

на нашу думку, слід переглянути основні засади до формування податкової політики підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, здорову економіку з надійними та стабільними перспективами для розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mintzberg Н. Школи стратегій Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 336 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издат. «Вильямс», 2001. – 495 с.
4. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
5. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. – М. : Ось-9, 2002. – 864 с.
6. The journal of finance – vol. LXIX. NO. 2 – April 2014. – 719-763 p.

УДК 338.24

**Гунченко М.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту й адміністрування  
Полтавського національного університету  
імені Юрія Кондратюка

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

У запропонованій статті розглядається використання системи методів управління персоналом у ринкових умовах господарювання. Також розглянуто важливість мотивації у системі менеджменту підприємства, досліджено традиційні та нетрадиційні підходи до стимулювання персоналу. Особливу увагу зосереджено на нематеріальних формах мотивації, наведений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств у сфері мотивації.

**Ключові слова:** методи управління персоналом, ступінь використання методів управління персоналом, мотивація праці, стимулювання праці, потреба, соціальний пакет, стимул, працівник, персонал, управління людськими ресурсами.

### Гунченко М.В. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА

В предлагаемой статье рассматривается использование системы методов управления персоналом в современных условиях управления. Также рассмотрена важность мотивации в системе менеджмента предприятия, исследованы традиционные и нетрадиционные подходы к стимулированию персонала. Особое внимание сосредоточено на нематериальных формах мотивации, приведен опыт отечественных и иностранных предприятий в сфере мотивации.

**Ключевые слова:** методы управления персоналом, степень использования методов управления персоналом, мотивация труда, стимулирование труда, потребность, социальный пакет, стимул, работник, персонал, управление человеческими ресурсами.

### Gunchenko M.V. FEATURES FORMATION STAFFING POLICY IN THE SPHERE OF LABOR MOTIVATION

In the article report examined the use of methods of personnel management in the contemporary economy. Also the article deals with the importance of motivation in the company management system, studied traditional and non-traditional approaches to encouraging staff. Particular attention is paid to intangible reasoning experience of domestic and foreign enterprises in the field of motivation.

**Keywords:** methods of personnel management, the degree of utilization management staff, labor motivation, incentives, need, benefits package, incentive, employee, staff, management of human resources.

**Постановка проблеми.** Ведення економічної діяльності підприємством, випуск продукції залежать не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на ринки, а й від ефективних методів управління персоналом.

У сучасному діловому світі комерційний успіх кожного підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу організації, від того, в якому ступені працівники реалізують свій професійний потенціал. Механізмом, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями, є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу

цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Умові покращення кадрової політики підприємств присвячені праці В.Н. Беседіної, Н.А. Волгіної, С.А. Карташової, В.М. Канюка, О.В. Крушельницької, О.М. Шевченко, В.А. Павлової, В.А. Савченко, Ф.І. Хміль, В.О. Храмова. Але на сьогоднішній час недостатньо вивченою залишається проблема раціонального використання потенціалу персоналу підприємств, його розвитку як фактора підвищення рівня ефективної діяльності підприємства. Теоретичною базою мотиваційного процесу є змістовні мотиваційні теорії (автори М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг та Д. Мак-Клеланд), процесуальні мотиваційні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер, теорія визначення цілей і концепція партисипативного управління). Важливою

є також мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки, авторами якої є американські вчені Р. Дафт, Р. Стирс, Р. Скінер.

**Постановка завдання.** Мета даного дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних засад підвищення якості кадрової політики, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств та опрацювання рекомендацій щодо поліпшення якості управління персоналом суб'єктів господарювання, а також дослідження класичних та нетрадиційних форм мотивації як важливого чинника в управлінні трудовим колективом підприємства, що використовуються в українських та міжнародних компаніях, особливу увагу приділяючи саме нематеріальному стимулюванню праці.

**Вклад основного матеріалу.** Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення стійкої позиції підприємства. Персонал є основним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи у довгостроковій перспективі. Тому особливою актуальністю набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

Теперішній етап розвитку економіки країни потребує системного підходу до управління персоналом підприємства. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [1, с. 63].

Система управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, повне використання яких забезпечує ефективність управління персоналом. Ефективність управління персоналом значно залежить від чіткої побудови системи управління персоналом, механізму її функціонування, від обраних методів управління персоналом.

Методами управління персоналом називають засоби впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Тільки оптимальне сполучення методів управління персоналом дозволяє підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Невизначеність у чіткому розумінні умов функціонування підприємств, підвищеної динаміки маркетингового середовища, непередбаченість дій конкурентів вимагають використання стратегічного підходу до управління. Тому головним моментом забезпечення міцної позиції підприємства на ринку є ефективне управління кадровим потенціалом підприємства.

У значній мірі на якість організаційної діяльності щодо управління персоналом впливає ступінь використання методів управління персоналом.

При дослідженні впливу системи методів на процес організації діяльності щодо управління персоналом аналізують адміністративні методи управління, економічні методи управління і соціально-психологічні методи управління персоналом.

Оцінку використання методів управління персоналом необхідно проводити експертним напрямом за такими методами: адміністративні (формування структури органів управління, затвердження адміністративних нормативів, правове регулювання, підготовка наказів і розпоряджень, інструктування, затвердження методик і рекомендацій, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації, встановлення адміністративних санкцій і заохочень); економічні (техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування та планування за результатами аналізу, економічне стимулювання, фінансування, мотивація трудової діяльності, оплата праці, капіталовкладення, участь у прибутках і капіталі, встановлення економічних норм і нормативів); соціально-психологічні (страхування, встановлення матеріальних санкцій і заохочень, соціально-психологічний аналіз та планування, часткова участь працівників в управлінні, соціальна та моральна мотивація, створення нормального психологічного клімату, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності). Аналіз кадрового потенціалу проводити за використанням оцінок від 1 – коли метод не використовується; 2 бали – часткове використання методу; 3 бали – використання методу у повному обсязі. Виявлені результати аналізу адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління кадровим потенціалом показують ступінь використання даних методів управління [2, с. 87].

Система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Найважливішими є матеріальні мотиваційні чинники це, зокрема, заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках [3, с. 22]. Основний ефект, що досягається нематеріальним стимулюванням, – підвищення рівня лояльності й зацікавленості співробітників у компанії, одночасно зі зниженням витрат по компенсації співробітникам їх трудових затрат.

Незважаючи на незчисленну кількість теорій і опублікованих прикладів з практики, мотивація часто залишається для керівників чимось таємничим. Специфіка мотивації в Україні полягає в тому, що більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій [4, с. 36]. Проте великі українські компанії та представництва міжнародних компаній відзначаються широким застосування систем мотивації, ефективно використовуючи світові приклади та специфіку українського середовища.

Заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації в українських компаніях також стає звичайною практикою. Основною причиною впровадження роботодавцями нестандартних програм мотивації є жорстка боротьба за фахівців, адже утримати персонал українських компаній тільки грошми і бонусами вже практично неможливо: варто конкурентові запропонувати на 200 доларів більше, і працівник піде. При проведенні досліджень для розробки програми мотивації виявляється, що основний мотив працівника – професійне зростання, на другому місці сприятлива атмосфера в колективі й лише на третьому – матеріальний чинник [4, с. 27].

Також слід відмітити організацію провідними компаніями харчування своїх працівників. Колишній шеф-кухар головного офісу корпорації Google Ч. Айерс у своїй книзі «Eat Yourself Smart» повідомляє: секрет успіху Google криється в пиві й суші для співробітників. Риб'ячий жир, що міститься в суші й ролах, поліпшує роботу мозку, а вечірки на

свіжому повітрі з пивом підвищують мотивацію й змінюють соціальні зв'язки між співробітниками.

Мабуть, найцікавіша й перспективна пільга щодо сучасного середовища України – довгострокові безпроцентні кредити на невідкладні потреби. Зокрема, в представництві корпорації Sagmel, Inc. такою послугою скористалися вже близько 20 чоловік. Рішення про надання кредиту приймається комісією на підставі певних критеріїв: стажу роботи, кількісних й якісних показників співробітника залежно від Крім того, співробітники Sagmel можуть розраховувати й на матеріальну допомогу при форс-мажорних обставинах [5, с. 19].

Залучаючи на роботу зарубіжних фахівців, вітчизняні роботодавці змушені створювати їм такі умови праці, до яких вони звикли на батьківщині. Наприклад, у ТНК-ВР іноземні співробітники одержують так званий «експансійний» пакет. Він припускає оплату житла, автомобіля з водієм 24 години на добу, розширену медстраховку з міжнародним покриттям й екстреною евакуацією якщо буде потреба, оплату навчання дітей у середній школі й проїзду на батьківщину у відпустку, а також оплату перевезення особистих речей до місця роботи й назад. Це звичайна міжнародна практика, викликана глобалізацією бізнесу, що посилюється, і як слідство – збільшенням мобільності персоналу [5, с. 28].

Багато компаній дуже уважно стежать за практиками і тенденціями вітчизняного ринку в області винагороди керівників вищої ланки. Це необхідно, щоб зберігати лідируючі позиції на ринку праці й підтримувати імідж компанії як привабливого роботодавця. Для цього використовують такі джерела інформації, як огляди заробітних плат, звіти міжнародних організацій, статті в професійній пресі, конференції, передовий міжнародний досвід, а також проводимо опитування співробітників всіх рівнів. Зокрема, на ТОВ «Роберт Бош» кожен два роки у всіх підрозділах концерну по усій світі проводиться спеціальне опитування, у якому є пункти, присвячені соціальному пакету: чи задоволені співробітники його наповненням, рівнем послуг, що вони хочуть зберегти, що змінити [5, с. 35].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть вимагати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [4, с. 22]. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою у різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не отримала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особис-

того визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються у доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [2, с. 39].

Науковці зазначають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [4, с. 63].

**Висновки з проведеного дослідження.** З проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що важливою складовою діяльності організації має бути ефективне використання кадрового потенціалу. Керівники повинні приділяти більшу увагу діагностиці та оцінці методів управління кадровим потенціалом, дослідженню його переваг та недоліків та, у свою чергу, послабити небезпеку кадрової кризи підприємства. Також у сучасних умовах успіх з вирішення проблем залежить від зміни підходів менеджерів до підготовки кадрів та стимулювання їх праці, а також побудови політики ефективної взаємодії між підрозділами підприємства.

Роблячи висновок із мотиваційної сторони аналізу у статті, можна сказати, що єдиної, шаблонної системи, яка діяла б безвідмовно тривалий час, створити неможливо через зміни самого працівника та його потреб. Для мотивації персоналу необхідний диференційований підхід, тобто кожен керівник повинен самостійно створювати свою систему мотивації, орієнтуючись в ситуації. Практика показує, що одним тільки збільшенням заробітної плати талановитих фахівців не втримати. Та й не кожен роботодавець готовий змагатися з конкурентами в гонці за підвищення платні. Для багатьох набагато простіше й дешевше запропонувати співробітникам дотації на обіди, оплату мобільного телефону тощо. Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : моногр. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 229 с.
2. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.
4. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – Вип. 21.8.
5. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9.
6. Черкашина Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – Червень, 2008. – № 22.
7. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8.