

УДК 65.012

## METHODICAL GOING IS NEAR THE USE OF INSTRUMENTS OF MANAGEMENT MOTIVATION OF PERSONNEL OF WORKERS OF ENTERPRISES OF ENGINEER OF ZAPORIZHZHYA REGION

I. Lepiochina

*Classic private university*

---

**Key words:**

*Compensation  
Personnel  
Factors  
benefits system  
motivation, format and  
size of compensation  
enterprise`s strategic  
goals*

**Article histore:**

Received 16.12.2013  
Received in revised form  
23.12.2013  
Accepted 05.01.2014

**Corresponding author:**

I. Lepjchina  
**Email:**  
npnuht@ukr.net

---

**ABSTRACT**

Factors of the efficient labor activity of the machine industry enterprises` personnel are searched. Factors which it costs to take into account in the process of planning of the system of privileges to every enterprise of engineer are distinguished. Format and size of compensation that employees get as a benefit for their activity and effect directly on the enterprise`s capacity to attract, hold and motivate personnel is determined. Expediency and necessity of the use of methodical approaches are reasonable to forming of instruments of management motivation of personnel of workers of enterprises of engineer of the Zaporizhzhya region. Correlation between employees` compensation, their success and operation management is stated. Whilst strategic managing of the machine industry enterprises` it`s proposed to implement compensation as a part of a personnel management driving force.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

І.О. Лепьохіна

*Класичний приватний університет*

*У статті досліджено чинники мотивації ефективної трудової діяльності працівників підприємств машинобудування. Виокремлено чинники, які варто врахувати в процесі планування системи пільг кожному підприємству машинобудування. Визначено характер і величину винагороди, яку співробітники повинні одержувати як компенсацію за свою працю і яка безпосередньо буде впливати на здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати необхідний персонал. Обґрунтовано доцільність і необхідність використання методичних підходів до формування інструментів управління мотивацією пер-*

соналу працівників підприємств машинобудування Запорізького регіону. Встановлено залежність винагороди співробітників від їхнього успіху і управління діяльністю підприємства. В процесі стратегічного управління діяльністю підприємств машинобудування запропоновано використовувати компенсацію як елемент мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** винагорода, персонал, чинники, система пільг, мотивація, персонал, характер і величина винагороди, стратегічні цілі підприємства.

Необхідною умовою ефективного управління персоналом на підприємстві є розуміння учасниками трудового процесу цілей і засобів їх досягнення. Йдеться про формування механізму, який дає змогу співробітникам підприємства однаково ефективно впливати як на розробку планів діяльності, так і на вибір способів та шляхів реалізації складених планів. Правильне функціонування такого механізму можливе за умови добре налагодженої системи комунікацій на підприємстві, яка забезпечує чітке розуміння кожним працівником своїх функцій як в особистому трудовому процесі, так і в діяльності виробничого колективу в цілому. Разом з тим важливо забезпечити повне і своєчасне інформування служби управління персоналом про рівень сприйняття і виконання трудових завдань кожним учасником виробничого процесу. Іншими словами, комунікації відіграють тут роль інструмента, за допомогою якого служба управління персоналом має можливість впливати на всіх учасників трудового процесу.

При плануванні системи пільг кожному підприємству необхідно враховувати дію таких чинників:

1. Національне і місцеве законодавство. Підприємства зобов'язані надавати своїм співробітникам пільги, що встановлені законодавством. У цьому випадку завдання керівників — знайти способи надання таких пільг з найменшими для підприємства витратами;

2. Ринок праці. Щоб бути конкурентоспроможним роботодавцем, підприємство повинно надавати своїм співробітникам той набір пільг, який є стандартним для даного ринку (звичайно ж, враховуючи відмінності між професіями). На підприємстві ПАТ «Мотор Січ» «стандартним» є такий набір пільг: медичне страхування, страхування життя, відпустка тривалістю не менше ніж 24 дні на рік. Підприємства, які не можуть запропонувати подібні пільги, практично не мають шансів на залучення кваліфікованого персоналу. Водночас у Франції, де розвинена система державного соціального страхування, лише деякі компанії надають своїм співробітникам додаткове страхування, проте значного поширення набули додаткові виплати на харчування. У ЄСР стандартним для представників робочих професій був набір пільг, що включав безкоштовні путівки в санаторії та будинки відпочинку, отримання житла (щоправда, в далекій перспективі), пільгове харчування. На сьогодні для залучення робітників підприємствам не потрібно надавати ці пільги.

3. Податковий режим. Підприємства повинні ефективно використовувати специфіку оподаткування для оптимізації своїх витрат на робочу силу. У країнах з високими ставками прибуткового податку компанії для залучення

висококваліфікованого персоналу широко застосовують такі пільги, як надання автомобіля, оплачуваній відпочинок, субсидоване житло тощо.

4. Культурні традиції та особливості. Цей фактор необхідно враховувати насамперед підприємствам, що відкривають філії в інших країнах, щоб не зіткнутися з неприємними сюрпризами, наприклад, масовими прогулами в дні релігійних свят, неоголошених неробочими тощо [1, с. 50]. Так, закриття сауни на машинобудівному підприємстві після його придбання зарубіжною компанією викликало спочатку мовчазне невдоволення, потім спричинило відкритий конфлікт між українськими керівниками та їх корейськими колегами, що призвело до втрати п'яти ключових співробітників.

Створені підприємствами системи пільг змінюються під впливом названих вище факторів. При всіх місцевих і культурних відмінностях ця еволюція має схожі тенденції — від надання простих, одиничних пільг підприємства переходять до складної системи, що потребує значних ресурсів для управління нею. Ця тенденція особливо посилилася останніми роками — з огляду на те, що держава майже в усіх країнах починає відмовлятися від політики надання централізованих пільг усім без винятку членам суспільства. Іншими словами, відбувається перерозподіл функцій управління соціальними пільгами між державою і приватним сектором.

Нижче коротко розглядаються основні види пільг, що надаються сучасними підприємствами своїм співробітникам.

Першою пільгою, отриманою або завойованою найманими працівниками, зазвичай вважається обмеження тривалості робочого дня, вперше законодавчо встановлене у XVII ст. в Англії. Сьогодні практично в усіх країнах у законодавчому порядку регламентується не тільки тривалість робочого дня, а й кількість робочих днів у році, фіксуються вихідні та святкові дні тощо [2, с. 5]. Однак саме у сфері режиму робочого часу підприємства мають широкі можливості для творчості, яка спрямована на оптимізацію його використання та поліпшення умов праці своїх працівників. Концепція "гнучкого робочого часу", згідно з якою працівник повинен відпрацювати певну кількість годин на тиждень або на місяць і може самостійно обирати графік роботи (час початку і закінчення, розподіл за днями), набула широкої популярності в організаціях, які використовують працю клерків, адміністративного персоналу, інженерів, учених. Така система надає працівникам можливість краще поєднувати сімейне життя і роботу, враховувати свої індивідуальні особливості тощо.

У штаб-квартирі багатонаціональної компанії була впроваджена нова система організації робочого часу, згідно з якою кожному співробітнику встановлювалися обов'язкові службові години (для більшості — з 11:00 до 16:00) і надавалася свобода визначити, як використовувати інший робочий час. Через півроку після впровадження нових принципів були підбиті підсумки: різко підвищився рівень задоволеності працівників, скоротилися абсентеїзм і плинність робочої сили, зменшилися витрати на електроенергію і телефон.

Розвитком ідеї «гнучкого робочого часу» стала модель «безофісного підприємства», відповідно до якої саме поняття «робота» у сенсі «приміщення,

де збираються співробітники однієї організації», зникає. Люди не приходять в офіс, а працюють там, де вони можуть: агенти з продажу — безпосередньо з клієнтами, постачальниками, програмісти та бухгалтери — вдома. Зв'язок між ними здійснюється телефоном або за допомогою електронної пошти. Ця тенденція в організації робочого часу і в організації праці взагалі може викликати революційні зміни в управлінні персоналом.

Наприкінці 1996 р. у світі існувало більш ніж 100000 віртуальних компаній, у яких працювало понад 3 млн. осіб. Цікаво, що це були не тільки недавно створені організації, а й компанії, які існували вже багато років і відмовилися від традиційного офісу на користь електронного. Держава в більшості країн встановлює також мінімальну тривалість оплачуваної відпустки для всіх категорій працюючих. Проте багато компаній надають своїм співробітникам додаткові оплачувані і неоплачувані відпустки. Тривалість відпустки, як правило, пов'язана зі стажем роботи на підприємстві, хоча стан співробітника в організаційній ієрархії також може впливати на кількість відпускних днів.

Встановлення режиму робочого часу може бути ефективним засобом контролю за витратами на персонал. Останніми роками багато вітчизняних підприємств переводять своїх співробітників на скорочений робочий тиждень або навіть відправляють у неоплачувані відпустки, щоб зберегти кваліфікований персонал у період спаду економічної активності. У Франції скорочення робочого тижня розглядається як найважливіший засіб підвищення зайнятості.

Колективне страхування — це метод надання певних послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги в разі смерті чи каліцтва тощо) на основі розподілу ризику між групою учасників (і компанією). Спочатку робітники об'єднувалися і створювали власні страхові союзи для організації медичного обслуговування, надання взаємної фінансової допомоги, відкриття магазинів. Згодом до них приєдналися роботодавці, які взяли на себе частину витрат з колективного страхування своїх співробітників. Сьогодні страхування підприємствами своїх співробітників — це складна система з багатьма елементами.

Медичне страхування надає працівникам можливість одержувати безкоштовну медичну допомогу в тих країнах, де держава не гарантує такого обслуговування всім громадянам. Як правило, медичне страхування фінансується і роботодавцем, і працівниками (наприклад, у співвідношенні 70:30 страхового внеску, який є частиною доходу, що не оподатковується). Останніми роками через швидке зростання цін на медичне обслуговування в ряді країн Заходу, і насамперед у США, керівники багатьох підприємств були вимушені почати пошуки способів контролю і скорочення витрат на медичне страхування своїх співробітників. Серед таких способів — зміна умов одержання медичного обслуговування. Так, при зверненні за консультацією до лікаря працівника зобов'язують заплатити певний відсоток (наприклад, 10 %) суми безпосередньо зі своєї кишені, що веде до скорочення числа «зайвих» візитів і змушує працівників обирати дешевші медичні послуги або лікарні.

Ще один метод зниження витрат — визначення списку лікарів і медичних установ, до яких можуть звертатися співробітники підприємства (при стан-

дартній системі працівник сам обирає лікаря, який потім надсилає рахунок підприємству або страховій установі підприємства), а також укладання прямих договорів на комплексне обслуговування з медичними установами. І, нарешті, один з найбільш суперечливих методів — виплата співробітникам премії за підсумками року за невикористання медичної страховки, тобто премії за здоровий спосіб життя [3, с. 8].

Страховання життя надає працівнику можливість забезпечити певний дохід для себе (або своїх спадкоємців у разі смерті) при втраті працездатності, що сталася на робочому місці або поза ним.

Величина страхових виплат, як правило, пропорційна величині окладу працівника (3—5 річних окладів у разі смерті). Підприємство вносить основну частину страхових внесків, а працівник виплачує решту. Страховання життя має особливо важливе значення в тих країнах з ринковою економікою, де державна підтримка малозабезпечених членів суспільства не гарантує прийняттого рівня життя.

Пенсійні плани підприємств набули найбільшого поширення в країнах, де державна система пенсійного забезпечення відсутня або недостатньо розвинена. Пенсійний план являє собою систему приватного пенсійного забезпечення, при якій підприємство і співробітник роблять періодичні (у моменти виплати заробітної плати) відрахування до спеціального фонду, кошти якого надалі інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі. Дохід, який дає фонд, служить джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам підприємства. Зазвичай умовами отримання пенсії є:

- досягнення певного віку, наприклад, 60 років (який необов'язково відповідає встановленому законом віком виходу на пенсію);
- припинення роботи за наймом на даному підприємстві;
- наявність мінімального стажу роботи на підприємстві, наприклад, 5 або 7 років.

Величина пенсії залежить від двох параметрів — розміру заробітної плати співробітника і стажу роботи на підприємстві.

Через те, що державне пенсійне забезпечення зазнає все більших проблем, пенсійні плани підприємств стають значно привабливішими для найманих працівників у всьому світі. Водночас управління пенсійними планами потребує все більшої майстерності й компетентності від відділів управління персоналом і фінансів, які змушені все частіше звертатися по допомогу до професійних інвесторів.

Цікаво, що в цілому у світі простежується тенденція до скорочення кількості пільг, які надають підприємства, прагнення замінити їх підвищенням грошової винагороди. Підприємства вважають за краще зосереджуватися на сфері своєї основної діяльності, надаючи своїм співробітникам можливість самим вирішувати побутові проблеми.

Останніми десятиліттями управління пільгами в цілому перетворилося на найважливішу складову ефективного управління персоналом, що потребує особливої уваги з боку лінійних керівників і спеціальної кваліфікації фахівців з управління трудовими ресурсами.

Характер і величина винагороди, яку співробітники одержують як компенсацію за свою працю, безпосередньо впливають на здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй персонал. Традиційним для сучасних підприємств став метод визначення величини заробітної плати співробітника як функції двох змінних: внутрішньої для підприємства цінності робочого місця, яке він займає, та його абсолютної (ринкової) цінності. Внутрішня цінність робочих місць визначається різними аналітичними методами класифікації, тоді як їх ринкову цінність можна дізнатись за допомогою оглядів ринку праці.

Традиційна система компенсації не позбавлена певних недоліків, про які необхідно знати і пам'ятати тим, хто її використовує. Проте недоліки традиційної системи не можуть применшити її переваг, простоти і досить високого рівня об'єктивності; низьких витрат на управління й адміністрування; обліку ринку праці, особливостей підприємства та окремого співробітника, які зробили її найбільш популярною на сьогодні системою винагороди найманих працівників у всьому світі [4, с. 47].

Дослідження вчених показують, що в умовах технічного прогресу, що постійно прискорюється, та глобалізації ринків вирішальними факторами досягнення успіху в довгостроковій перспективі є:

- швидкість, тобто здатність підприємства в максимально стислі терміни задовольняти потреби клієнтів;
- гнучкість, тобто здатність адекватно реагувати на зміни потреб клієнтів і стану зовнішнього середовища в цілому;
- відкритість для нововведень, тобто здатність постійно освоювати нові технології, випуск нових видів продукції, застосовувати нові методи управління тощо;
- акцент на колективну роботу, тобто здатність координувати дії та створити атмосферу співпраці у великих групах.

Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність, підприємства були змушені скоротити кількість ієрархічних рівнів і бюрократичних процедур, спростити системи управління та виробничі процеси, зменшити рівень регламентації виробничих обов'язків співробітників і делегувати функції ухвалення рішень на нижні рівні підприємства, зробити акцент на універсальності, а не на вузькій спеціалізації у професійній підготовці своїх співробітників. Зміни у структурі підприємств та методи управління ними викликали передусім зміни у системі компенсації.

Як показують результати трьох обстежень 1000 найбільших корпорацій світу, проведених у 1987, 1990 і 1993 рр., існує декілька яскраво виражених нових тенденцій у сфері винагороди найманих працівників:

- зростання масштабів застосування систем змінної заробітної плати і зростання частки змінної частки у загальному доході співробітників;
- зростання масштабів застосування групових форм заробітної плати та збільшення їх частки у загальному доході співробітника;
- значне поширення систем плати за знання і компетенції;
- розвиток системи гнучких пільг [5, с. 8].

Як свідчать результати дослідження, у 1993 р. більш ніж 90 % компаній використовували ті або інші методи змінної заробітної плати і близько 80 % — системи винагороди за результатами роботи групи. Найбільш популярними методами компенсації є опціони (використовуються у 85 % компаній), участь у прибутку (66 %), участь в економії витрат (42 %). Гнучка система пільг використовується у 68 %, системи плати за знання або компетенції — в 60 % опитаних компаній.

Водночас варто звернути увагу на дві особливості поширення нетрадиційних систем компенсації, виявлених під час дослідження.

По-перше, нові методи заробітної плати в більшості компаній не витісняють повністю традиційну систему, а доповнюють її — 73 % компаній використовують систему посадових окладів для визначення базової заробітної плати.

По-друге, нетрадиційні системи охоплюють не всіх працівників компанії, а лише окремі категорії або підрозділи, що побічно свідчить про те, що більшість компаній продовжують розглядати нові методи оплати як експериментальні. Плани на участь у прибутку поширюються в середньому на 21—40 % співробітників, гнучкі пільги — на 50 % співробітників, система плати за знання — на 1—20 % співробітників підприємства [5, с. 10].

Від того, як підприємство винагороджує своїх співробітників, багато в чому залежить його успіх, тому управління компенсацією є стратегічно важливою галуззю управління будь-якого підприємства. Водночас компенсація безпосередньо стосується матеріальних інтересів співробітників та є вкрай чутливою сферою, у якій ціна помилки надзвичайно велика. Неправильні рішення можуть призвести до небажаних наслідків (демотивації працівників, стагнації або зниження продуктивності, високої плинності персоналу, напруженості у відносинах між співробітниками), тому всі зміни в цій сфері повинні бути добре продумані та відповідним чином підготовлені.

Основна мета системи компенсації — забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства за рахунок залучення, збереження та стимулювання персоналу. Отже, необхідною умовою створення ефективної системи компенсації є визначення стратегічних цілей підприємств і необхідних для їх досягнення характеристик персоналу: навичок, поведінки тощо. З наявного на сьогодні набору систем і методів компенсації потрібно вибрати ті, які: 1) орієнтують співробітників на реалізацію стратегічних цілей підприємства та 2) відповідають її організаційній культурі.

Створення системи компенсації для будь-якого підприємства — дуже специфічний і складний процес, що потребує глибокого розуміння особливостей діяльності підприємства, тому важко дати універсальні рекомендації щодо того, як сконструювати цю систему. Тільки керівництво підприємства (іноді з використанням професійної допомоги) може визначити, які методи винагороди найбільш підходять саме для його підприємства. Проте дослідження показали, що існують деякі загальні закономірності.

На підприємствах, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, більш ефективними є традиційні методи винагороди, тоді як на

підприємствах, що працюють в умовах високої нестабільності й непередбачуваності, успішніше функціонують нетрадиційні системи компенсації. Це твердження справедливе і стосовно внутрішніх організаційних структур — у жорстких ієрархічних підприємствах ефективніше використовувати традиційні методи, а на підприємствах з дуже мінливою або розмитою структурою краще працюють нетрадиційні методи.

### Висновки

Наукові дослідження показали, що компенсація є однією з найбільш чутливих сфер управління підприємством, тому підприємство, яке змінює систему винагороди своїх співробітників, часто стикається з опором з їхнього боку. Найбільш успішно подібні зміни здійснюються тоді, коли підприємство поширює їх не на всіх співробітників відразу, а проводить експеримент в одному зі своїх підрозділів.

Експеримент приносить подвійну користь — надає керівництву можливість протестувати нову систему на практиці та слугує засобом переконання співробітників, на яких нова система пошириться в майбутньому. При впровадженні нової системи оплати керівництву підприємства слід пам'ятати, що основним джерелом опору частіше є керівники середньої ланки, а не прості працівники. Ці керівники можуть розцінити зміну системи винагороди як спробу обмежити їхню владу, позбавити їх важливих інструментів управління.

Підтримка керівників середньої ланки часто є основною умовою успіху при впровадженні нових систем компенсації. Досягти її можна за рахунок залучення цих керівників до розробки самої системи, роз'яснення переваг, які отримає підприємство і сам керівник у результаті її впровадження. Проведення експерименту так само може допомогти привернути на свій бік керівників середньої ланки.

### Література

1. Коноваленко М.К. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей / М.К. Коноваленко, Н.Г. Яковлева // Вестник национального технического университета «ХПИ». — 2010. — № 5. — С. 49—54.
2. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Шульга Г.Ю. — Х., 2004. — 18 с.
3. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2011. — №1. — С. 3—10.
4. Князева Е.А. Подходы к мотивации персонала предприятия почтовой связи / Е.А. Князева // Зв'язок. — 2010. — № 2. — С. 46—49.
5. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. — 2002. — № 12. — С. 1—12.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ ЗАПОРОЖСКОГО РЕГИОНА**

**И.А. Лепехина**

*Классический частный университет*

*В статье исследованы факторы мотивации эффективной трудовой деятельности работников предприятий машиностроения. Выделены факторы, которые стоит учесть в процессе планирования системы льгот каждому предприятию машиностроения. Определены характер и величина вознаграждения, которую сотрудники должны получать как компенсацию за свой труд и которая непосредственно будет влиять на способность предприятия привлекать, удерживать и мотивировать необходимый ей персонал. Обоснована целесообразность и необходимость использования методических подходов к формированию инструментов управления мотивацией персонала работников предприятий машиностроения Запорожского региона. Установлена зависимость вознаграждения сотрудников от их успеха и управления деятельностью предприятия. В процессе стратегического управления деятельностью предприятий машиностроения предложено использовать компенсацию как элемент мотивационного механизма управления персоналом предприятия.*

**Ключевые слова:** *вознаграждение, персонал, факторы, система льгот, мотивация, персонал, характер и величина вознаграждения, стратегические цели предприятия.*