

## СПОСОБИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ

©2018 НАСАД Н. В.

УДК 331.101

### Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів у підприємствах зв'язку

Метою статті є дослідження матеріального стимулювання трудової поведінки персоналу підприємств зв'язку. Встановлено, що ефективність матеріального стимулювання залежить від обґрунтованості системи преміювання. На жаль, система преміювання, доплат і надбавок не завжди забезпечує належним чином необхідну диференціацію оплати праці працівників, а також не викликає зацікавленості до підвищення продуктивності праці. Запропоновано переглянути систему преміювання, доплат і надбавок на основі комплексного підходу, що передбачає вивчення сукупності чинників і виявлення закономірностей функціонування діяльності підприємств. Показники цієї системи повинні визначатися виходячи з діючого на підприємстві господарського механізму, враховувати параметри суміжних систем, умови зовнішнього середовища, а також зв'язки між елементами преміювання на різних рівнях управління. Невід'ємною складовою ринкових перетворень має стати формування працівників ринкового типу з мотивацією розвитку конкурентоспроможності, тому підприємствам зв'язку потрібно посилити та вдосконалити організацію навчання безпосередньо на підприємстві.

**Ключові слова:** мотивація, персонал підприємства, матеріальна мотивація, стимулювання.

**Формул:** 6. **Бібл.:** 10.

**Насад Неоніла Вікторівна** – здобувач, кафедра менеджменту, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

**E-mail:** Nila\_21@ukr.net

УДК 331.101

### Насад Н. В. Способы улучшения системы мотивации человеческих ресурсов на предприятиях связи

Целью статьи является исследование материального стимулирования трудового поведения персонала предприятий связи. Установлено, что эффективность материального стимулирования зависит от обоснованности системы премирования. К сожалению, система премирования, доплат и надбавок не всегда обеспечивает должным образом необходимую дифференциацию оплаты труда работников, а также не вызывает заинтересованности в повышении производительности труда. Предложено пересмотреть систему премирования, доплат и надбавок на основе комплексного подхода, предусматривающего изучение совокупности факторов и выявление закономерностей функционирования деятельности предприятий. Показатели этой системы должны определяться исходя из действующего на предприятии хозяйственного механизма, учитывать параметры смежных систем, условия внешней среды, а также связи между элементами премирования на разных уровнях управления. Неотъемлемой составляющей задач рыночных преобразований должно стать формирование работников рыночного типа с мотивацией развития конкурентоспособности, потому предприятиям связи нужно усилить и усовершенствовать организацию обучения непосредственно на предприятии.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал предприятия, материальная мотивация, стимулирование.

**Формул:** 6. **Библ.:** 10.

**Насад Неоніла Вікторівна** – соискатель, кафедра менеджмента, Государственный университет телекоммуникаций (ул. Солюменская, 7, Киев, 03110, Украина)

**E-mail:** Nila\_21@ukr.net

UDC 331.101

### Nasad N. V. The Ways to Improve the System of Motivation of Human Resources at the Enterprises of Communication

The article is aimed at researching material stimulation of labor behavior of staff of communication enterprises. It has been determined that efficiency of material stimulation depends on the validity of incentive system. Regretfully, a system of incentives, surcharges and allowances does not always provide adequately necessary differentiation of remuneration of workers, and also does not cause interest in increase of productivity of work. It is proposed to review system of incentives, surcharges and allowances on the basis of an integrated approach, which involves studying of the aggregate of factors and identifying the regularities of enterprise's activity. Indicators of this system should be determined on the basis of the enterprise's operating mechanism, take into view parameters of related systems, environment conditions, as well as the linkages between the incentive elements at different levels of management. Formation of market-type workers with motivation towards development of competitiveness should become an integral part of the tasks of market transformations, that is why communication enterprises need to strengthen and improve the organization of training directly at the enterprise.

**Keywords:** motivation, staff of enterprise, material motivation, stimulation.

**Formulae:** 6. **Bibl.:** 10.

**Nasad Neonila V.** – Applicant, Department of Management, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

**E-mail:** Nila\_21@ukr.net

В умовах перехідної економіки управління людськими ресурсами на підприємствах базується на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно як працівники, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, та як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Підприємство буде конкурентоспроможним тоді, коли керівництво правильно організує діяльність працівників. Основну роль у цьому процесі відіграє мотивація. Побудови ефективної системи мотивації персоналу – найважливіший інструмент розвитку сучасного підприємства.

Необхідно змінити вже існуючу систему мотивації трудової поведінки людських ресурсів підприємств зв'язку шляхом розвитку нових форм стимулювання та тих, що вже мають місце на підприємствах, шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

Для посилення дії мотиваційного механізму стимулювання трудової поведінки людських ресурсів підприємств зв'язку доцільно впровадити ряд пріоритетів. Нині система оплати праці працівників підприємства потребує істотного покращення, хоча протягом багатьох років велася робота щодо її вдоскона-

лення: переглядалися коефіцієнти посадових окладів, вносилися зміни та доповнення. Однією з найважливіших і водночас найважчих проблем є встановлення таких розмірів окладів, які б гарантували безперервне відновлення і підтримання фізичних сил і розумових здібностей працюючих, а також забезпечили постійне відновлення й підвищення трудової кваліфікації працівників, зростання їх загальноосвітнього рівня.

У сфері трудової мотивації накопичено достатній практичний іноземний досвід. Основними іноземними дослідниками є: В. Врум, Ф. Гецберг, С. Керолл, А. Маслоу, Д. Бергер і Л. Бергер [10] та ін. Питаннями мотивації займаються й вітчизняні вчені: І. М. Долішній [3], І. Ф. Зінов'єв [5], А. М. Колот [6], М. С. Дороніна [9] та ін. Усі вони, в межах своїх досліджень, розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування.

**В** економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується по-різному, хоча більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі [6, с. 10–11].

Мотивація – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників до досягнення особистих цілей [1, с. 15]. Система мотивування персоналу є основою успіху підприємства. Щоб досягти результатів, мотивація людських ресурсів має впроваджуватися на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії. У структурі мотивації персоналу виділяють такі п'ять напрямів: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність. Якщо розглядати мотивацію з позиції отримуваних благ, то вона буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Ці види мотивації комплексно застосовуються для підтримання її дієздатності загалом. Залежно від рівня управління співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється. Матеріальна мотивація – економічний спосіб спонукання працівників для забезпечення достатку, добробуту, матеріального стандарту життя. Бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже, збільшенню продуктивності праці [8, с. 265].

На мотивацію найманих працівників впливає високий рівень оплати праці, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і виявляється у такому. *По-перше*, рівень оплати праці, вищий за середньоринкове значення, знижує плинність кадрів, тому забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець зменшує витрати на його найм і навчання та може спрямувати вивільнені кошти на інші потре-

би. *По-друге*, високий рівень оплати праці приваблює велику кількість більш кваліфікованих, досвідчених, високопродуктивних фахівців у своїй сфері діяльності. У такому випадку роботодавець економить кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників. *По-третє*, така оплата праці стимулює до відповідального і сумлінного виконання своїх обов'язків та запобігає побоюванню бути звільненим [3].

Хоча для підприємств зв'язку завжди був характерний високий рівень оплати праці, все ж таки під час визначення розміру оптимального посадового окладу потрібно враховувати цілу низку обставин і чинників, зокрема:

- ✦ фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору;
- ✦ рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- ✦ оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу в середній заробітній платі;
- ✦ державна, галузева та регіональні гарантії мінімальної заробітної плати;
- ✦ значення соціальних нормативів, що характеризують здатність до простого відтворення робочої сили – мінімального споживчого бюджету.

**Е**фективність матеріального стимулювання трудової поведінки людських ресурсів підприємств зв'язку залежить від обґрунтованості системи преміювання. На жаль, система преміювання, доплат і надбавок на підприємствах зв'язку не завжди забезпечує належним чином необхідну диференціацію оплати праці їх працівників, а також не викликає зацікавленості працівників до підвищення продуктивності праці, оскільки преміювання, доплати і надбавки застосовуються частково.

Потрібно підвищити вплив на трудову поведінку персоналу матеріальних стимулів, тобто переглянути систему преміювання, доплат і надбавок, і здійснювати це потрібно на основі комплексного підходу, що передбачає вивчення сукупності чинників і виявлення закономірностей функціонування діяльності підприємств. Структурні елементи системи преміювання, доплат і надбавок повинні відображати мету і завдання заохочення, створити чітку спрямованість в матеріальному стимулюванні. Показники цієї системи мають визначатися, виходячи з діючого на підприємстві господарського механізму, враховувати параметри суміжних систем, умови зовнішнього середовища, а також зв'язки між елементами преміювання на різних рівнях управління.

Оцінка ефективності системи преміювання передбачає:

- ✦ виявлення відповідності встановлених показників преміювання завданням підприємства. Кількість показників та умов премію-

вання повинна бути не більше двох або трьох, інакше за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями та результатами діяльності працівника. До того ж, зростає ймовірність їх невиконання, що виступає мотивуючим чинником;

- ✦ рівень досягнення показника преміювання може бути встановлений виходячи з уже досягнутого в базисному періоді або вище цього рівня;
- ✦ при виконанні показників та умов преміювання повинна бути забезпечена гарантованість джерела виплат премій.

Ефективність організації преміювання на підприємствах зв'язку суттєво залежить від встановлення раціональних відносин між основною заробітною платою і премією. Оптимальною структурою заробітної плати вважається така, що має пропорції: тариф – 70–80%, періодична премія за індивідуальні досягнення – 15–25% і премія за результати діяльності підприємства в цілому – 5%. При цьому основні доплати і надбавки, які враховують індивідуальний внесок працівника у трудову діяльність, мають бути вже враховані в основній частині заробітної плати.

**Щ**о стосується премій, то, обґрунтовуючи їх розміри, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10% тарифної ставки або посадового окладу). Система преміювання може забезпечити отримання максимального ефекту лише в тому випадку, якщо її елементи будуть визначені з урахуванням цієї сукупності вказаних вище вимог.

Слід вдосконалити встановлення надбавок за особисті ділові якості працівників. Залучення кваліфікованих кадрів, утримання наявних, розвиток їх здібностей можливі за умови додаткових стимулів, у тому числі через підвищення ефективності доплат і надбавок. Останнє, своєю чергою, потребує вирішення таких проблем, як вибір критеріїв для встановлення доплат і надбавок і визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника.

Негативним фактом є те, що значна частина доплат і надбавок, що діють на підприємствах зв'язку, спрямована на стимулювання розширення функціональних обов'язків і збільшення завантаженості працівників. Так, доплати за суміщення посад, виконання функцій тимчасово відсутнього працівника вирішували проблему браку робочої сили через низьку платню, погіршення умов праці тощо. Установлення розміру доплат і надбавок має передбачити врахування «порогу відчутності».

Тому підприємствам зв'язку слід починати роботу з формування філософії в галузі оплати праці та винагород за підсумками роботи, а також визначення

місця і ролі матеріальних винагород у загальній системі стимулювання трудової активності. За відсутності концепції система оплати праці буде формувати психологію працівників у напрямку очікування збільшення розмірів оплати праці.

Розмір місячного фонду преміювання може визначитися за формулою:

$$\Phi ПР = 0,35 \cdot \Phi ЗП \cdot K_1 \cdot K_2,$$

де  $\Phi ПР$  – розмір місячного фонду преміювання, грн;

$\Phi ЗП$  – фонд основної заробітної плати;

$K_1$  – коефіцієнт виконання завдання на день (середній показник по відділу);

$K_2$  – коефіцієнт зміни місячного фонду преміювання.

Розрахунок  $K_1$  виконується за формулою:

$$K_1 = \frac{100 + PBZ_{\text{міс.}}}{100},$$

де  $PBZ_{\text{міс.}}$  – середній показник фактичного рівня відхилення виконання нормованих завдань за розрахунковий період (місяць), %.

Розрахунок рівня виконання нормованих завдань за місяць зводиться до визначення середньарифметичного значення рівня виконання нормованих завдань для кожного співробітника:

$$PBZ_{\text{міс.}} = \frac{\sum_{i=1}^N PBZ_i}{N},$$

де  $PBZ_i$  – рівень виконання нормованих завдань  $i$ -го співробітника за місяць;

$N$  – кількість співробітників (за списком).

Розрахунок  $K_2$  виконується за формулою:

$$K_2 = \left( 1 + \frac{\left( \frac{\Phi ФП}{ТФП} - 1 \right)}{2} \right),$$

де  $ТФП$  – теоретичний розмір фонду преміювання, часток;

$\Phi ФП$  – фактичний розмір фонду преміювання, часток.

Визначення  $ТФП$  виконується за формулою:

$$ТФП = N \times n,$$

де  $N$  – кількість співробітників (за списком);

$n$  – кількість робочих днів у розрахунковому періоді (місяць).

Визначення  $\Phi ФП$  розраховується за формулою:

$$\Phi ФП = ТФП + \sum_{i=1}^N Пр_i,$$

де  $Пр_i$  – від'ємний розмір премії  $i$ -го співробітника за місяць зі своїм знаком.

Розрахунок від'ємного розміру премії  $i$ -го співробітника за місяць свідчить про накладання стяг-

вень з даного працівника за невиконання або погане виконання завдання.

Засобом мотивації можуть стати матеріальні нефінансові винагороди. Удосконалення системи матеріального стимулювання на підприємствах зв'язку потрібно спрямувати на орієнтування персоналу не тільки на опанування нових знань та умінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне їх використання на робочому місці.

**Д**оцільно звернути увагу на організаційну культуру людських ресурсів. Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значущих цілей, спонукати працівників працювати творчо й ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок у ланцюгу «організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства» підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [4, с. 89]. Так, вивчення досвіду 62 найбільш успішних компаній США дозволило вченим Пітерсу Т. і Уотермену Р. зробити такий висновок: більшість цих компаній утримують відповідні структурні підрозділи та запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику та вдосконалення організаційної культури, а відносини між керівництвом і працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [7, с. 297]. Практична реалізація цього принципу полягає у визнанні персоналу як головного джерела досягнень і успішного розвитку компанії, народження в персоналу почуття причетності до загальної справи, а також у створенні атмосфери довіри, виховання духу відповідальності та творчості.

## ВИСНОВКИ

Персонал трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, чия цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток. На відміну від концепції управління персоналом вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані та навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Підприємствам зв'язку потрібно посилити та вдосконалити

організацію навчання безпосередньо на підприємстві. Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміну потреб у робочій силі, а з іншого боку – надати працівникам можливість для навчання відповідно до їх інтересів.

Головними задачами у сфері підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації для системи управління людськими ресурсами на підприємствах зв'язку повинні стати:

- ✦ визначення стратегії у формуванні кваліфікованих кадрів;
- ✦ визначення потреби в навчанні кадрів по окремих його видах;
- ✦ правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- ✦ вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якісного навчання;
- ✦ пошук засобів для фінансування усіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Керівництво підприємств зв'язку може запровадити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей та потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників, їх навчання теж може стати значним стимулом для посилення мотивації праці персоналу.

Зазвичай кожне підприємство, в силу своєї специфіки, будує систему нематеріальної мотивації. У підприємствах зв'язку це питання набуває особливої актуальності. Тут можна, перш за все, запропонувати заохочення вільним часом та впровадити гнучкі графіки роботи. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: наук. вид. / Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куликов та ін. Київ: Ін-т екон. НАН України, 1997. 182 с.
2. **Васина Д. В.** Мотивація трудової діяльності: учеб. пособие. М.: МАРТИТ, 2010. 65 с.
3. **Долішній І. М., Колодійчук А. В.** Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 211–216.
4. **Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А.** Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. *Социологические исследования*. 2002. № 12. С. 87–92.
5. **Зиновьев И. Ф.** Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография. Симферополь: Феникс, 2008. 407 с.
6. **Колот А. М.** Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 337 с.
7. **Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1986. 424 с.
8. **Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І.** Удосконалення системи менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2011. № 698. С. 262–271.

**9. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М.**  
 Механізм мотивації управлінського персоналу : монографія.  
 Харків : АдВА, 2010. 240 с.

**10.** Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / пер. с англ. ; под ред.: Д. Бергер, Л. Бергер. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.

**Науковий керівник – Лазоренко Л. В.,** доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Державного університету телекомунікації (Київ)

## REFERENCES

Dolishnii, I. M., and Kolodiichuk, A. V. "Motyvatsiia personalu yak ob'ekt upravlinnia na pidpriemstvi" [Motivation of the personnel as an object of management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.5 (2010): 211-216.

Doronina, M. S. et al. *Mekhanizm motyvatsii upravlinskoho personalu* [Mechanism of motivation of management personnel]. Kharkiv: AdvA, 2010.

Dryakhlov, N. I., and Kupriyanov, Ye. A. "Effektivnost deyatelnosti sotrudnikov i ikh voznagrazhdeniye na Zapade" [The effectiveness of employees and their remuneration in the West]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 12 (2002): 87-92.

*Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia of the systems of motivation and pay]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

Kolot, A. M. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2009.

*Motyvatsiia pratsi v rynkovii ekonomitsi: problemy teorii i praktyky* [Motivation of labor in a market economy: problems of theory and practice] / D. P. Bohynia, L. I. Dolhova, H. T. Kulikov et al. Kyiv: In-t ekon. NAN Ukrainy, 1997.

Piters, T., and Uotermen, R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya: Opyt luchshikh kompaniy* [In search of effective management: Experience of the best companies]. Moscow: Progress, 1986.

Podolchak, N. Yu., and Podolchak, N. I. "Udoskonalennia systemy menedzhmentu pidpriemstv shliakhom vykorystannia R-teorii motyvatsii" [Improvement of enterprise management system by using R-theory of motivation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriia "Lohistyka"*, no. 698 (2011): 262–271.

Vasina, D. V. *Motivatsiya trudovoy deyatelnosti* [Motivation of work]. Moscow: MARTIT, 2010.

Zinovev, I. F. *Formirovaniye i realizatsiya kadrovogo i ekonomicheskogo potentsiala v agrarnoy sfere* [Formation and realization of the personnel economic potential in the agrarian sphere]. Simferopol: Feniks, 2008.