

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

УДК 336.1:331.108

Потьомкіна О.В., к.е.н., доцент
 Potomkina O. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0002-2200-2096>

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Луцький національний технічний університет

У статті доведено, що формування ефективної кадрової політики підприємства залежить від системного мотиваційного фактору. Мотиваційний фактор є базисом в частині підвищення продуктивності праці в напрямку формування достатнього фінансового ресурсу для забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства.

Доведено, що в основу кадрової складової організаційної структури підприємства є формування ефективного мотиваційного механізму, орієнтованого на найманого працівника. Відтак, ефективність роботи залежить від закладених відносин в даний механізм. Визначено, що створення сприятливих умов праці на підприємстві є реальною передумовою високої ефективності роботи найманих працівників. Оскільки, інтерес працівників акумулюється в напрямку ефективної роботи, а не витрачання сил і енергії на пошуки нової.

Запропоновано проводити оцінку та аналіз кадрового складу, з метою виявлення проблемних моментів та питань. А відтак, зменшити плинність кадрів та створити реальну зацікавленість в роботі. Адже прийняття нових працівників потребує витрачання додаткових витрат як фізичних, так і фінансових на адаптацію та їх підготовку. Тому, уникнення подібного роду ситуацій вимагає від керівника при прийнятті на роботу працівників, чітких вказівок щодо роботи, висвітлення сильних та слабких сторін виконуваної роботи, можливостей працівника вдосконалювати свою діяльність, фахову компетентність, підвищувати продуктивність праці та грошову винагороду за результати праці, як основний мотиваційний фактор формування кадрового складу підприємства. Тобто зниження плинності кадрів.

Доведено, що важливим аспектом зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці є соціальна адаптація в колективі, що оцінюється на основі результату тестів, результату проведених бесід керівників з найманими працівниками у вільний від роботи час, на основі власних спостережень поведінки працівника. Тому, ефективний мотиваційний механізм необхідно пов'язувати з результатами праці власника, керівника, найманого працівника та підприємницьких структур в цілому.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація, мотиваційний механізм, продуктивність праці, ефективність, зайнятість, ринок праці.

FORMATION THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE: MOTIVATIONAL ASPECT

Lutsk National Technical University

The article proves that the formation of an effective personnel policy of the enterprise depends on the systemic motivating factor. The motivating factor is the basis in terms of increasing productivity in the direction of forming a sufficient financial resource to ensure the socio-economic development of the enterprise.

It proved that the basis of the personnel component of the organizational structure of the enterprise is the formation of an effective motivational mechanism focused on the employee. Therefore, the effectiveness of the work depends on the underlying relationship in this mechanism. It is determined that the creation of favorable working conditions at the enterprise is a real prerequisite for high efficiency of employees. Because, the interest of employees accumulates in the direction of efficient work, rather than spending effort and energy in search of a new.

It proposed to conduct an assessment and analysis of staff, in order to identify problems and issues. Consequently, reduce staff turnover and create a real interest in the work. After all, hiring new employees requires additional costs, of both physical and financial, for adaptation and their preparation. Therefore, the avoidance of such situations requires the manager when hiring employees, clear instructions on the work. The highlighting the

strengths and weaknesses of the work performed, the employee's ability to improve their activities, professional competence. To increase labor productivity and monetary remuneration for work results, as the main motivating factor in the formation of the personnel of the enterprise. That is, reducing staff turnover.

It proved that an important aspect of reducing staff turnover and increasing productivity is social adaptation in the team. It is evaluate based on test results, the result of conversations between managers and employees in their free time, because of their own observations of employee behavior. Therefore, an effective motivational mechanism must linked to the performance of the owner, manager, employee and business structures in general.

Key words: personnel policy, motivation, motivational mechanism, labor productivity, efficiency, employment, labor market.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Проблема пошуку і втримання кваліфікованих фахівців набуває важливого значення для підприємств сьогодні.. Адже саме кадровий потенціал, це той основний актив, який визначає напрямок розвитку. Ринок праці в свою чергу є одним з механізмів побудови ефективних відносин в системі роботодавця-найманий працівник-держава. Працює в напрямку охоплення зайнятих, так і не зайнятих працею та здатних ефективно виконувати покладені на них функції.

На сучасному етапі, формування кадрової політики на ринку праці в Україні відбувається диспропорційного соціально-економічного розвитку. Даний процес «супроводжується посиленням його сегментації. В соціально-економічній структурі працездатного населення відбуваються суттєві зрушення, які трансформують практично однорідну всезагальну зайнятість в сегментований ринок праці. Кожний сегмент як зайнятого, так і не зайнятого населення відрізняється специфікою свого соціального статусу, економічною поведінкою, гарантіями зайнятості, рівнем та стабільністю доходів, конкурентоспроможністю та захищеністю ринку праці» [1, с. 139].

Висока вартість людського капіталу, змушує підприємців звертати увагу на конкретну людину, тобто його можливості та потенціал. При цьому, важливе місце в цій системі займає формування кадрової політики через управління, яка дозволяє виявити реальні можливості найманих працівників. Відтак, система працює, коли створюється ефективний механізм її реалізації. Однією з основних функцій управління, що дає можливість створити та забезпечити зміни в системі формування кадрової політики є мотиваційний фактор.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичні положення формування ринку праці, кадрової політики представлені у працях зарубіжних дослідників, а саме: Ф.Тейлора, Г.Ганга, Г.Емерсона, А.Файоля, Л.Гілберта, Е.Мейо та ін. Також дані питання висвітлювались багатьма відомими вітчизняними ученими-економістами. Однак, тривають наукові дискусії специфіки формування кадрової політики через ринок праці щодо збалансування попиту і пропозиції робочої сили, що і обумовило вибір теми і актуальність нашого дослідження.

Цілі статті. Полягають в теоретико-прикладному обґрунтуванні впливу мотиваційного фактору на формування ефективної кадрової політики підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах становлення ринку важливим напрямком соціально-економічного розвитку є підприємницька діяльність, а однією з основних проблем ринкової трансформації економіки є на сьогодні питання мотивації праці та організація її оплати. Відтак, проблема мотивації поведінки й діяльності особистості набула важливого значення саме при формуванні кадрової політики. Адже, питання щодо спонукання людини до праці на всіх етапах розвитку суспільства цікавить кращі уми людства, і досліджувались під різними назвами і з різних позицій.

Керівники втілюють свої рішення в справі, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. В умовах адміністративно-командної системи провідні цілі підприємства досягалися за рахунок високої планової дисципліни, яка носила

директивний характер. Тип відносин, що склався між працівниками і роботодавцями став будуватися на принципі виконання працівником дорученої йому роботи. Невиконання директивних планів і вказівок поданих зверху суворо каралися з боку держави. Тому, економічним стимулам відводилась допоміжна роль. Заробітна плата працівників державних підприємств в багатьох випадках не залежала від обсягів реалізованої продукції.

Однак, в «ринковій системі господарювання основні стимулюючі механізми базуються на високому рівні оплати праці, достатньому для задоволення своїх потреб» [2, с. 156]., що забезпечить високий фінансовий результат підприємства в наступних періодах.

Разом з тим, ринкова конкуренція передбачає ситуацію, при якій «до працівників ставляться більш жорсткі умови, включаючи кваліфікаційні, фізичні, організаційні, техніко-економічні і багато інших аспектів конкретного змісту трудової діяльності. Через проміжні ланки – підвищення кваліфікації, методи стимулювання, нормативи якості, продуктивність, змістовність праці, яка впливає на планування структури і якості кожного особливого виду діяльності, – забезпечується досягнення стратегічних цілей виробництва» [2, с. 157]

Висока вартість людського капіталу, змушує підприємців звертати увагу на конкретну людину. При цьому ввести на підприємстві таку ланку, як управління персоналом, яка б дозволяла виявити реальні можливості найманих працівників. Після чого, створити такі умови, щоб мотиваційні механізми працювали з ефективним відтворенням. Це означає – задоволення потреб людини та досягнення високих кінцевих результатів підприємством.

Результатом комплексу змін є мотивація, як внутрішній механізм спонукання до дії. Рівень ефективної мотивації залежить в першу чергу від керівника, який виявляє потреби своїх працівників і забезпечує найкращий спосіб їх задоволення.

В свою чергу, система мотивації включає в себе інтелектуальні, фізіологічні, психологічні процеси, які проявляються під дією певних факторів та показують напрямок в якому працює працівник. Розуміння мотиву праці і дає можливість аналізувати та створювати ключі до різного виду організаційної діяльності.

Важливим в структурі мотивації є система через оплату праці, пільги, компенсації, надбавки, дивіденди, грошові винагороди, премії та їх підвищення; соціальні гарантії (страхування, пенсійне забезпечення, пільги на харчування, пільги на тривалість відпустки); участь у прибутках (за стаж і рівень кваліфікації, за підсумками року).

Сьогодні мотивація працює через участь у власності шляхом розподілу майна, дивідендів, акцій, участь в управлінні на правах співвласника. Реформування механізму мотивації праці повинно бути направленим на пошук заохочень до підвищення продуктивності праці. Саме розуміння продуктивності праці на підприємстві потребує найбільших уточнень. Це один з вирішальних факторів, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції. Крім того, від підвищення ефективності праці залежить збільшення заробітної плати і підтримка її на рівні, що дозволяє зберегти на підприємстві висококваліфікованих працівників.

На зростання продуктивності праці впливають такі фактори: своєчасне і в повному обсязі отримання винагороди за ефективне виконання роботи; збереження робочого місця; достатній об'єм роботи для отримання винагороди (заробітної плати) в максимально можливому розмірі; можливість отримання заробітної плати в розмірі, що дозволяє задовольнити свої потреби.

Можна стверджувати, що рівень продуктивності праці визначається обсягом реалізованої продукції. Мотивація трудової діяльності та стимулююче значення

заробітної плати, визнання ролі окремої людини в суспільстві взаємообумовлені та тісно пов'язані між собою. Причому, взаємопов'язані таким же чином, як і зацікавленість у роботі та заробітна плата як результат справедливої оцінки праці кожної людини.

В розробку нових мотиваційних механізмів підприємства закладають особистісний підхід, який враховує особливості конкретної людини і спрямований на ефективне використання її можливостей, що в підсумку повністю орієнтується на найманого працівника. Подібний мотиваційний механізм побудований на узгодженості інтересів держави, підприємців-власників, найманих працівників та досягненні мети кожної із зазначених сторін підприємництва. Також, передбачає спрямування зусиль суб'єктів підприємництва на досягнення максимально ефективного кінцевого фінансового результату.

Одним з важливих і проблемних питань реалізації таких мотиваційних механізмів є оцінка їх ефективності та формування відповідної системи стимулювання. Сучасна практика господарювання визнавала лише необхідність розробки та використання мотиваційних механізмів. Значно менше уваги приділяється оцінці ефективності мотиваційних механізмів та визначенню їх впливу на результати господарювання. У вітчизняній практиці фактично відсутні методичні розробки, на основі яких можна оцінити ефективність впливу мотиваційних механізмів на результати роботи підприємницьких структур.

Розробка та впровадження мотиваційних механізмів не може забезпечити його дієвість без оцінки ефективності від їх реалізації. Це пояснюється так: мотиваційні механізми є складною, багатогранною системою і, якщо нечітко визначитися з показниками, які їх характеризують та методами оцінки, то можна очікувати негативні наслідки. Тоді мотивація буде відокремлена від підприємницької структури, а це не дасть правильної об'єктивної оцінки та не покаже результату. Визначено, що ефективність роботи підприємства розраховується прямими та непрямими методами. До прямих належать: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші.

Непрямими вважаються: сприятливий клімат в колективі, соціальна адаптація тощо. Такі методи не піддаються кількісній оцінці, це є якісні показники. Проте вони чинять вплив на конкретну людину, її зацікавленість роботою, формують її поведінку, тому їх необхідно враховувати при оцінці результатів діяльності.

Тому, ефективний мотиваційний механізм необхідно пов'язувати з результатами праці власника, керівника, найманого працівника та підприємницьких структур в цілому. Сформуємо основні положення щодо оцінки ефективності мотиваційних механізмів:

1. Мотиваційний механізм буде ефективно працювати тоді, коли дотягатиметься кінцева мета діяльності підприємства, тобто максимізація фінансового результату. А відтак, забезпечити даний показник можливо за рахунок підвищення продуктивності праці, тобто ефективного використання праці на всіх рівнях підприємства.

2. Ефективність мотиваційного механізму визначається після реалізації кожного етапу, який розробляється для групи працівників, окремих особистостей, підприємців-власників або підприємства. Механізм мотивації спрямовується на задоволення потреб підприємства і власних потреб працівника, а відтак побудови тренду спільних дій. Тобто, для підприємства – це досягнення очікуваних результатів та цілей в частині максимізації прибутку. Для працівника – це формування системи винагород, премій, грамот за результати виконаної роботи.

При цьому, важливо керівнику-лідеру вміти розподіляти обов'язки та працювати на основі розподільного лідерства, будуючи злагоджену командну систему, що працює на організаторських здібностях; вмінні ставити високі вимоги до своєї працездатності та керівників нижчих ланок управління (якщо такі є), так як вони пов'язані з роботою

найманих працівників, при цьому надавати певну свободу у виборі навантаження і режиму роботи; вмінні розподіляти, визначати можливості людей і проводити відповідний розподіл праці і спеціалізацію трудових функцій самостійно.

3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів проводиться на основі визначення впливу різного роду факторів та їх сукупності. Тобто, важливим елементом виступає оцінка рівня кваліфікації, знань і досвіду роботи в аналізованій сфері. Важлива роль полягає в оцінці самої діяльності працівника, що проводиться у два етапи. Перший це облік результату роботи; другий полягає в аналізі особистісних якостей, які проявляються в ході виконання непередбачуваних завдань.

Фактично, проводиться аналіз і оцінка професійних та особистісних якостей з використанням методу аналізу результатів діяльності, експертних оцінок зі статистичною перевіркою їх надійності, співбесіди, інтерв'ю з колегами, аналізу документів, тестування.

4. Ефективність мотиваційних механізмів визначається тоді, коли керівник будує правильну систему менеджменту та координації. Тобто, створюються сприятливі умови для роботи найманих працівників, де б вони працювали б з найповнішою віддачею, досягали високої продуктивності праці та забезпеченні ефективної роботи підприємства в цілому. Дії керівників базуються на знаннях, навичках, вмінні, інтуїції та спрямовані на досягнення максимального результату діяльності виробничого процесу. При оцінці ефективності мотиваційних механізмів стосовно керівників доцільно виділяти показники, які характеризують індивідуальні результати праці (вміння організувати роботу, сприятливий клімат в колективі тощо) і результати роботи підприємства в цілому.

Вважаємо, що оцінці ефективності від впровадження мотиваційних механізмів, побудованих на основі особистісного підходу необхідно приділяти особливого значення. Так як її достовірність дає можливість на перших етапах з'ясувати сильні та слабкі сторони діяльності свого підприємства і спрямувати зусилля, сконцентрувати увагу працівників та керівників на відстаючій ділянці роботи. При цьому, досягається мета підприємства, підприємців-власників та найманих працівників.

Мотиваційна діяльність підприємств в умовах ринку передбачає системний підхід орієнтований на ринкову перспективу, що передбачає менеджмент мотиваційною діяльністю підприємства на збереження і підвищення якісних характеристик персоналу, стабілізацію виробничої діяльності та перспективне прогнозування оптимальних обсягів впровадження нових видів і ринків збуту продукції, підвищення конкурентоспроможності товару й заохочення персоналу для досягнення найкращих результатів.

Системна побудова мотиваційної складової кадрової політики враховує орієнтацію на особисті інтереси працівників та ступінь їх значимості та пріоритетності. Лише результат поєднання створених умов для реалізації інтересів забезпечить зацікавленість працівників у ефективній діяльності підприємства.

Висновки. На основі проведених теоретичних досліджень пропонується у розробку мотиваційних механізмів покласти особистісний підхід орієнтований на найманого працівника, який дає можливість з достатньою повнотою вивчити і охарактеризувати її творчий і виробничий потенціал та максимально використовувати їх у підприємницькій діяльності. Особливу увагу слід приділяти оцінці ефективності від реалізації мотиваційних механізмів, побудованих на основі прояву сукупності факторів прямої і непрямої дії. Це дасть можливість вибирати найбільш раціональні варіанти в процесі проектування та впровадження мотиваційних механізмів у виробництві.

Таким чином, відпрацювавши ефективний механізм стимулювання праці при формуванні кадрової політики, підприємство одночасно із вирішенням багатьох

соціальних питань, забезпечує виконання стратегічної цілі підприємства в системі формування кадрової політики це рівень ефективності та продуктивності кадрового потенціалу, що, у свою чергу, виступає позитивним фактором в процесі забезпечення максимізації прибутку та досягнення соціально-економічного розвитку підприємства в цілому.

Список бібліографічного опису:

1. Коваленко Н.С. Концептуальні підходи до трактування сутності сегментації ринку праці. Вісник Хмельницького національного університету. № 2. Т. 3. 2011. С. 139-142.
2. Потьмкіна О.В. Мотиваційні механізми заохочення до ефективної діяльності працівників та їх роль у розвитку підприємства. С. 156-158. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214883457.pdf>.

References:

1. Kovalenko N. Conceptual approaches to the interpretation of the essence of labor market segmentation. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2011. Issue 2. T. 3. Pp. 139-142.
2. Potomkina O. Motivational mechanisms to encourage effective work of employees and their role in enterprise development. Pp. 156-158. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214883457.pdf>. (access date: 08.06.2021).

Дата подання публікації 25.07.2021р.