підвищення рівня мотивації персоналу, залучення більш працездатних працівників та прямих дій для підвищення кваліфікації існуючого персоналу.

Важливим методом вивчення проблем мотивації на підприємстві є проведення анкетування робітників. Слід зауважити, що анкетування потрібно проводити постійно. Результат анкетування покаже, що мотивує співробітників, як працівники ставляться до існуючих методів мотивації і що вони очікують надалі. Аналізуючи результати анкетування керівництво буде бачити які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а які значно не впливають на ефективність роботи.

Аналіз причин звільнення персоналу в Управлінні (дані отримані в результаті анкетування звільнених працівників, вивчення заяв на звільнення) показав, що найголовнішими причинами звільнення є наступні:

- незадоволення рівнем доходу - 40% (від загальної кількості опитаних);

- недостатньо умов для кар'єрного зростання на деяких посадах -23%;
- незадоволення умовами праці, організацією роботи - 16%;
- не подобається керівник - 8%;
- не подобається колектив - 5%;
- особисті причини- 8%.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу Управління були проаналізовані фактори, що впливають на мотивацію співробітників. Було здійснено опитування робітників апарату Управління щодо стану системи мотивації на підприємстві. Анкетування здійснено серед вибірково 34 фахівців Управління. Проведене анкетування показує такі результати:

- в управління задоволені своєю роботою лише 44% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники (88%) чітко розуміють яку винагороду отримують за результати своєї роботи;
- більшість працівників (80%) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;
- співробітники оцінюють психологічний клімат в Управлінні як нормальний (72%);
- найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (80%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (84%);
- співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;
- наявність матеріальної винагороди відмічають всі опитані працівники підприємств. Матеріальні стягнення відмічають 30,9 % опитаних працівників, що свідчить про неефективну систему демотивації на підприємстві;

Оцінка елементів матеріального стимулювання праці, які використовуються в Управлінні:

- 1) достатній рівень заробітної плати - 21 % опитаних працівниками;
- 2) дієва система преміювання – 30% опитаних працівників;
- 3) наявність соціальних пільг відмічають 10% працівників.

Щодо важливості матеріальних стимулів, то 90 % працівників відзначають, що такі стимули дуже важливі. 30 % працівників вважають нематеріальне стимулювання дуже важливим. 75% опитаних вважають, що система моральної мотивації на підприємстві грає незначну роль.

Отже, можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання для працівників зі більш суттєво впливає на мотивацію до праці, проте нематеріальне стимулювання впроваджено на підприємстві не в достатньо мірі. Негативно на кількісний та якісний склад персоналу впливають наступні чинники:

- невисокий рівень заробітної плати,
- неухважність керівництва підприємства до слабких та сильних сторін робітників, проблеми з їхньою мотивацією.

Основним недоліком системи мотивації трудової діяльності персоналу Управління є некомплексний підхід щодо створення мотиваційного механізму праці персоналу, недостатня увага моральному стимулюванню праці.

Процес створення мотиваційного механізму праці персоналу зводиться до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розробки нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління. Здійснення цього механізму мотиваційного управління можливе за умов наявності в кожному підприємстві одного або групи фахівців, що займаються вивченням питань підвищення продуктивності праці на основі мотивації, що була

б складовою особистості керівника підприємства. Вона повинна підтримувати зворотний зв'язок керівництва з працівниками для відстеження змін у їхній мотиваційній структурі. Це дозволить керівнику оперативно реагувати на зміни, пов'язані з рівнем мотивації, і вчасно реагувати на них.

Мотиваційний механізм можливо представити у вигляді наступного рівняння:

$$M_{\text{мех}} = B_c + CP_o + K_3 + K_p + OP_d + Y_n,$$

де $M_{\text{мех}}$ – мотиваційний механізм роботи персоналу;
 B_c – мотиваційний механізм соціальної безпеки персоналу;
 CP_o – мотиваційний механізм самореалізації особистості;
 K_3 – мотиваційний механізм кар'єрного зростання;
 K_p – мотиваційний механізм досягнення вищого рівня компетентності;
 OP_d – мотиваційний механізм збільшення оплати праці (доходу);
 Y_n – мотиваційний механізм покращення умов праці.

В якості напрямів удосконалення системи мотивації персоналу Красноармійського Управління по газопостачанню та газифікації рекомендується розробка та впровадження системи нематеріального стимулювання та побудова системи компенсацій.

Нематеріальне стимулювання як комплекс мотиваційних механізмів управління персоналом спирається на психологічний і емоційний стан людини. Даний комплекс є одним з найбільш складних у застосуванні, але в той же час найперспективнішим в силу мінімальних витрат. Розробивши відмітні знаки, емблеми, медалі, можна нагороджувати працівників, що відзначилися, а також присуджувати різні призи. Доцільно створювати систему традицій, ритуалів, звичаїв, спрямованих на формування в людей почуття гордості в приналежності до того чи іншого підприємства. Особливу увагу варто приділяти громадським заохоченням. Працівнику не просто приємно одержати похвалу від керівництва, важливо, щоб вона була почута іншими. У такий спосіб відбувається формування соціального статусу, який в свою чергу є статусним мотиваційним механізмом управління персоналом.

До програм нематеріального стимулювання можуть ставитися: повна або часткова компенсація підприємством медичної страховки для співробітника та членів його сім'ї; повна або часткова компенсація підприємством витрат на харчування, мобільний зв'язок, проїзд та ін; організація корпоративних і святкових заходів; організація культурного дозвілля співробітників; організація корпоративних спортивних програм; організація професійних конкурсів і змагань; надання додаткових днів до відпустки; надання матеріальної допомоги та ін. При розробці та впровадженні на підприємстві програм нематеріального стимулювання керівництво компанії зазвичай орієнтується на досягнення балансу між інтересами і можливостями компанії та інтересами і потребами її співробітників. Слід розуміти, що наявність на підприємстві соціального пакета може бути чинником, не менше дієвим, ніж висока оплата праці.

Нарівні з матеріальними стимулами і додатково до них можуть застосовуватися винагороду окремих працівників в індивідуальному порядку за стабільні успіхи в праці, а також нематеріальне преміювання працівників за результатами праці за звітний період. Виділення коштів на заохочення і матеріальну винагороду окремих працівників передбачаються при розподілі прибутку шляхом направлення її частини до спеціального фонду нематеріального преміювання працівників.

Пропонується використання пакету нематеріальної мотивації співробітників з розглянутих нижче видів нематеріальних стимулів:

- заохочення - публічне визнання результатів праці працівників у вигляді подяки і присвоєння звання «Професіонал року»;
- нагородження - видача статусних відзнак, грамот, дипломів;
- цінні подарунки - сувеніри, купони на придбання цінних речей;

- зміна статусу співробітника - підвищення по службі, ротація або інша, бажана для співробітника зміна посади або діяльності;
- навчання співробітників - стажування, участь у семінарах, тренінгах тощо;
- блага, що виражаються в наданих співробітнику програмах недержавних пенсійних фондів, пільги за кредитами, страхування життя та інші, в тому числі для родичів і членів сімей працівників;
- право користування послугами оздоровчих закладів в області косметології і фізичної культури;
- організація корпоративного дозвілля - виїзні та інші заходи, конкурси за участю найближчих родичів, виставки та конкурси для дітей співробітників;
- організація робочого місця - надання більш сучасної техніки, видача додаткового мобільного телефону, більш зручних меблів.

Висновки. Розглянувши мотивацію праці Красноармійського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз», виявлені певні недоліки, а саме відсутність комплексного підходу до створення ефективного механізму мотивації праці персоналу; низький рівень заробітної плати, неувага до розвитку морального стимулювання працівників. Були запропоновані заходи щодо створення мотиваційного механізму, розвитку морального стимулювання робітників підприємства.

Література

1. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. Москва: Прогресс, 2005. 126 с.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. *Вестник Московского университета. Сер.7. Философия.* № 3, 1991. С.18
3. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников. Монография. / Отв. ред. Д.П. Богиня. Киев.: Институт економіки НАН України, 2012. – 339 с.
4. Криворотько І. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*, 2013. № 2. С. 151-154.
5. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.
6. Полиця А. О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2013. Т. 18. Вип. 3(3). С. 39-43.
7. Фролов В.О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом. *Економіка промисловості.* 2013. № 1. С. 245-249.