

УДК 658.5.007

СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Узун М. В., аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства

Одна з основних цілей системи стимулювання праці щодо персоналу організацій - ефективний розвиток бізнесу за рахунок збереження співробітників організації, їх соціальний захист, стимулювання продуктивності і справедлива оцінка трудового вкладу працівників. При розробці системи стимулювання персоналу керівництво організації має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії. Мета стратегій стимулювання праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку. Надано характерні риси основних стратегій стимулювання та доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються, вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу. На ефективність системи стимулювання праці персоналу значний вплив надають цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Необхідно дотримуватись основних вимог при розробці системи стимулювання: заохочення повинні бути справедливими; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін. Такі заходи дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства.

Uzun M. Strategies of stimulation of personnel labor.

One of the main goals of the labor incentive system for the personnel of the organization is an effective business development by maintaining an organization's employees, their social protection, promotion of productivity and fair assessment of the labor contribution of workers. While developing personnel incentive scheme the organization's leadership should take into account issues related to the elaboration plans of development of the overall organizational strategy. The purpose of the strategy of stimulation of personnel labor is an achievement and consolidation of permanent competitive advantages. These goals are achieved through the development and reinforcement of high levels of performance, based on innovation, to meet the requirements of the market dynamics. In the article the characteristics of the main strategies of stimulation are provided and it is proved that modern economic conditions, structural changes, that occur, require the transition to the stimulation strategy focused on the innovative activity of the organization and staff. The effectiveness of the personnel labor incentive system is strongly influenced by a whole range of factors of external and internal environment: organizational, legal, technical, material, social, moral and sociological. It is necessary to comply with the basic requirements during development of an incentive system: the promotion must be fair; incentives should reduce the degree of opposition to the changes. Such measures will enable the organization to resolve the tasks of the innovative development of the enterprise with the most effective result.

Узун М. В. Стратегии стимулирования труда персонала.

Одна из основных целей системы стимулирования труда в отношении персонала организаций - эффективное развитие бизнеса за счет сохранения сотрудников организации, их социальная защита, стимулирование производительности и справедливая оценка трудового вклада работников. При разработке системы стимулирования персонала

руководство организации должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии. Цель стратегии стимулирования труда персонала - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней выполнения, основанных на инновациях, чтобы соответствовать требованиям динамики рынка. Предоставлены характерные черты основных стратегий стимулирования и доказано, что современные условия хозяйствования, структурные изменения, которые происходят, требуют перехода к стратегии стимулирования, ориентированной на инновационную активность организации и персонала. На эффективность системы стимулирования труда персонала значительное влияние оказывают целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационные, правовые, технические, материальные, социальные, моральные и социологические. Необходимо соблюдать основные требования при разработке системы стимулирования: поощрения должны быть справедливыми; методы стимулирования должны снижать степень неприятия изменений. Такие меры позволят организации решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи по инновационному развитию предприятия.

Постановка проблеми В сучасних умовах господарювання конкурентною перевагою організації стають його людський капітал та інноваційний потенціал. Це обумовлює необхідність застосування нових підходів до управління та перенесення основної уваги на забезпечення ефективності та результативності управлінських систем, що потребує розв'язання науково-практичних завдань щодо мотивації персоналу оцінювання результатів його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуки способів оцінки здібностей людини та ефективності її діяльності являють собою одну з основних проблем економічної теорії та управлінської думки. З 60-х рр. ХХ ст. положення теорії людського капіталу еволюціонували у роботах Г. Беккера, Л. Едвінсона, М. Мелоуна, Дж. Мінцера, Т. Шульца, І. Фішера. Вагомий внесок у розробку проблем оцінювання результативності діяльності управлінського персоналу внесли зарубіжні вчені М. Армстронг, Л. Байєрс, Л. Босіді, Ф. Герцберг, П. Друкер, К. Камерон, Дж. Лафта, Д. Чаран. Питанням розробки ефективного механізму стимулювання персоналу приділяли увагу такі вітчизняні науковці і практики, як, О. О.Гетьман [2], М. О. Кебас [3], А. Я. Кибанов [4]. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, де зарубіжні та вітчизняні вчені здійснили спроби наукового визначення система стимулювання праці персоналу, питання щодо розробки стратегій стимулювання вивчено недостатньо, досі не існує єдиного підходу до вибору стратегії стимулювання праці, залишається невирішеним питання вимог щодо формування системи стимулювання праці персоналу.

Мета статті. Дослідити стратегії стимулювання персоналу, надати їх характерні риси, виокремити принципи формування стратегії та надати основні вимоги, яких необхідно дотримуватися при розробці системи стимулювання праці персоналу.

Викладення основного матеріалу. Для створення ефективної системи стимулювання праці персоналу організації необхідно, перш за все, визначити її цілі - до яких саме результатів прагне організація, і які дії персоналу вона збирається стимулювати.

Головна мета формування і функціонування системи стимулювання праці персоналу - забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації. В першу чергу, це означає винагороду людей відповідно до їх цінністю для організації, яка вимірюється за допомогою їх поточного і потенційного вкладу в результати організації. Це також означає визнання того, що люди мають власні потреби і цілі, і що організація може розвиватися тільки в тому випадку, якщо винагороду і закладені в його основу стимули будуть відповідати за

соціальними, психологічними та професійними характеристиками персоналу організації [1].

Головна мета системи стимулювання праці стосовно персоналу організацій може бути диференційована на наступні підцілі [2]: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників організації, стимулювання продуктивності, справедлива оцінка трудового вкладу працівників, ефективний розвиток бізнесу, оптимальне співвідношення витрат на матеріальне стимулювання і на заходи соціального захисту.

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань:

- розвитку організаційної культури, що виражається в продуктивній діловій поведінці як щодо зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- підведення фундаменту під організаційні цінності, особливо що стосуються виконання, командної роботи і якості діяльності організації в цілому;
- забезпечення правильного складу і рівнів стимулювання, що надається відповідно до організаційної культурою, потребами бізнесу і потребами персоналу;
- зв'язку стратегії, політики і процедур стимулювання з впровадженням інновацій, розвитком і прагненням до переваги;
- розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності у всій організації;
- орієнтація на ті типи поведінки, які будуть винагороджуватися, і на те, як це буде відбуватися.

При розробці системи стимулювання персоналу керівництво організацій має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, політики підприємства. Стратегія - визначення перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей. У свою чергу, політика - це образ дій, спрямованих на досягнення поставлених перед організацією цілей [4].

Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія стимулювання праці персоналу. Стратегія визначає спрямованість системи стимулювання праці персоналу, яка потрібна для забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Ці стратегії спрямовані не рішення довгострокових проблем, що стосуються того, як слід винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації. Будучи деклараціями про намір, вони становлять основу для вирішення того, як системи мотивації та стимулювання праці можуть сприяти досягненню цілей організації і як слід проектувати і керувати цією системою.

Мета стратегій стимулювання праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, виникатимуть із ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Для вибору стратегії стимулювання праці персоналу, яка може бути прийнятною для організацій, необхідно надати їх характеристики (табл.1).

Виокремлення основних характеристик стратегій стимулювання праці персоналу та надання переваг і недолік стосовно інноваційного розвитку підприємства дасть змогу керівництву більш чітко формулювати завдання та цілі розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу. Найбільш доцільно формувати стратегію стимулювання праці персоналу організацій як поєднання елементів усіх видів стратегій.

Таблиця 1 – Характеристика стратегій стимулювання праці персоналу

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегії стимулювання, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації.	Місія визначається як задоволення організацією певного сегмента потреб суспільства.	Зв'язок між місією і стратегією стимулювання носить етичний характер, що є основоположним для формування системи стимулювання	Низьке врахування виробничих показників праці
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці.	Орієнтація на середній, усталений на ринку праці рівень заробітної плати..	Забезпечує: стабільність в оплаті праці, сильні матеріальні стимули, які ґрунтуються не тільки на зарплаті, а й на пільгах	Може бути тільки в умовах стабільного економічного становища організації; може бути відставання зростання кваліфікації від зростання оплати праці і, в результаті, порушення їх єдності
Стратегії стимулювання, які обумовлюють позитивний образ організації.	Винагорода персоналу виконує важливу соціальну функцію. Сприяє створенню в громадській думці позитивного образу організації.	Є основою привабливості організації для працюючого і найманого персоналу.	Основний акцент – громадська думка
Стратегії стимулювання, орієнтовані на підвищення якості трудового життя.	Винагорода повинна повністю забезпечувати всіма життєвими благами не тільки самого працюючого, а й його сім'ю. Коштів має бути достатньо для задоволення розумних потреб, які забезпечують життєдіяльність, високу працездатність і доступ до благ, які забезпечують розвиток працівника і членів його сім'ї.	Винагорода повинна зростати в зв'язку з інфляцією, підвищенням цін на різного роду послуги, в зв'язку з ростом сім'ї	Зростання винагороди може відбуватися швидше ніж продуктивність
Стратегії стимулювання, орієнтовані на розвиток персоналу.	Періодичність підвищення кваліфікації та перепідготовки здійснюється частіше, ніж один раз в три роки.	Отримує розвиток підвищення кваліфікації, орієнтоване на спеціальні програми, пов'язані з інноваційними процесами, що відбуваються в організації	Низький рівень ефективності, якщо на виробництві не відбуваються інноваційні процеси
Стратегії стимулювання, орієнтовані на інноваційну активність організації і персоналу.	Тісний зв'язок із стратегіями розвитку і зростання. Інноваційні процеси ефективні якщо персонал позитивно ставиться до них. Необхідні винагороди, що забезпечують подолання порогу байдужості або навіть неприйняття інновацій	Подолання бар'єрів в трудовій і організаційній поведінці при впровадженні інновацій	Персонал може бути не готовий до змін
Стратегії стимулювання, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу.	Орієнтовані на зміцнення соціального миру всередині організації, дбайливе ставлення і особливе стимулювання талановитого працівника	Оплачуватися повинна робота і пов'язана з нею відповідальність. Інноваційний внесок працівника може бути оцінений вище, ніж трудовий	Відсутність рівноваги між інноваційним та трудовим внеском працівника може привести до конфлікту

Отже, запорукою ефективної праці працівника є максимально можливий збіг його індивідуальних мотивів і цілей з мотивами і цілями як того колективу, в якому він працює, так і керівництва підприємством. Очевидно, що повний збіг цих трьох мотивувань неможливо в силу вихідного протиріччя основних завдань наймача (отримати від працівника максимум при мінімумі витрат) і найманого працівника (навпаки). Однак правильна стратегія стимулювання персоналу підприємства дозволяє максимально зблизити їх цілі.

Важливим аспектом формування системи стимулювання праці персоналу в організаціях є обґрунтування принципів розробки даних систем. При цьому в основу повинні бути покладені принципи, які передбачають створення балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу і орієнтовані на розвиток і відповідно включення в діяльність всіх здібностей і можливостей кожного працівника, серед яких слід відзначити такі принципи [2,3]:

облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;

надання можливості участі в інноваційній діяльності всіх групах персоналу;

розвиток всіх груп персоналу, в тому числі використання всіх його потенційних здібностей для нарощування трудового, в тому числі і творчого потенціалу;

реалізація принципу організації, що навчається за допомогою участі в цих процесах всіх груп персоналу;

рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання особистого внеску в організацію;

участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;

збереження працівника в організації при різних модернізаціях і участь у будівництві його долі в разі економічних втрат або іншого роду форс-мажорних обставин.

Стратегія і принципи стимулювання праці персоналу організацій визначають структуру системи стимулювання праці персоналу, що включає в себе елементи матеріального винагороди, так і складові нематеріального стимулювання. Для ефективної розробки стратегії необхідно врахування факторів, що впливають на систему стимулювання праці персоналу та вимог, що пред'являються до неї.

На ефективність системи стимулювання праці персоналу значний вплив надають цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Організаційні фактори - це встановлення певного порядку проведення робіт, розмежування повноважень, формулювання цілей і завдань. З організаційними факторами тісно взаємодіють правові чинники, які мають на меті забезпечення відповідності прав і обов'язків працівника в процесі праці з урахуванням покладених на нього функцій [4]. Це необхідно для правильної організації виробництва і подальшого справедливого стимулювання. Технічні фактори припускають забезпечення персоналу сучасними засобами виробництва та оргтехнікою. Матеріальні фактори визначають конкретні форми матеріального стимулювання: заробітну плату, премії, надбавки і їх розмір. Соціальні фактори припускають підвищення зацікавленості працівників шляхом надання їм різних соціальних пільг, надання соціальної допомоги, участі працівників в управлінні колективом. Моральні чинники представляють комплекс заходів, метою яких є забезпечення позитивного морально-етичного клімату в колективі, правильний підбір і розстановка кадрів, різні форми моральних заохочень. Фізіологічні фактори включають комплекс заходів, спрямованих на збереження здоров'я і підвищення працездатності співробітників. Ці заходи проводяться відповідно до санітарно-гігієнічними, ергономічними і естетичними вимогами, які містять в собі норми щодо оснащення робочих місць і встановлення раціональних режимів праці та відпочинку. Фізіологічні фактори відіграють не менш важливу роль в підвищенні ефективності та якості виконуваної роботи, ніж інші.

Всі перераховані фактори повинні застосовуватися не окремо, а в сукупності, що дає гарантію отримання хороших результатів [5]. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності і якості роботи за рахунок грамотно побудованої системи стимулювання праці персоналу.

При формуванні системи стимулювання праці персоналу необхідно дотримуватися вимог, які дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства. Дослідження дозволили виділити наступні: заохочення повинні бути справедливими, а персонал поінформовано як про саму систему стимулювання так і методах досягнення результату; стимули необхідно диференціювати в залежності від ступеня інновацій; залучення працівників до організації стимулювання праці; перш за все заохочувати інновації, які мають комплексний характер; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін.

Таким чином, в сучасних умовах персонал стає ключовим фактором підвищення якості та продуктивності праці. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Відзначимо, що для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова група менеджерів в сфері персоналу. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Висновки: Виокремлення основних характеристик стратегій стимулювання праці персоналу та надання переваг і недолік стосовно інноваційного розвитку підприємства дасть змогу керівництву більш чітко формулювати завдання та цілі розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу. Проаналізовано фактори, що впливають на систему стимулювання праці персоналу та надані вимоги щодо її формування, які дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства

Список використаних джерел:

1. Андреева Т. [Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала](#) / Т. Андреева, Е. Юртайкин // [Менеджмент сегодня](#). - 2008. - № 5. - С. 57-60.
2. Гетьман О. О. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах / О. О. Гетьман, А. А. Салімов // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 12 – 16.
3. Кебас М. О. Системность эффективной мотивации / М. О. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52 – 55.
4. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом» / А. Я. Кибанов [и др.]; під ред. А. Я. Кибанова. –К.: Знання, 2012. –523 с.
5. Шеина А.В. Проблемы мотивации персонала в условиях кризиса / А. В. Шеина // Вопросы экономических наук. – 2009. – № 3. –С. 152-154.

Ключові слова: мотивація, стратегія стимулювання праці персоналу, інноваційний розвиток підприємства.

Ключевые слова: мотивация, стратегия стимулирования труда персонала, инновационное развитие предприятия.

Keywords: motivation, strategy of stimulation of personnel labor, innovative development of the enterprise.