

УДК: 331.101.3

*О. В. Мізіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
О. В. Амелницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
А. В. Гвоздь,
магістрант, кафедра менеджменту,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ*

ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*О. V. Mizina,
PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk
О. V. Amelnitskaya,
PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk
A. V. Gvozd',
Master's degree student, department of management,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk*

CHARACTERISTICS OF THE COMPLEX MOVEMENT OF LABOR MANAGEMENT PERSONNEL ON THE ENTERPRISE

У статті досліджуються питання формування системи мотивації управлінського персоналу підприємства. Проведено аналіз теоретичних розробок щодо визначення поняття мотивації праці, проаналізовано найбільш поширені підходи до визначення складу і структури управлінського персоналу на підприємстві та визначено специфіку мотивації управлінської праці. Надано характеристику системі матеріального стимулювання управлінського персоналу енергопостачальних компаній, що використовують систему грейдів. Проаналізовано ефективність використання управлінського персоналу на енергопостачальному підприємстві. Запропоновано принципи формування системи мотивації управлінської праці на енергопостачальному підприємстві та методіку розподілу премій між управлінським персоналом з використанням системи комплексної оцінки управлінської праці на підставі матриці розподілу показників, що дозволяє організувати преміювання управлінського персоналу за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску.

The article deals with the question of forming a system of motivation of the managerial staff of the enterprise. The analysis of theoretical developments in the definition of the concept of labor motivation has been analyzed, the most common approaches to determining the composition and structure of management personnel at the enterprise are analyzed and the specifics of the

motivation of management work are determined. The description of the system of material incentives for management personnel of energy supplying companies using the system of genders is given. The efficiency of the use of management personnel at the energy supplying enterprise is analyzed. The principles of forming a system of managerial labor motivation at an energy supply enterprise and a method for distributing premiums between management personnel using the system of integrated assessment of management work based on the matrix of indicator distribution, which allows organizing bonuses of management personnel based on the results of economic activity, taking into account their personal contribution, are proposed.

Ключові слова: мотивація праці, управлінський персонал, грейдінгова система оплати праці, комплексна оцінка управлінської праці

Keywords: labor motivation, management personnel, grazing wage system, integrated assessment of managerial work

Постановка проблеми. У сучасних умовах досить мінливого та невизначеного зовнішнього середовища діяльності підприємств саме персонал часто стає вирішальним чинником, що забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та достойну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Призначення мотивації праці - змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що саме управлінська праця на підприємстві покликана створювати зацікавленість, мотивованість працівників в результатах своєї праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих учених вивченням концептуальних проблем мотивації праці, в тому числі мотивації управлінського персоналу займалися Кібанов А. [1], Мочерний С. [2], Колот А. [3], Крушельницька О. [4], Попов Д. [5]. В перелічених роботах розглядаються загальні теоретичні підходи до формування мотивації персоналу, визначаються певні складові мотивації праці управлінського персоналу. Проте не всі питання теоретичної розробки і практичного провадження елементів системи мотивації праці управлінського персоналу докладно вивчено і проаналізовано, особливо з урахуванням специфіки галузевої приналежності промислових підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних розробок щодо визначення та формування системи мотивації праці управлінського персоналу й розробці рекомендацій по впровадженню ефективної системи мотивації управлінської праці на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для докладного аналізу сутності поняття мотивації праці доцільно розглянути основні підходи до його визначення. Основні підходи вчених-економістів, що займаються дослідженням мотивації праці, можна розподілити на три групи (рис. 1).

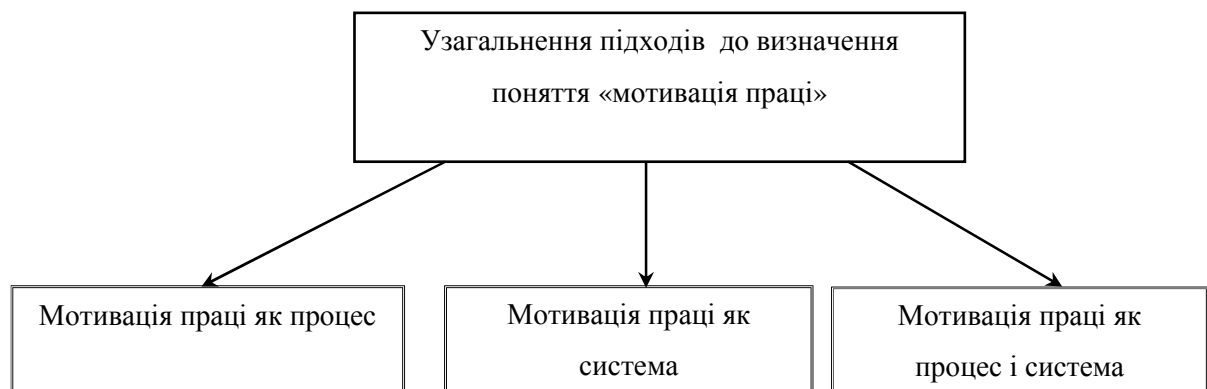


Рис. 1. Узагальнення підходів до визначення поняття «мотивація праці»

Перша група розглядає мотивацію як процес:

- мотивація - функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу [1];

- мотивація - усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби [2].

Друга визначає поняття мотивації як системи:

- мотивація - сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3].

Третя група розглядає мотивацію одночасно як процес і як систему:

- мотивація з одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу [4].

Розглядаючи практичні аспекти мотивації праці у загальному трактуванні, сутність мотивації можна виразити наступним чином: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [5].

Заслужують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо, який зробив два великих відкриття, в результаті був зроблений висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Співпраця в команді не виникає сама по собі, її слід планувати і розвивати [6].

Управлінська діяльність - вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Якість праці менеджера залежить не лише від рівня його знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції і здорового глузду [7]. Управлінська праця - різновид розумової праці. Вона не створює конкретних матеріальних благ, але є невід'ємною складовою праці робітників, а тому визначається як виробнича.

Найбільш поширені підходи до визначення складу та структури управлінського персоналу доцільно представити у наступних основних підходах та класифікаціях (рис.2) [8]. Головні чинники формування системи мотивації управлінського персоналу: характер праці; проблеми; цінності; розподіл часу; психологічний портрет управлінця.

Специфіка роботи управлінського персоналу та відповідно його мотивації, зумовлюється особливостями праці управлінців, яка є в більшій мірі розумовою, різноманітною, полігалузевою, кваліфікованою, напруженою, складною та невизначеною у порівнянні з працею інших категорій персоналу.

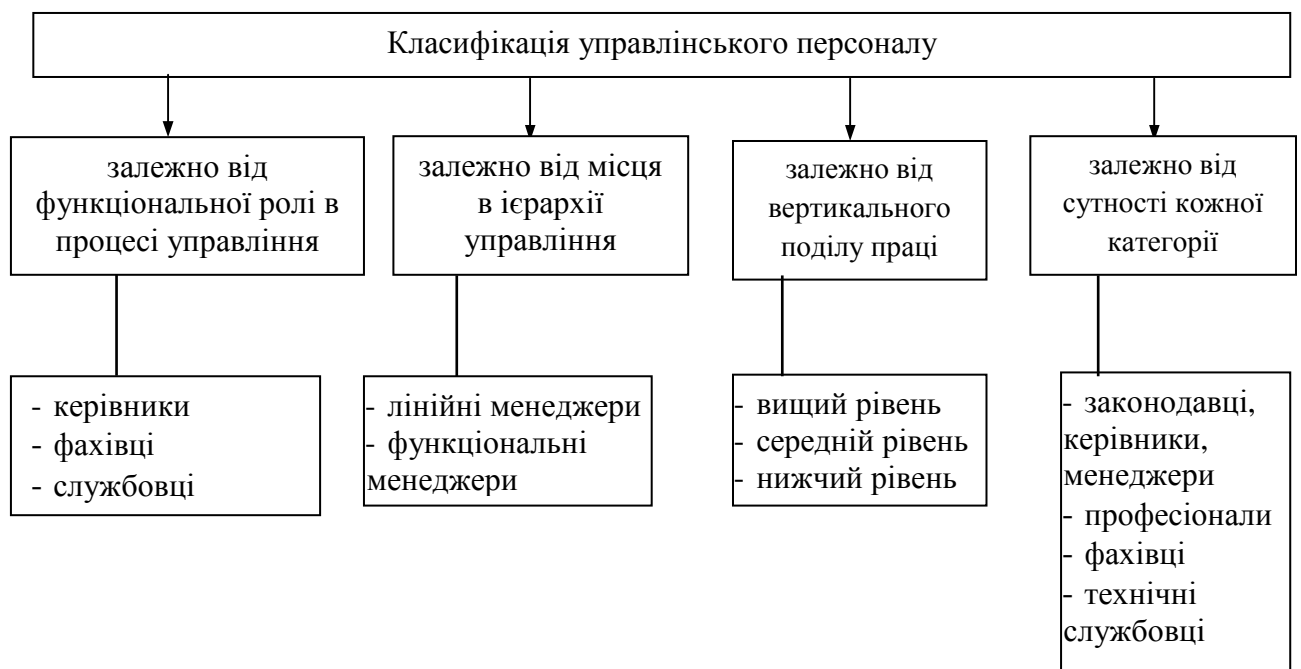


Рис.2. Класифікація управлінського персоналу

В енергопостачальній компанії, що є предметом даного дослідження, для управлінського персоналу застосовується механізм матеріального стимулювання працівників, що ґрунтується на використанні системи грейдів. При цьому кожен працівник підприємства має свій ранг (грейд), відповідно до якого розраховують рівень його заробітку. Також забезпечується створення вертикальної структури позиційних посад, згідно з якими розраховують грошову винагороду. Кожній посадовій позиції надають певну кількість балів з урахуванням чинників, визначених як найважливіші та найактуальніші для підприємства. Залежно від одержаної оцінки посадові позиції зараховують у певний грейд (розряд), який гарантує отримання відповідної заробітної плати або соціального пакету (наприклад, пільгове харчування, медичне страхування тощо). Лінію заробітної плати, зазвичай, формують, виходячи з ринкової вартості провідних спеціалістів: спершу визначають рівень заробітної плати найцінніших працівників, а потім, у міру зниження рівня посади, решти співробітників. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суми матеріальних виплат працівникам. При цьому є можливість коригувати суми винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду. Таким чином, забезпечується можливість завдяки набутому досвіду і професіоналізму заробляти більше, залишаючись при цьому на своїй посаді.

Для оцінювання посад управлінського персоналу використовуються наступні загальні чинники: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на роботу підприємства (ціна помилки); складність роботи. Кожен з ключових чинників оцінки посади розділений на шість рівнів: управління працівниками, відповідальність, досвід роботи, кваліфікація, рівень впливу на роботу підприємства, складність роботи.

Директор підприємства разом з підлеглим має оцінити всі посади за допомогою цих рівнів, відповідно балами від 1-го до 6-ти. Впровадження грейдингової системи починається зі з'ясування цінності кожної посади в компанії. Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої й розробляється тарифікатор.

Поряд із матеріальним стимулюванням управлінського персоналу компанія використовує нематеріальну систему мотивації. До нематеріальних способів мотивації управлінського персоналу досліджуваної енергопостачальної компанії належать: мотивуючі наради, привітання співробітників, інформування про досягнення працівників, які відзначилися, проведення заохочувальних корпоративних заходів.

Аналіз плинності управлінського персоналу досліджуваної енергопостачальної компанії наведено в табл.1.

Таблиця 1
Показники плинності управлінського персоналу ПАТ ДТЕК «Донецькобленерго» за 2015 -2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. (+, -) від	
	2015	2016	2017	2015 р.	2016 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	8,4	7,6	7,3	-1,1	-0,3
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	7,7	8,8	9,0	1,3	0,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,5	6,3	6,4	2,9	0,1
Коефіцієнт абсентеїзму, %	8,0	8,4	7,5	-0,5	-0,9

Показники табл. 1 свідчать про те, що плинність кадрів збільшилась у 2016 р. та 2017 р., де коефіцієнт плинності кадрів найбільший і у порівнянні з 2015 р. та 2016 р. він збільшився на 2,8 % та 2,9 % відповідно, тобто практично в 2 рази. Це свідчить про незадовільне використання підприємством управлінського персоналу. Проте зменшилась втрата робочого часу протягом 2017 р., підтвердженням цього є коефіцієнт абсентеїзму, який у 2017 р. у порівнянні з 2015 р. та 2016 р. зменшився відповідно на 0,5 % та 0,9 %.

На підставі проведеного аналізу доцільно здійснити формування системи мотивації управлінської праці на досліджуваному підприємстві з врахуванням певних принципів, а саме:

- розмір винагороди має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника;
- зв'язок винагороди з результатами особистої праці – працівник має знати, яку винагороду він отримає за результатами своєї праці;
- зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу – винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
- терміновість отримання винагороди – винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату;
- значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника;
- зрозумілість винагороди – порядок визначення винагороди має бути зрозумілим кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливим;
- стимулююча роль винагороди – винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності.

Згідно моделі Портера-Лоулера при розробці системи стимулювання управлінського персоналу підприємства, наприклад показників преміювання, потрібно враховувати, що результати, яких досягає кожний співробітник, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль, здібностей та характерних особливостей людини, а також від усвідомлення робітником своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль при цьому залежить від цінності винагороди та віри людини в існування прочного зв'язку між витратами зусиль та можливою винагородою. Досягнення потрібного рівня результативності може потягнути за собою внутрішні винагороди, такі як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності та самоповаги, а також зовнішню винагороду, тобто схвалення вищого керівника, премія, просування по службі.

При плануванні фонду преміювання для всього управлінського персоналу енергопостачальної компанії пропонується для кожного департаменту і для кожного підрозділу в його складі використовувати ті показники оцінки ефективності бізнес-процесів в рамках компанії, на які даний департамент і дана служба мають найбільший вплив за результатами діяльності.

Для впровадження цих вимог в практичні розрахунки пропонується розподіляти преміювальний фонд між департаментами та підрозділами енергопостачальної компанії за одним з методів бальної оцінки – за комплексною оцінкою управлінської праці (КОУП) [10]. Вона дозволяє організувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати служби на виконання планових показників, підвищити трудову та виконавчу дисципліну. Основні етапи алгоритму розподілу премії між окремими департаментами і підрозділами:

- визначення найбільш важливих показників ефективності роботи управлінського персоналу на підставі дерева цілей компанії;
- побудування матриці розподілу показників між департаментами і структурними підрозділами компанії. Строками матриці є показники, визначені раніше, стовпцями – департаменти і структурні підрозділи, включаючи керівництво;
- визначення коефіцієнтів вагомості КОУП з використанням методу експертних оцінок. Коефіцієнти вагомості визначають значущість того чи іншого показника з точки зору «внеску» в комплексний показник КОУП;
- визначення математичної функції стимулювання для кожного приватного показника ефективності для забезпечення виконання обраних показників;
- визначення значення кожного приватного показника ефективності з урахуванням вагомості показників;
- розрахунок преміального фонду кожного департаменту або підрозділу.

Для енергопостачальної компанії при визначенні переліку показників, за якими буде формуватися матриця їх розподілу, доцільно врахувати ті показники, за якими здійснюється оцінка ефективності участі департаментів і підрозділів в бізнес-процесах. Крім того, перелік рекомендованих показників потрібно пристосувати до специфіки енергопостачальної компанії, тобто залишити ряд рекомендованих та доповнити новими з урахуванням особливостей технології передачі та розподілу електроенергії та відповідними умовами здійснення діяльності цих компаній в існуючих економічних умовах. Результати розподілу показників КОУП серед департаментів енергопостачальної компанії наведено в табл. 2.

Далі на підставі цієї матриці розраховується ефективність роботи кожного департаменту або підрозділу. Преміальний фонд розподіляється між службами пропорційно чисельним значенням показників КОУП і основній зарплаті управлінських працівників.

Висновки. Актуальність, необхідність і перспективність дослідження системи мотивації управлінської праці на промислових підприємствах, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження комплексної системи оцінки управлінської праці в енергопостачальних компаніях докладно обґрунтовується виявленими проблемами в формуванні ефективної системи мотивації праці управлінського персоналу.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованої системи оцінки ефективності управлінської праці та адаптація її до промислових підприємств різних галузей.

Таблиця 2

Матриця розподілу показників КОУП серед департаментів енергопостачальної компанії

Показник	Керівництво компанії	Функціональний департамент/відділ	Виробничий департамент/відділ
Балансовий прибуток	Генеральний директор	Бухгалтерія	Технічна дирекція
Обсяг фінансових коштів за поставлену електроенергію	Директор по продажам	Комерційна дирекція	-
Норматив технологічних втрат електроенергії	Технічний директор	Технічна дирекція	Виробничо-технічний відділ, відділ контролю ТВЕ

Дохід від надання послуг по приєднанню до електромереж	Директор по технічному забезпеченню продаж	Технічна дирекція	Департамент по технічним приєднанням
Рівень показників якості електроенергії	Технічний директор	Технічна дирекція	Виробничо-технічний відділ
Рівень техніки безпеки	Зам. директора за охороною праці	Дирекція з охорони праці	Виробничі підрозділи
Темп зростання обсягу відпущеної електроенергії	Директор по забезпеченню виробництва	Комерційна дирекція	Виробничі підрозділи
Рівень впровадження інновацій	Директор по забезпеченню виробництва	Дирекція ІТ та Т	Виробничі підрозділи
Рівень корпоративної відповідальності	Генеральний директор	-	Департамент кадрової та організаційної роботи
Рівень задоволення персоналу компанії	Директор по управлінню персоналом	-	Департамент кадрової та організаційної роботи

Література.

1. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – К.: КНЕУ, 2009. – 450 с.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
5. Попов Д. Мотивация руководителей / Д. Попов. // Управление компанией. - 2003. - №5. - С. 28-36
6. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 315 с.
7. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [Електронний ресурс] / Н. Хорошильцева // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>.
8. Тюхтенко Н.А. Мотиваційні аспекти функціонування управлінського персоналу підприємства / Н. А. Тюхтенко // Бізнес-навігатор. - 2013. - №2 (31). - С. 281 - 286
9. Амелницька О. В. Формування ефективної системи управління локальними електричними мережами / О. В. Амелницька, Т. Б. Надтока. - Донецьк, «Друк-Інфо», 2010. – 242 с.

References.

1. Kibanov, A. Ya. and Ivanovs'ka, L. V. (2009), *Stratehichne upravlinnia personalom* [Strategic personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Mochernyj, S.V. (2000), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], Akademiia, Kyiv-Ternopil', Ukraine.
3. Kolot, A.M. (2005), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D. L. (2003), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
5. Popov, D. (2003), "Motivation of managers", *Upravlenie kompaniej*, vol. 5, pp. 28-36.
6. Mjejo, Je. (2000), *Social'nye problemy industrial'noj civilizacii* [Social problems of industrial civilization], Izdatel'stvo «Institut psihologii RAN», Moscow, Russia.
7. Khoroshil'tseva, N. (2003), "Investigation of the structure of motivation of specialists in the construction of the wage system", *Internet-portal dlia upravlintsiv*, [Online], available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html> (Accessed 8 May 2018).
8. Tyukhtenko, N.A. (2013), "Motivational aspects of the functioning of the managerial staff of the enterprise", *Biznes-navihator*, vol. 2 (31), pp. 281-286.
9. Amel'nyts'ka, O. V. and Nadтока T. B. (2010), *Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia lokal'nyh elektrychnykh merezhamy* [Formation of effective control system of local electric networks], Druk-Info, Donets'k, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2018 р.