

---

# VI. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА Й ПОЛІТИКА

---

УДК 331.101.3

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Ю. О. КЛОЧКО**, кандидат економічних наук, доцент

(Донбаський інститут техніки та менеджменту Міжнародного науково-технічного університету імені Ю. Бугая);

**Т. О. ГУСАКОВСЬКА**, кандидат економічних наук, доцент

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»);

**Н. Г. СІКЕТІНА**

(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

**Анотація.** У процесі функціонування будь-якого підприємства наразі все більше уваги приділяється ефективному використанню його ресурсів. При цьому важливими є питання ефективності використання персоналу підприємства. **Мета** статті полягає в дослідженні сутності стимулювання праці персоналу й використанні теорій мотивації та стимулювання на підприємстві. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких методів: логічного та порівняльного аналізу, групування, системного аналізу. **Результати.** Необхідною умовою формування системи управління персоналом підприємства є системний підхід, що передбачає її побудову як складову загальної системи управління підприємством. Систематизовано погляди науковців на зміст і складові категорії стимулювання праці й мотивації персоналу підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** Для формування системи ефективного управління підприємством на основі ефективного використання персоналу керівництво має застосовувати не тільки економічні методи стимулювання й мотивації праці персоналу, а й поєднання організаційно-адміністративних і соціально-психологічних методів стимулювання праці поряд із застосуванням на практиці моделей компетенцій працівників для мотивації персоналу.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, стимулювання, управління, мотивація.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасна концепція управління будь-яким підприємством орієнтована на ринок, базується на досягненнях світового досвіду ефективного управління. Її обов'язковими елементами є

прогнозування майбутніх тенденцій розвитку підприємства, формування цілей, розробка програм і механізму щодо їхнього досягнення. Така стратегія управління найбільше відповідає потребам підприємств, які функціонують у конкурентному середовищі економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам стимулювання та мотивації персоналу присвятили свої роботи такі відомі вчені, як К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців внесок у розвиток проблеми стимулювання праці персоналу зробили А. В. Чернишова, С. Б. Іваницька, М. Р. Клітна, О. Н. Громова, Л. В. Боярчук, В. М. Семененко, А. М. Сибиркин [1–5].

Слід відзначити, що в роботах закордонних і вітчизняних учених теоретичні та практичні аспекти мотивації і стимулювання праці висвітлені достатньо широко, однак питання щодо організації ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняному підприємстві потребують більш глибокого вивчення.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження проблем управління персоналом підприємства в аспекті його мотивації та стимулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Останнім часом виникають питання формування ефективної системи управління та стимулювання праці персоналу підприємства, адже стимулювання праці персоналу є одним із важливих завдань управління підприємством.

Ринкова концепція суттєво змінила специфіку управлінської праці, перетворюючи управління з виконання команд, які надходять від ке-

рівників вищих рівнів управління, в управління із використанням активної творчої роботи, підприємливості, гнучкості мислення, пошуку нетрадиційних технічних і стратегічних рішень, вміння працювати з персоналом. У цих умовах управління стає наукою і мистецтвом прийняття рішень щодо створення конкурентних переваг і подолання конкурентних бар'єрів.

Управління персоналом підприємства здійснюється у процесі виконання певних завдань і припускає виконання таких етапів і функцій, як визначення цілей та основних напрямів роботи з кадрами, постійне їх удосконалення.

Основними методами досягнення цілей підприємства є застосування переважно економічних методів управління.

Отже, кадрова робота включає: визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; координацію й контроль виконання намічених заходів. Тому розробка ефективної системи стимулювання праці на підприємстві є актуальним завданням для сучасних умов господарювання.

Складність управління кадрами припускає використання таких аспектів управління, як рівень техніки, технології, виробничих умов, планування, стимулювання, використання робочого часу, дотримання трудового законодавства, виховання кадрів, наставництво тощо.

У контексті управління кадрами важлива роль належить їхньому стимулюванню. Основні чотири форми стимулів розглянуто на рис. 1.

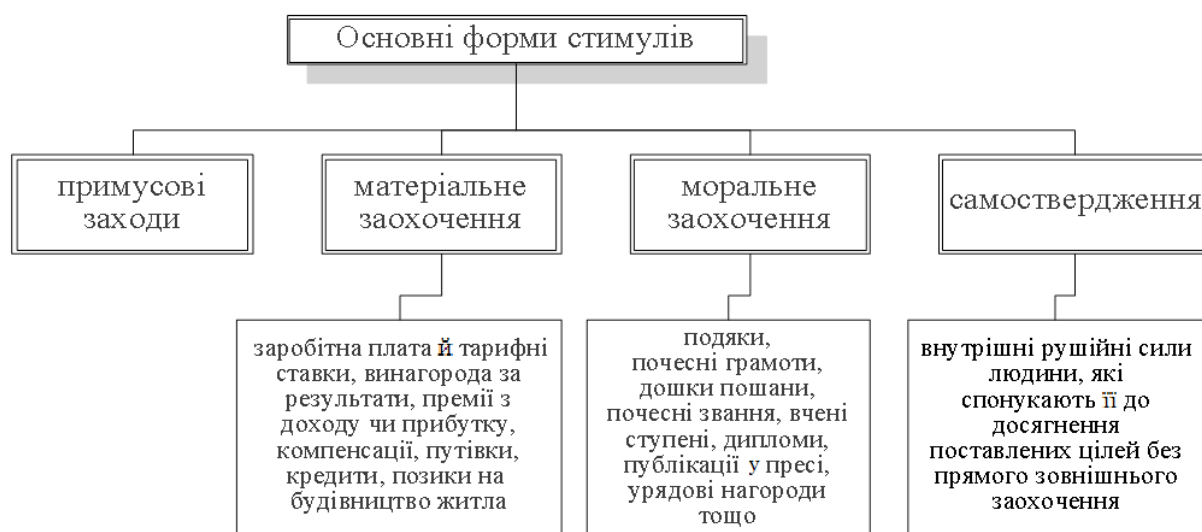


Рис. 1. Основні форми стимулів, які застосовуються для стимулювання праці персоналу підприємства [2–3]

Для мотиваційного процесу на підприємстві стимулювання працівників до праці має велике значення й у якості стимулів можна розглядати винагороду, підвищення по службі, управлінський вплив керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження тощо.

Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини до їхнього одержання [4]. Будь-яка форма стимуляції праці тільки тоді стає спонукальним фактором, коли приймається особистістю, відповідає потребам людини.

Отже, стимулювання можна визначити як процес використання конкретних стимулів для користі працівників і підприємства; вплив на трудову поведінку працівника через створення особистих значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; зовнішній вплив до певних дій.

За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

Досвід розвитку економіки показав, що ефективність системи людських взаємин у процесі праці є потужним резервом підвищення її продуктивності та збільшення загальної ефективності виробництва та збуту продукції підприємства. Напрями вдосконалення управління персоналом і системи його стимулювання розглянуто на прикладі машинобудівних підприємств м. Харків – ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Укрелектромаш» та ПАТ «Електромашина».

Попередній аналіз показав, що основною причиною збоїв у роботі вказаних підприємств є плінність кадрів. Однак ці підприємства поступово переборюють кризу управління, заснованого на традиційних підходах: за реалізації змін усередині підприємства керівники просто забули про зміни у психології працівника, про необхідність удосконалення або взагалі зміни системи управління персоналом. Саме психологічні бар'єри стали на шляху прогресивних перетворень підприємств, породили плінність кадрів і напружену психологічну атмосферу в колективі, провокуючи конфлікти й виконання обов'язків із низькими якісними показниками.

Для усунення цих проблем було проведено дослідження кадрової політики, системи стимулювання роботи та стилю управління, а також організаційної культури та психологічного клімату в колективах даних підприємств.

Аналіз управління і стимулювання персоналу аналізованих підприємств, а також накопичений досвід із даного питання у вітчизняній і закордонній літературі дозволяють виділити додаткові методи економічного стимулювання працівників із метою вдосконалення системи стимулювання персоналу загалом:

- 1) безпосередній і тісний зв'язок із досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку у відсотках для кожного працівника;
- 2) заздалегідь погоджені принципи винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;
- 3) відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі у прибутках;
- 4) відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіх конкретного завдання;
- 5) обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- 6) тверда схема нарахування премій, що включає тільки три категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника (добре, задовільно, погано), рейтинг роботи;
- 7) кожна премія вручається безпосереднім керівником і супроводжується бесідою й поздоровленнями працівників, які не одержали премії, бесіда із приводу підстави для позбавлення премії проводиться обов'язково й наодинці;
- 8) не повинно бути ніяких виплат, що не залежать від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого.

З метою вдосконалення системи стимулювання до існуючих економічних методів стимулювання необхідно встановити такі:

- 1) система винагороди та стимулювання працівників повинна включати шкалу зростаючих виплат за результатами досягнення більших обсягів виробництва у відсотках;
- 2) кращі (або всі) працівники повинні одержувати частку у прибутку, щоб почувати особисту відповідальність за роботу підприємства;
- 3) впроваджувати гнучкий графік робочого часу. Це дозволить пристосувати свій ро-

бочий ритм до обміну речовин в організмі працівника й показувати ефективніші результати, ніж за звичайної зайнятості.

Відповідно до теорії А. Маслоу, економічні методи мотивації працівників діють із великою віддачею до певного часу, потім, у міру задоволення фізіологічних потреб, настає необхідність задоволення соціальних потреб. Тому для створення ефективної системи стимулювання праці одних економічних методів недостатньо.

Отже, варто впроваджувати адміністративно-організаційні й соціально-психологічні методи стимулювання персоналу. З урахуванням сформованої організаційної культури та стилю керівництва найбільш діючими та прийнятними для стимулювання працівників аналізованих машинобудівних підприємств і з метою вдосконалення системи стимулювання доцільно використовувати такі організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи (рис. 2).

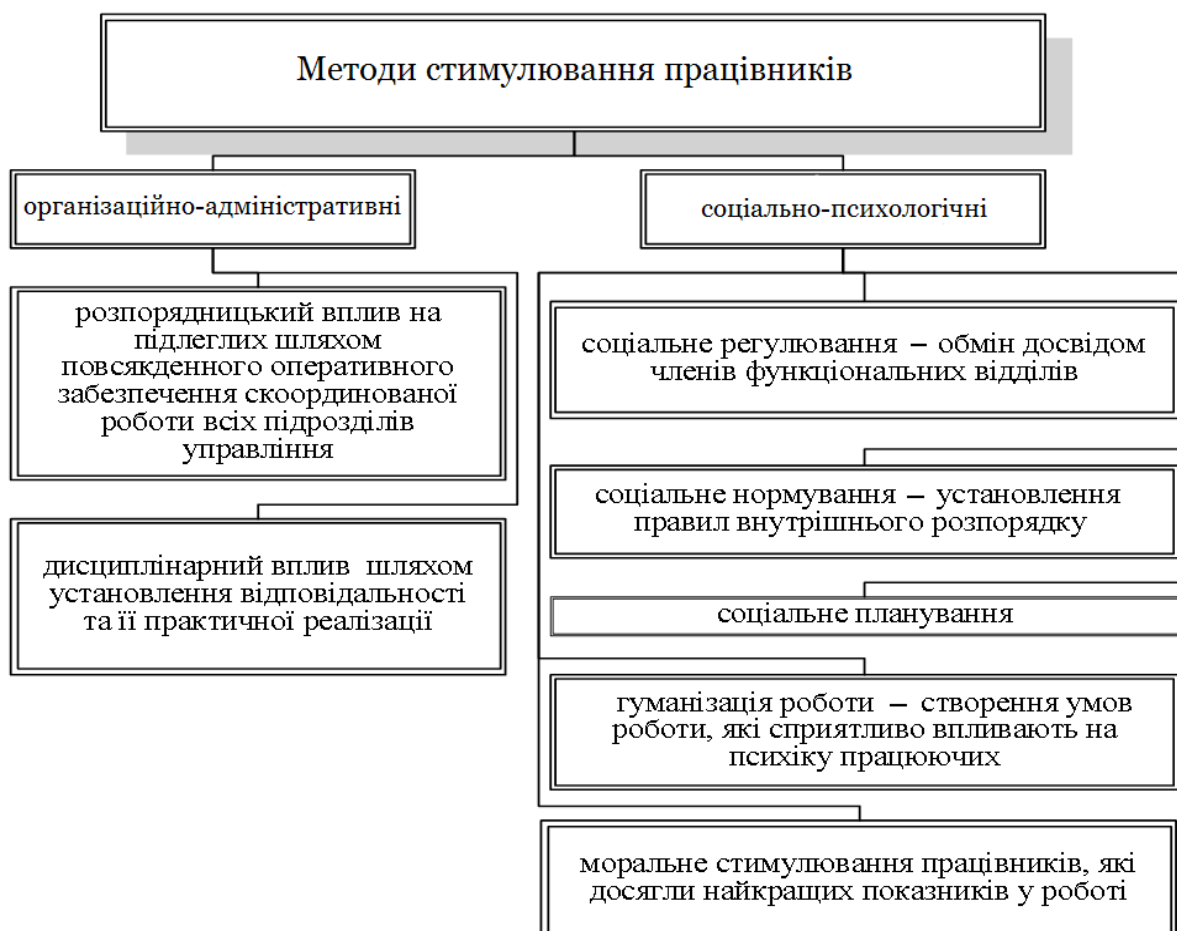


Рис. 2. Методи, запропоновані для стимулювання персоналу машинобудівних підприємств

Окремої уваги заслуговує метод мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу, сутність якого полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенцій працівників, їхній підготовці згідно з цими моделями, використанні такого методу оцінки, як атестаційна співбесіда. Компетенція представляє собою сукупність таких факторів: знань; навичок; моделей поведінки. Для визначення змісту компетенції працівника необхідно проводити детальний аналіз усіх видів діяльності,

що здійснюються на даній посаді, та виявляти складові потрібних знань, навичок та складових компетенцій. При мотивації модель компетенцій застосовується для визначення складу та структури оплати праці персоналу [3].

Обов'язково має існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників підприємства, прийнятний і керівникам, і підлеглим, із метою запобігання помилок або їхнього виправлення на ранній стадії виникнення.

Отже, усі рішення мають прийматися в межах функціональних груп, виходячи з необхідності швидко й без особливих витрат вправлення ухваленого рішення. На сучасних машинобудівних підприємствах делегування повноважень часто буває вимушеним через недостатність персоналу для виконання всіх функцій. Слід відзначити, що цей факт підвищує універсальність знань працівників. Треба тільки навчитися давати співробітникам не дрібні, а важливі доручення. Від підлеглих, яким делегували повноваження, необхідно, насамперед, домогтися не тільки продуманої аргументації із приводу рішення проблеми, але й обов'язкових відповідей на деякі пекучі питання. Керівникові ланки або функціональної групи варто обов'язково уникати виправдань співробітників у випадку помилок і невдач. Їм повинна бути запропонована допомога у процесі вирішення проблем, а не під час виправлення зробленого. Це змусить підлеглих виявляти самостійність і дозволить творчо підходити до роботи. Діяльність неформальних лідерів у колективі або окремій групі повинна ненав'язливо направлятися в русло досягнення загальних цілей організації. Не слід побоюватися їхньої активності й давати їм великий обсяг влади.

Необхідно постійно прилюдно відзначати цінність для колективу конкретного працівника, підкреслювати не закладений потенціал, а отримані результати. Установлення духу корпоративності аналізованих підприємств відповідає даним, отриманим у ході дослідження організаційної культури, і призведе до поліпшення виробничих результатів і зміцнення щирих дружніх відносин, поваги й відданості. При цьому мають дотримуватися норми етики у спілкуванні з персоналом.

Однією із визнаних переваг умілого керівника є успішна діяльність структурного підрозділу, здатність користуватися послугами персоналу в питаннях, які стосуються консультацій і порад. Така дія дає можливість керівникові не тільки отримати кваліфіковану раду, але й значно посилити його авторитет у колективі.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Побудова ефективної системи мотивації праці передбачає створення

конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують отримання додаткового прибутку. Управління персоналом підприємства є одним із головних напрямів роботи його керівництва.

Для формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу необхідно вміти правильно поєднувати матеріальні й моральні стимули, що може бути зроблено на основі вивчення досвіду в цьому напрямі. Адекватна оцінка процесу мотивації та стимулювання на підприємстві й уміле управління ним є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників різних підприємств. Для ефективного управління підприємством необхідно формувати відповідну систему стимулювання персоналу, яка може бути застосована в інших практиках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 141–145.
2. Іваницька С. Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, М. Р. Клітна. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2478> (дата звернення: 8.01.2017). – Назва з екрана.
3. Громова О. Н. Мотивація персонала на основі компетентностного підходу / О. Н. Громова // Инициативы XXI века. – 2009. – № 3. – С. 44–47.
4. Боярчук Л. В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу / Л. В. Боярчук // Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції «Екзистенційні та комунікативні питання управління» (23–25 січня 2014 р.). – Суми : СумДУ, 2014. – Ч. 2. – С. 90–94.
5. Семененко В. М. Мотивация и стимулирование труда персонала предприятия / В. М. Семененко, А. М. Сибиркин // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–7.

## REFERENCES

1. Chernishova, A. V. (2016) Motivatsiya ta stimulyuvannya pratsi v sistemi upravlinnya personalom pidpriemstva [The motivation and stimulation of labor in the HR company]. *Molodiy vcheniy – The young scientist*, 6, 141–145 [in Ukrainian].
2. Ivanitska, S. B. & Klitna, M. R. (2016). Metodologichni osnovi stimulyuvannya pratsi personalu pidpriemstva [Methodological bases stimulate labor personnel], Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478> (accessed 8 January 2016) [in Ukrainian].
3. Gromova, O. N. (2009). Motivatsiya personala na osnove kompetentnostnogo pohoda [Motivation of personnel on the basis of competency campaign]. *Iniitsiatyvi XXI veka – Initiatives of the XXI century*, 3, 44–47 [in Russian].
4. Boiarchuk, L. V. (2014). Materialne stymuliuvannya pratsi yak skladova upravlinnia personalu [Financial incentives work as part of the management staff]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-teoretychnoi konferentsii «Ekzystentsiini ta komunikatyvni pytannia upravlinnia» – International scientific-theoretical conference «Existential issue management and communication»*. (pp. 90–94). Sumy: SumDU [in Ukrainian].
5. Semenenko, V. M. & Sibirkin, A. M. (2012). Motivatsiya i stimulirovanie truda personala predpriyatiya [Motivation and stimulation of work of the personnel of the enterprise]. *Tehnologiyi ta dizayn – Technology and Design*, 4 (5), 1–7 [in Russian].

**Ю. А. Ключко**, кандидат экономических наук, доцент (Донбасский институт техники и менеджмента Международного научно-технического университета имени Ю. Бугая); **Т. А. Гусаковская**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **Н. Г. Сикетина** (Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»). **Формирование системы стимулирования персонала предприятия.**

**Аннотация.** В процессе функционирования любого предприятия на сегодняшний день больше внимания уделяется эффективному использованию его ресурсов. При этом особое внимание следует уделять эффективности использования персонала предприятия. **Цель** статьи заключается в исследовании сущности стимулирования труда персонала и использовании теорий мотивации и стимулирования на предприятии. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких методов: логического и сравнительного анализа, группировки, системного анализа. **Результаты.** Необходимым условием формирования системы управления персоналом является системный подход, предполагающий ее построение как составляющую общей системы управления предприятием. Систематизированы взгляды ученых на содержание и составляющие категории стимулирования труда и мотивации персонала предприятия. **Практическая значимость результатов исследования.** Для формирования системы эффективного управления предприятием на основе эффективного использования персонала руководство должно применять не только экономические методы стимулирования и мотивации труда персонала, а и сочетание организационно-административных и социально-психологических методов стимулирования труда наряду с применением на практике моделей компетенций работников для мотивации персонала.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, стимулирование, управление, мотивация.

**Yu. Klochko**, Can. Econ. Sci., Docent (Donbass Institute of technology and management international scientific-technical University); **T. Husakovska**, Can. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade); **N. Sikietina**, (National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"). **Creating system of personnel incentive of enterprise's labor.**

**Annotation.** Today during operation of any enterprise focuses more on the efficiency of its resources' use. Special attention should be given to effective use of personnel on the enterprise. **Purpose.** The article is devoted to study the essence of stimulation of work of staff and the use of theories of motivation and stimulation in the company. **Methodology of research.** The objectives of the ar-

ticle implemented by using the following methods: logic and comparative analysis, grouping method, method of system analysis. **Findings:** a necessary condition for the formation of the personnel management system is a systematic approach involving its construction as a component of the overall enterprise management system. Systematized views of scientists to the content and the components of the category of labor incentives and motivation of the personnel. **Practical value.** For the formation of a system of effective enterprise management based on effective use of personnel leadership must applied not only to economic methods of stimulation and motivation of staff, namely, a combination of organizational, administrative and socio-psychological methods of stimulation of work along with the practical application of models employee's competencies for staff motivation.

**Keywords:** enterprise, personnel, stimulation, management, motivation.

Стаття надійшла до редакції 14. 01. 2017 р.