

ОРГАНІЗАЦІЯ КУРОРТНОЇ СПРАВИ

Н.Д. МІНЧАК

МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Среди вопросов, которые непосредственно связаны с реформированием экономики Украины, огромная роль отводится формированию новых подходов к стимулированию персонала. В статье рассмотрено стимулирование, его виды и роль в развитии персонала. Особое внимание уделяется нематериальным видам стимулирования как фактору для развития бизнеса. Предлагаются новые подходы к системе стимулирования.

* * *

Серед питань, які безпосередньо пов'язані з реформуванням економіки України, її трансформації на ринкових засадах, дуже важливу роль відіграє формування нової системи мотивації персоналу. Сюди слід віднести матеріальні та нематеріальні стимули. Виважена політика в оплаті праці, реформування системи доплат і надбавок, соціальний пакет пільг і компенсацій – все це сприяє розвитку персоналу, підвищенню його конкурентоздатності, розвитку творчого підходу до вирішення поставлених завдань. Господарська діяльність будь-якого підприємства залежить не тільки від впливу на виробничий процес науково-технічного прогресу, новітніх технологій, а й від кваліфікованого персоналу, здатного приймати рішення творчо. Для цього персонал необхідно ефективно мотивувати, як матеріально, так і морально.

На сьогоднішній день сформульовані різні теорії мотивації, кожна з яких має своїх прибічників і опонентів. Як свідчить досвід, на практиці використовують різні підходи до мотивації персоналу, які трансформовані до умов підприємства, і нерідко мотиваційний механізм поєднує різні підходи, характерні для тої чи іншої теорії мотивації. В умовах сьогодення мотиваційний механізм на Україні здебільшого прийняв форму матеріального стимулювання, оскільки рівень життя більшості людей знаходиться не вище встановленого прожиткового рівня.

Одним із головних матеріальних стимулів є заробітна плата. Необхідно відзначити, що вона, як економічна категорія, є найбільш складною та суперечливою. Але, разом з тим, є одним з головних моментів в мотиваційній системі. Вона повинна одночасно виконувати різні функції: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу і соціальну, однак в теперішній час вона не завжди їх всі виконує, особливо регулюючу і стимулюючу. А, як відомо з теорії, якщо заробітна плата не виконує хоча би однієї з перерахованих функцій, вона перестає виконувати своє соціально-економічне призначення. Тобто призводить до зрівнялівки, неадекватної оцінки результатів праці персоналу і як наслідок незацікавленість в досягненні кінцевого результату. Тому реформування системи оплати праці є нагальним питанням сьогодення. Необхідно чітко окреслити ті критерії, які повинні впливати на формування та диференціацію посадових окладів та тарифних ставок. В цьому питанні не може бути двозначностей. До цієї системи слід включити наступні критерії: кваліфікація, займана посада, складність виконуваної роботи, ступінь відповідальності, ступінь важливості виконуваної роботи, творчий та неординарний підхід до вирішення проблем, стаж роботи на займаній посаді.

Нечіткість позицій керівництва в цьому питанні сприяє таким негативам, як виникнення конфліктності в колективі, зрівнялівки, заниженню оцінки кваліфікованої праці. Заробітна плата перестає виконувати мотивуючу функцію. Тому слід підходити до питання оплати праці з боку практичного досвіду та з урахування основних принципів оплати праці.

Впорядкування оплати праці – справа надзвичайно важка. Практика показала доцільність використання вилок посадових окладів та категорій для посад професіоналів і фахівців, а також розрядів для робітників і технічних службовців. Така система посадових окладів сприяє підвищенню кваліфікації персоналу і дозволяє проводити тарифікацію виконуваних робіт. Необхідно формувати філософію підприємства, бажання чіткого виконання принципів оплати праці з боку керівників не тільки підприємств, а і інших суб'єктів ринкових відносин. Механізм стимулювання повинен бути пов'язаний з результатами роботи підприємств, з розумінням кожним підприємцем економічного механізму функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в загальнодержавній системі господарювання.

На деяких підприємствах система мотивації зовсім відсутня. Намагання запровадити зарубіжний досвід мотивації не спрацьовує на українських підприємствах. Адже необхідно

враховувати такі фактори як нестабільність економічної ситуації, відсутність кваліфікованих управлінців, недостатня увага до питань розвитку персоналу, специфіка законодавчої бази. Оскільки персонал відносять до активу підприємства, вихідним є принцип ефективного використання всіх його ресурсів для одержання кінцевого результату. Таким чином, матеріальне стимулювання персоналу є складовою економічної стабільності і розвитку. Працівник працює за заробітну плату, не завжди докладаючи максимум зусиль для творчої наполегливої роботи. Встановлений посадовий оклад не виступає стимулюючим фактором. Тому доцільно пов'язувати роботу кожного працівника з його відповідальністю за результати своєї роботи.

Важче оцінити працю управлінців, керівників відділів, служб, тобто фахівців. Візьмемо для прикладу посаду менеджер по персоналу. Спробуємо виділити критерії оцінки, хоча вони будуть чисто умовними. Кожне підприємство має свою специфіку і свої вимоги щодо кола обов'язків будь-якої посади. Виходячи з основних службових обов'язків по персоналу, можна виділити наступні критерії оцінки: якісний підбір і розстановка персоналу, забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, рівень кваліфікації спеціаліста, стабільність і укомплектованість кадрами, відсутність виробничих конфліктів, якісний ступінь розвитку персоналу, дотримання керівництвом трудового законодавства, ступінь відповідальності, відсутність судових позовів з питань трудових відносин, вміння приймати неординарні рішення, високий ступінь трудової і виконавської дисципліни, виражена кадрова політика, впровадження на підприємстві положень, методик роботи з персоналом.

Такі критерії доцільно розробити для всіх категорій управлінців, беручи за основу посадові інструкції, які повинні формуватись на основі єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника. Застосування такої методики дає можливість перш за все більш реально визначити розмір заробітної плати і з іншого боку стимулює працівника до більш якісного виконання службових обов'язків. Така методика вимагає і розробки нової системи винагород за конкретні результати праці. Персонал повинен знати про можливість і наявність грошової винагороди. Необхідно підкреслити, що схема економічної мотивації повинна містити показники якісного і кількісного виконання робіт по кожному робочому місцю. Все це впливає на фінансовий стан підприємства в цілому. Економічна мотивація – це інструмент для досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства. Виходячи з цих положень, персонал як економічна категорія тоді буде мати можливість отримати більш реальну оцінку свого рівня.

Виходячи із складності і значимості мотивації персоналу для розвитку і функціонування бізнесу, однозначної відповіді немає на те, хто повинен займатись цим питанням. Адже в мотивації персоналу повинні бути зацікавлені і топ-менеджер (директор), і керівники структурних підрозділів, головні спеціалісти і, безперечно, служба управління персоналом. Саме остання повинна очолити роботу по формуванню механізму мотивації персоналу із залученням виробничих, фінансових, юридичних підрозділів. Для проведення такої роботи службі управління персоналом необхідно: вивчити мотиваційні системи і досвід їх застосування як на вітчизняних підприємствах, так і за кордоном, скоригувати їх з метою врахування специфіки свого підприємства, відпрацювати всі його складові, оцінити необхідність їх впровадження, ефективність і ступінь витрат.

При цьому слід приділяти увагу і нематеріальній мотивації. Адже фінансові можливості підприємства не завжди дозволяють широко застосовувати економічні стимули. В той же час в ситуації, де моральні стимули відіграють більш суттєву роль з меншими фінансовими затратами. Нематеріальна мотивація направлена, перш за все, на формування в колективі сприятливих відносин, відданості підприємству, формуванню корпоративного духу та партнерських відносин між працедавцем і найманим робітником. Нематеріальні стимули впливають, перш за все, на психологію особистості і носять психолого-педагогічний характер.

Іноваційні процеси в економіці безумовно вплинули і на мотивацію. Персонал розглядається як капітал підприємства, його необхідно стимулювати, розвивати і примножувати. Зміни в економічній ситуації впливають і на систему мотивації, на її види і форми. Найбільш стійкими і ефективними є наступні види нематеріальної мотивації.

Формування корпоративної культури. Це перш за все увага до кожного працівника з боку адміністрації. Формування у працівників гордості за своє підприємство.

Комунікація. Розглядається як нематеріальний стимул. Обговорення на загальних зборах колективу стратегічних планів підприємства.

Соціальний пакет. Це перш за все пільги для працівників підприємства на придбання житла, часткова оплата комунальних послуг, оплата навчання дітей, медичне страхування, відпочинок на базах відпочинку, виїзд на екскурсії, оплата абонементів, спортивний комплекс.

Система "перків". Передбачає привілеї для керівників структурних підрозділів, керівників службами. Типовим варіантом "перка" може бути користування службовим автотранспортом, часткове покриття витрат на придбання одягу для прийомів. Оплата ланчів при укладанні договорів з партнерами. Система "перків" формує сходинки іноваційної ієрархії, впливає на номенклатуру посад. До іновації системи мотивації належить і звільнення найбільш талановитих працівників від вирішення побутових проблем.

Застосування того чи іншого виду мотивації залежить, перш за все, від співвідношення: "вигідність-витратність". Практика показує, що серед матеріальної мотивації найбільш розповсюдженими є: стабільність виплати заробітної плати та її ріст, премії, бонуси, надання безпроцентних позик, надання матеріальних допомог.

В сфері нематеріальної мотивації виділяють наступні: участь в семінарах, тренінгах, кар'єрний ріст, навчання в закладах освіти, аспірантурі, докторантурі, здобуття другої вищої освіти, залучення персоналу до прийняття рішень, оголошення подяки, присвоєння відзнак організації ("Золотий бейджик", "Срібний бейджик"), корпоративні свята, дружні відносини в колективі, медичне страхування.

Практика свідчить, що не завжди високозатратні форми мотивації мають високу ефективність.

Впровадження ефективної системи мотивації можливе при наявності фахівців служби персоналу, які б володіли знаннями в таких галузях як психологія, соціологія, педагогіка, управління персоналом, економіка праці та соціальних відносин, право, конфліктологія. Мотивація працівників сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств в цілому. Це є головним завданням менеджера по персоналу. Економічний розвиток підприємства, зміни у виробничих орієнтирах змінюють і удосконалюють вже існуючі форми мотивації. Менеджер по персоналу повинен постійно враховувати нові фактори, які можуть вплинути на рівень мотивації. Але завжди на перше місце виходять такі форми як формування соціального пакету, медичне страхування, забезпечення кар'єрного росту.

Для того, щоб мотиваційна система дала позитивний результат, необхідно враховувати специфіку персоналу, для якого вона впроваджується. Адже фактори, які є мотиваційними для інженерно-управлінського персоналу, не можуть бути такими для робітників і технічних службовців.

До застосування нематеріального стимулювання слід підходити комплексно. Тому слід в кінцевому результаті застосовувати обидва види мотивації. Вони повинні доповнювати один одного і відповідати фінансовим можливостям, корпоративній культурі, стилю керівництва і особистим потребам стимулюючого персоналу.

Література:

1. Афонин А.А. Основы мотивации труда: Организационно-экономические аспекты: Учебное пособие.-К.: МЗУУП.-1994.
2. Волгин Н.А. Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности.-М.: Луч,1991.
3. Данюк В.М., Колот А.М. Заробітна плата в нових умовах господарювання.- К.: Знання, 1993.
4. Паркинсон С., Рустомжи М. Искусство управления. Спб.,1992.
5. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. Киев,1992.
6. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Киев,1991.

N.J. MINCHAK

THE MOTIVATION AS METHOD OF EVOLUTION OF PERSONALS

Філія ЗАТ "Трускавецькурорт" "ТГРЕС", м. Трускавець

Дата поступлення: 18. 11. 2004 р.