

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В.О. Ніколаєнко

Донецький університет
економіки і торгівлі
ім. М.І.Туган-Барановського

У статті узагальнюються теоретичні аспекти системи стимулювання праці як елемента стратегічного управління персоналом. Досліджуються методи підвищення мотивації персоналу торговельних підприємств.

Ключові слова: матеріальне стимулювання, мотивація праці, оплата праці, кар'єрне зростання, нематеріальне стимулювання, мотиваційний аудит.

Постановка проблеми. Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Системи, яка розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його стратегічних цілей. Системи, де працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим актуальними на сьогодні є розробка й упровадження систем стимулювання кадрів як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства [2].

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом підприємства є система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати праці та досягти генеральної мети підприємства – максимізації прибутку. У зв'язку з цим освіта та спеціалізація мають важливе значення при визначенні розмірів оплати праці та матеріального стимулювання працівників, оскільки між стабільністю, фінансовою стійкістю підприємства і життєвим рівнем добробуту його персоналу існує нерозривний двосторонній зв'язок. З одного боку, життєвий рівень персоналу та його поліпшення залежить від ста-

більності і прибутковості результатів діяльності підприємства, а також від ефективності чинної системи оплати праці. З іншого боку, фінансово-господарська діяльність багато в чому визначається професійними якостями і працездатністю персоналу, що залежать, у свою чергу, від дієвості системи матеріального стимулювання працівників [4, с. 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, присвяченої теорії й методології стимулювання персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління стимулюванням персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Різні напрями щодо стимулювання персоналу викладені в працях Д.А.Аширова, І.А.Баткаєвої, І.Ф.Беляєвої, М.А.Волгіна, А.А.Соболевської, В.П.Рожина, О.О.Русалинової, В.О.Розанової Л.С.Ситника, Є.А.Токаревої, В.Щукіна, Е.А.Уткіна, а також В.Врума, Ф.Герцберга, Е.Лоулера, Ф.Лютенса, Д.Макгрегора, Х.Хекгаузена та ін. Проте проблема стимулювання персоналу потребує поглиблення досліджень в умовах розвитку ринкового середовища у зв'язку з актуалізацією питань стратегічного управління підприємством.

На багатьох підприємствах торговельної сфери застосовуються лише окремі елементи системи стимулювання. Такий підхід не має комплексного характеру, оскільки традиційно елементи не поєднані між собою

і використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи стимулювання і мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи стимулювання. Вивчення результатів останніх досліджень у цій сфері свідчить, що серед вчених існують різні думки з приводу досліджуваних понять. У науковій літературі поширене ототожнення мотивів і стимулів, а також процесу мотивації й стимулювання, що слід визнати необгрунтованим.

Невирішеним залишається питання чіткого розмежування даних понять, а також уточнення визначень мотивації й стимулювання на основі узагальнення різних точок зору.

Отже, метою та завданням даної статті є дослідження стимулювання персоналу як складової стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливим є понятійно-теоретичне усвідомлення відмежування поняття «стимулювання» від поняття «мотивація». На наш погляд, під

стимулюванням слід розуміти процес формування мотивів у працівників за допомогою використання певних стимулів. А під мотивацією - процес розвитку й закріплення у працівників внутрішніх мотивів до діяльності. Мотивувати працівника - значить використовувати внутрішні причини, під впливом яких людина діє. При недостатності або відсутності таких причин включається стимулювання з метою формування мотиву діяльності [1, с. 42-44].

Реальні результати роботи персоналу всіляко визначаються їх трудовою мотивацією. Про стан наявної системи мотивації та стимулювання персоналу на переважній більшості підприємств свідчать результати опитування на 43 підприємствах оптової та роздрібною торгівлі Дніпропетровської та Донецької областей, проведеного анкетним методом за участю автора. На питання відповідали 74 респонденти. Це керівники, менеджери з персоналу, а також фахівці, які суміщали функції менеджера з персоналу цих підприємств. Результати оцінки організації системи мотивації співробітників на підприємстві в цілому представлені на рис. 1.

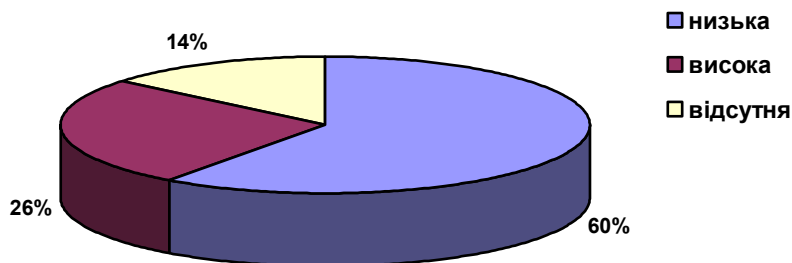


Рис. 1. Оцінка мотивації праці на підприємстві за даними респондентів

Як видно з діаграми, 60% опитаних респондентів оцінили рівень мотивації на підприємстві як низький, 14% взагалі заявили, що мотивація на їх підприємстві відсутня. У той же час, лише чверть опитаних (26% респондентів) стверджують, що рівень мотивації на їхньому підприємстві високий.

Дані, представлені в таблиці 1, свідчать, що в якості найбільш дієвих методів підвищення мотивації на підприємстві були названі такі: підвищення заробітної плати, створення можливості професійного зрос-

тання і, що дуже актуально для торгівлі, – покращання умов праці. Слід зауважити, що під можливістю професійного і кар'єрного зростання має місце тільки підвищення кваліфікації та рівня освіти, оскільки досліджені підприємства діють на ринку достатньо тривалий час, розширення діяльності не відбувається і розширення штату відповідно теж. Більша частина підприємств – малі підприємства з невеликим колективом, тому можливості кар'єрного зростання дуже обмежені.

Найбільш дієві методи підвищення мотивації праці на підприємстві

№ за\п	Перелік методів підвищення мотивації	Позитивна відповідь	
		осіб	%
1.	Підвищення заробітної плати	70	94,6
2.	Покращання умов праці	50	67,6
3.	Професійне та кар'єрне зростання	35	47,3
4.	Преміювання за результати праці	31	41,9
5.	Заходи щодо покращання мікроклімату в колективі	21	28,4
6.	Усні подяки	8	10,8

На питання анкети: «Чи корисно було б удосконалити систему стимулювання», - 88% респондентів відповіло позитивно і тільки 12% завагались відповісти. Більшість з опитаних вважає, що питаннями стимулювання праці слід займатися тільки у разі високої плинності кадрів. На момент опитування тільки одне підприємство з 43 досліджених займалося розробкою нової системи стимулювання.

Розробка системи стимулювання вирішується для кожного підприємства індивідуально, і необхідною умовою її ефективності є відповідність мотивів і стимулів. Цілеспрямований вплив на трудову мотивацію приводить до створення мотивуючого трудового середовища, яке дозволяє підвищити продуктивність праці, зацікавленість персоналу в кінцевих результатах своєї діяльності, що, у свою чергу, «працює» на підвищення доходності і конкурентоспроможності самого підприємства. Тобто, **стимулювання персоналу на підприємстві є стратегічним фактором розвитку останнього**.

Аналіз матеріального стимулювання торговельних підприємств Дніпропетровської та Донецької областей показав, що на більшості з них, крім виплати заробітної плати, рівень якої, за даними анкетування, потребує підвищення (94,6%), інші мотиваційні засоби майже не запроваджуються. Проте заробітна плата має фіксований розмір і не стимулює працівника до підвищення продуктивності праці. Це робить необхідним застосування в торговельній сфері принципово нових підходів до визначення місця стимулювання в стратегії підприємства та якості показників матеріального сти-

мулювання. А тому паралельно з традиційними методами аналізу треба використовувати розрахункові та емпіричні дослідження.

Аналіз досвіду матеріального стимулювання персоналу в економічно розвинутих країнах світу показує, що деякі з них мають спільні риси з українським досвідом і лише окремі відрізняються спрямованістю при врахуванні індивідуальних потреб. Так, доцільно використовувати в Україні такі заходи, як встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно зміні його розміру, як рекомендують провідні американські вчені-економісти; індексацію заробітної плати, що відображає вартість життя, як це практикується у Франції; створення кредитного фонду на підприємстві, як у Швеції тощо. Окрім того, системи матеріального стимулювання у цих країнах постійно переглядаються та удосконалюються, що не є характерним для України. Тому, за останній час актуальності набула розробка комплексного підходу щодо організації управління матеріальним стимулюванням персоналу, яка б враховувала: індивідуальний підхід до кожного співробітника; стимули, що спонукають до активізації трудової діяльності і дозволяють відстежити слабкі сторони даної системи та визначають розмір коштів на оплату праці персоналу, а також взаємозв'язок потреб і потенційних можливостей підприємства [3, с. 60-62].

Що стосується нематеріальної мотивації трудової активності персоналу підприємств, слід констатувати, що найбільш ефективними способами нематеріального стимулювання персоналу є:

- залучення працівників до управління

справами виробництва, що особливо актуальне у корпоративних організаціях, тобто концепція партисипативного управління персоналом;

- покращення побутових умов для персоналу;

- запровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення комфорту на робочому місці;

- внесення різноманітності в діяльність співробітників;

- підвищення спільності працівників з підприємством.

Системи мотивації, які існують на підприємствах торгівлі, ще малоефективні або ж не сформовані до кінця. Перш за все, в більшості випадків відсутній нормативний документ, який регламентує матеріальні та нематеріальні аспекти стимулювання співробітників. Не проводиться мотиваційний аудит, який діагностує поточні стратегії підприємства в частині мотивації персоналу і спрямований на розробку рекомендацій щодо створення інноваційної системи мотивації на підприємстві.

Висновки. У практичній діяльності підприємств торгівлі система стимулювання персоналу повинна стати складовою стратегічного розвитку підприємства. Випрацювавши ефективний механізм стимулювання праці персоналу, підприємство одночасно із

вирішенням багатьох соціальних питань вирішує одне з основних стратегічних завдань – підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, що, у свою чергу, неодмінно виступає позитивним фактором фінансового розвитку підприємства.

Удосконалення системи матеріального стимулювання може бути проведене за рахунок диференціації заробітної плати залежно від стажу роботи співробітника і суміщення обов'язків, преміювання персоналу за реальні досягнення, оплати нетривалої непрацездатності, оплати відпусток, а також виплати вихідної допомоги по досягненню пенсійного віку.

Система нематеріального стимулювання повинна будуватися як система інвестування в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання; планування кар'єри; оздоровлення; пільгове харчування тощо.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є детальне вивчення соціальних факторів мотивації персоналу, умов праці, поглиблення та розширення сфери економічних досліджень на об'єктах торговельної галузі Дніпропетровської області. Заключним етапом таких досліджень є опрацювання моделі мотиваційного механізму як складової стратегічного розвитку торговельного підприємства.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Колонтаевский О.П. Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала // Вісн. Міжнар. слов'ян. ун-ту: Сер. Екон. науки. – 2006. – № 1. – С. 42-44.
2. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2006. – 20 с.
3. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда // Бизнес-информ. – 2002. – № 9-10. – С. 60-62.
4. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – С. 3.