

УДК 658.15

MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO STAFF MOTIVATION IN THE MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISES OF ZAPOROZHYE REGION

I. Lepjchina

Classic private university

Key words:	ABSTRACT
<i>Reward</i> <i>Terms of labour</i> <i>Competencies</i> <i>Wage</i> <i>Knowledge</i> <i>Skills</i> <i>Managemen</i> <i>System</i>	This paper investigates current methodological approaches to motivate staff in the mechanical engineering enterprises of Zaporozhye region. The necessity of changing competencies that caused the recent rapid spread of wages and called the charges for knowledge has been proved. Author determined the basic principles of labor remuneration that are employee benefits for mastering additional skills and knowledge and not for the potential contribution by the position held by an employee to meet the objectives of the company. It is marked that there are situations on enterprises, when paying for knowledge is necessary; there are also some situations, when highly educated and skilled workers which occupy more subzero stages in a hierarchy get a higher salary than narrow specialists which stand higher than them. The expediency of problem solving for introduction of payments for knowledge is given, as well as the definition of "knowledge" (skills, qualifications, abilities) for which the organization is going to reward its employees. It is suggested to take into account positive influence of labour conditions on the productivity when organizing new production, creating new workplaces and reorganizing already existing ones. It is suggested to take into account ergonomic aspect of personnel management and costs used for improvement of labour conditions (corresponding costs should be substantiated by the increase of efficiency).

СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

І.О. Лепьохіна

Класичний приватний університет

У статті досліджено сучасні методичні підходи до мотивації персоналу на підприємствах машинобудування Запорізького регіону. Встановлено необхідність зміни компетенцій, що викликали останнім часом швидке поширення

систем заробітної плати і називаються платою за знання. Виокремлено основні принципи систем оплати праці, які є винагородою працівника за оволодіння додатковими навичками та знаннями, а не за потенційний внесок за посаду, яку він обіймає задля досягнення цілей підприємства. Зазначено, що на підприємствах виникають ситуації, коли використовують систему плати за знання, нормальними також є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які займають нижчі щаблі в ієрархії, отримують більш високу заробітну плату, ніж ті вузькі фахівці, які стоять вище за них. Обґрунтовано доцільність вирішення завдань запровадження систем плати за знання, визначення тих «знань» (навичок, кваліфікацій, умінь), за володіння якими організація збирається винагороджувати працівників. Запропоновано враховувати позитивний вплив умов праці на продуктивність у момент організації нового виробництва, створення нових робочих місць і реорганізації вже існуючих, а також ергономічний аспект у процесі управління персоналом і витрати, які пов'язані з поліпшенням умов праці (відповідні витрати мають бути обґрунтовані зростанням ефективності).

Ключові слова: винагорода, умови праці, продуктивність праці, компетенції, оплата праці, знання, навички, управління персоналу, системи.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та прискорення технічного прогресу успіх підприємства багато в чому залежить від здатності керівників і співробітників до розвитку, освоєння нових методів управління персоналом. Поняття посади як постійного (майже довічного), вузько спеціалізованого місця роботи втрачає свою актуальність разом з уявленням про підприємство як непорушну ієрархію посад. Сьогодні від співробітників вимагається не тільки ретельне виконання посадових функцій, а й здатність робити те, що не передбачено посадовою інструкцією, проте необхідно підприємству в даний момент. Особливе значення має наявність у працівника різнобічних професійних навичок і здатності розвивати й здобувати нові.

Ще в 90-х роках ХХ ст. володіння персональним комп'ютером було справою фахівців, сьогодні без комп'ютерних навичок більшість інженерно-технічних і керівних працівників працювати не можуть. Вміння водити автомобіль донедавна розглядалося в нашій країні як абсолютно не пов'язана з професійною діяльністю якість (крім водіїв), сьогодні багато підприємств розглядають наявність водійського посвідчення як попередню умову роботи в них.

Нами встановлено, що названі вимоги до компетенцій зміни викликали останнім часом швидке поширення систем заробітної плати, які називають платою за знання. Основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками та знаннями, а не за потенційний внесок за посаду, яку він займає, у досягнення цілей підприємства (основний принцип традиційної системи). На підприємствах, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які займають нижчі щаблі в ієрархії, отримують більш високу заробітну плату, ніж ті вузькі фахівці, які стоять вище за них.

Наукові дослідження показали, що для підприємства, яке запроваджує систему плати за знання, винятково важливим завданням є визначення тих «знань» (навичок, кваліфікацій, умінь), за володіння якими вона збирається винагороджувати робітників. Основою для їх вибору служить оцінка стратегічних завдань розвитку і тих гуманітарних характеристик, які потрібні для їх реалізації. Саме на їх заохочення і розвиток спрямована система заробітної плати. Слід зауважити, що набір «знань» не повинен бути постійним — при зміні стратегічних цілей підприємства критичні навички можуть (часто повинні) змінитися [1, с. 173].

У процесі дослідження з'ясувалося, що фахівці з компетенції можуть досить легко визначити набір критичних «знань» для заводських робітників, технічних співробітників, агентів з продажу та представників інших професій, які зайняті відносно повторюваними видами діяльності, результати яких піддаються кількісному вимірюванню. Набагато складніше визначити подібний набір для керівників різних рівнів, інженерів, дослідників та інших фахівців, які зайняті неструктурованою діяльністю, що передбачає високий рівень свободи й творчості. Спробою розв'язати цю проблему стало використання систем плати за компетенції.

Компетенції в найбільш загальному вигляді являють собою якості або навички працівника, які надають можливість виконувати певні професійні функції. Компетенції є характеристикою працівника, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі співробітником. Працівник має бути в змозі продемонструвати компетенції на практиці для того, щоб вони могли слугувати основою для винагороди. Компетенціями керівника можуть бути, наприклад, вирішення проблем (здатність сформулювати реальну проблему, проаналізувати інформацію з різних джерел і розробити план дій) або вплив (здатність змусити інших прийняти власну точку зору або слідувати певним курсом дій). Машинобудівне підприємство ВАТ «Мотор Січ» встановила таку систему плати за компетенції для свого адміністративного персоналу. Кожен співробітник підписує контракт зі своїм керівником, в якому визначаються ключові компетенції для співробітника. Кожен рік керівник оцінює прогрес у розвитку всіх компетенцій, що є основою для перегляду заробітної плати співробітника.

Системи плати за знання і компетенції орієнтують співробітників на здобуття нових навичок, професій, знань, що забезпечує постійне підвищення якості трудових ресурсів підприємства. У сучасних умовах, коли технічні нововведення легко копіюються і швидко застарівають, цей чинник є важливим для успіху в конкурентній боротьбі, оскільки кваліфікацію співробітників підприємства, на відміну від продукції і технологій, неможливо скопіювати. Однак завжди необхідно пам'ятати про потенційні проблеми, які можуть виникнути із запровадженням плати за знання. По-перше, перегляд базових окладів відповідно до нових принципів може призвести до значних змін у рівні компенсації окремих працівників (як підвищення, так і зниження), що ризикує спричинити гострий конфлікт у колективі. Уникнути конфлікту можна, залишивши незмінними ті базові оклади, які історично

склалися. Застосовувати систему плати за знання потрібно у момент періодичного підвищення окладів. По-друге, ця система нейтральна до результатів роботи окремого співробітника, підрозділу і підприємства, тому що вона винагороджує його потенціал (знання і навички), а не результати. Співробітник, який добре освічений, але погано працює, буде отримувати більш високу заробітну плату, ніж передовий працівник, що має обмежену кваліфікацією. Більш того, при використанні методу плати за знання витрати підприємства на заробітну плату стають постійними, тобто не змінюються при зниженні або збільшенні обсягів реалізації. Частково подолати ці недоліки можна за рахунок поєднання плати за знання (для визначення базового окладу) з методами змінної заробітної плати (премії, участь у прибутку тощо). І, нарешті, визначення рівня розвитку (наявності) у співробітників певних навичок, знань і, особливо, компетенцій є досить складним і не завжди абсолютно об'єктивним процесом. При безпосередньому впливі результатів цього процесу на заробітну плату на підприємстві можуть виникнути суперечки та сутички, які викликані невдоволенням працівників, що незгодні з оцінкою їхніх знань або компетенцій. Запобігти подібним явищам можна шляхом ретельного опрацювання набору критичних навичок, а також методів та критеріїв визначення наявності цих навичок і надання вичерпної інформації кожному співробітнику, якого оцінюють [2, с. 297].

Сьогодні навряд чи хто буде заперечувати вплив факторів негрошової винагороди на поведінку працівника на робочому місці. Мотивація і продуктивність працівника залежать від того, в яких умовах (чистота, свіже повітря тощо), на якому обладнанні, в якому колективі він працює, наскільки він може використовувати свій інтелектуальний потенціал на робочому місці, чи має він можливість ухвалювати рішення та керувати персоналом тощо. Існує безліч подібних факторів, які впливають на трудову мотивацію, про що необхідно пам'ятати співробітникам відділу управління персоналом. При наймі кандидатів вони мають представити весь комплекс переваг, які працівник отримає від підприємства — умови праці, професійне навчання, перспективи розвитку кар'єри тощо, а не тільки місячний оклад і безкоштовні обіди в їдальні. У міру розвитку суспільства значення цих «нематеріальних» факторів, їх привабливість для потенційних співробітників посилюється, а отже, збільшується необхідність комплексного підходу до компенсації, впровадження концепції «пакету компенсації», що включає всі аспекти відносин працівника з підприємством.

Нами встановлено позитивний вплив відповідних умов праці на продуктивність у момент організації нового виробництва, створення нових робочих місць і реорганізації вже існуючих. Ергономічний аспект обов'язково повинен враховуватися. Водночас менеджеру з управління персоналом не можна забувати про витрати, пов'язані з поліпшенням умов праці — відповідні витрати мають бути обґрунтовані зростанням ефективності.

Висновки

На додаток до заробітної плати, яка є основою традиційної системи компенсації, сучасні підприємства надають своїм співробітникам значну кількість

пільг (залежно від підприємства, країни або галузі пільги можуть становити до 50 і більше відсотків сукупного доходу працівника), тобто додаткових благ, що підвищують їх життєвий рівень.

До пільг належать усі додаткові (стосовно заробітної плати й інших, що пов'язані з нею виплат) послуги або виплати: медичне страхування, страхування життя, матеріальна допомога, додаткова відпустка, безкоштовне харчування, користування автомобілем підприємства, відпочинок у санаторіях тощо. Підприємство ВАТ “Запоріжтрансформатор” надає такі пільги своїм співробітникам: два комплекти спецодягу на рік, матеріальну допомогу в розмірі середньомісячного заробітку у випадку весілля, путівку на базу відпочинку із знижками.

Література

1. Заярна Н.М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні / Н.М. Заярна, О.М. Каралюс // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. — Вип. 21.3. — С. 172–175.

2. Іванісов О.В. Сучасні проблеми використання трудового потенціалу та перспективи його розвитку на вітчизняних підприємствах / О.В. Іванісов, О.Ф. Доровської, А.О. Гідзула // Комунальне господарство міст: зб. наук. пр. — 2011. — №100. — С. 296–301. — (Серія «Економічні науки»).

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ ЗАПОРОЖСКОГО РЕГИОНА

И.А. Лепехина

Классический приватный университет

В статье исследованы современные методические подходы к мотивации персонала на предприятиях машиностроения Запорожского региона. Установлена необходимость изменения компетенций, которые вызывали в последнее время быстрое распространение систем заработной платы и называются платой за знание. Выделены основные принципы систем оплаты труда, которые являются вознаграждением работника за овладение дополнительными навыками и знаниями, а не за потенциальный взнос за должность, что он занимает ради достижения целей предприятия. Отмечено, что на предприятиях возникают ситуации, когда используют систему платы за знание, нормальными также считаются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, которые занимают низшие ступени в иерархии, получают высшую заработную плату, чем те узкие специалисты, которые стоят выше их. Обоснована целесообразность решения заданий ввода систем платы за знание, определение тех «знаний» (навыков, квалификаций, умений), за владение которыми она собирается

вознаграждать рабочих. Предложено учитывать позитивное влияние условий труда на производительность в момент организации нового производства, создания новых рабочих мест и реорганизации уже существующих, а также эргономичный аспект в процессе управления персоналом и расходы, которые связаны с улучшением условий труда (соответствующие расходы должны быть обоснованы ростом эффективности).

Ключевые слова: *вознаграждение, условия труда, производительность труда, компетенции, оплата труда, знания, навыка, управления персонала, системы.*