

УДК 331.101.3: 338

**ВИКОРИСТАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ЯКОСТІ ІНСТРУМЕНТУ
МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

В.Ю. Філіппов, к.е.н.

А.С. Кучинський

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу.

У даній статті головною метою є розглядання використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. Визначається, що задля активації трудової діяльності персоналу організації потрібно виділити рішення які дають можливість поліпшити мотивацію як функцію менеджменту. Також розкрити доміанти ефективності її здійснення. Обґрунтована відповідь на питання: організувати нову, або змінити існуючу систему стимулів працівників. Всі висновки зроблені ґрунтуючись на дослідженнях фахівців у області економічних наук (управління персоналом та його мотивація).

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, підприємство, інструмент, стимулювання

Філіппов В.Ю., Кучинский А.С. Использование заработной платы в качестве инструмента мотивации управленческого персонала.

В данной статье главной целью является рассмотрение использования заработной платы в качестве инструмента мотивации управленческого персонала. Определяется, что для активации трудовой деятельности персонала организации нужно выделить решение, которое даст возможность улучшить мотивацию как функцию менеджмента. Также раскрыты доминанты эффективности ее осуществления. Обоснован ответ на вопрос: организовать новую, или изменить существующую систему стимулов работников. Все выводы сделаны основываясь на исследованиях специалистов в области экономических наук (управление персоналом и его мотивация).

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, предприятие, инструмент, стимулирование

Filippov V.Yu, Kuchynskiy A.S. Using salary as a motivation tool management personnel.

In this article, the main objective is examining the use of salary as a motivation tool management personnel. Determined that for activation of employment of staff of the organization to highlight solutions enable yaks improve motivation as a function of management. Also reveal dominant effectiveness of its implementation. Grounded answer to the question: to organize a new, or modify the existing system of incentives for workers. All findings are made based on studies of experts in the field of economics (management personnel and its motivation)

Keywords: motivation, personnel management, enterprise, tools, incentives

Постійні зміни як на ринку так і в економіці, які трапляються в Україні, несуть за собою великі зміни в галузі трудових відносин. Сьогодні економіка держави знаходиться на стадії трансформації, а це означає, що вона не в змозі повною мірою забезпечити робочими місцями всіх українців, які спроможні працювати. На це впливають фактори, одним з яких є низька заробітна плата, адже саме вона сприяє плинності робітників на підприємствах. Цей фактор суттєво ослаблює мотивацію персоналу, це припущення підкріплюється даними аналізу держкомстату України. Саме тут і постає необхідність створення гнучкого інструменту, або механізму, який би вчасно реагував на всі фактори зовнішнього середовища, які в свою чергу стосуються стимулювання праці заради збільшення її ефективності та продуктивності.

Аналіз існуючих методик розрахунку заробітної плати управлінського персоналу як інструментарію мотивації персоналу, встановив, що із всіх систем оплати праці тільки ринкова система містить методику визначення величини конкурентної заробітної плати. Але й вона має недоліки: а) відсутність коридорів чутливості розмірів заробітної плати, в границях яких відбуваються кадрові переміщення, б) низьку інформативність про рівень мотивації персоналу (його задоволеність величиною заробітної плати).

Актуальність полягає в тому, що задля активації трудової діяльності персоналу організації потрібно виділити суперечності, рішення котрих дає можливість поліпшити мотивацію як функцію менеджменту, розкрити доміанти ефективності її здійснення, організувати нову, або змінити існуючу систему стимулів працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Мотивацію персоналу протягом багатьох років досліджували значна кількість науковців. Найбільш значний вклад у розвиток її теоретичних засад внесли такі вітчизняні вчені як: І.М. Акімова, О.О. Бондаренко, А.І. Бутенко, І.І. Грузнов, Т.Н. Матрусова, Н.Д. Лукьянченко, В.П. Сладкевич; і закордонні: Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Портер, Х. Хекгаузен. До їх важливих досягнень варто віднести розробку теорій мотивації та удосконалення їх базових

моментів, статистичні дослідження мотивації як процесу та, власне, процесу розвитку мотиваційної теорії, накопичення та наукову обробку значного практичного досвіду мотивації персоналу на реальних підприємствах в різних умовах їх діяльності. Однак, вивчення теоретичних і практичних основ мотивації дає можливість затверджувати, що вплив умов конкуренції в даних дослідженнях та теоріях врахований недостатньо.

Більшість провідних економістів приблизно однаково дають характеристику поняття управлінського персоналу, а змістовна характеристика мотивації та поняття, що її характеризують (мотивація, мотив, потреба, стимул) теж розкриті в працях багатьох учених.

В механізмі управління підприємством, зокрема, у мотивації персоналу є не тільки те, наскільки задоволені потреби працівника через трудову діяльність, але й де він її здійснює – на даному підприємстві.

Автор Бондаренко О.О. розглядає мотивацію персоналу з точки зору її розвитку та існуючих проблем на цьому шляху, вчасності певних стимулів праці [1], з іншої сторони систему мотивації персоналу як основу успішного управління персоналом визначає Волкова В.В., де використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу стоїть на першому місці [2].

Гривківська О.В. з колегами визначає проблеми мотивації праці управлінського персоналу [3], а Байда О.Г. стверджує, що використання заробітної плати в якості інструменту мотивації праці може виступати як складова успіху організації та управління персоналом в цілому [4].

Ковальчук О.А. в своїх працях досліджує поняття мотиваційного процесу персоналу, його складових, основних етапів та результату, на який він спрямований. Також вона розглядає мотиваційну сферу особистості як внутрішнє джерело спонукання до діяльності та враховує її вплив на рівень мотивації людини [5].

У підручнику «Мотивація і стимулювання трудової діяльності», автор Кибанов А.Я. дає визначення мотивації і стимулюванню трудової діяльності як систему, що складається з двох рівнозначних підсистем: мотивації та стимулювання, тісно взаємопов'язаних між собою, що взаємодіють і взаємообумовлюють один одного [6].

Проблеми мотивації управлінського персоналу залишаються актуальними і не до кінця вирішеними навіть і сьогодні. Вивчення та аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури виявило, що розробки та інновації ще потребують додаткового висвітлення.

Метою статті є: подальше дослідження мотивації управлінського персоналу і її ключового важеля – використання заробітної плати в якості надійнішого інструменту мотивації управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасна ситуація в економіці України характеризується високим темпом змін, обумовлена становленням ринкових відносин. На протязі всього періоду ринкових змін одною з основних проблем стає активне використання управлінського персоналу. Це стосувалось роботи в умовах економіки перехідного періоду (приватизацією, зміною форм власності, конкуренцією), а зараз ще й ускладнилось умовами кризової ситуації (нестабільність національної валюти, скорочення об'ємів виробництва, ріст безробіття та інше). Зазначені проблеми підсилює низький кваліфікаційний рівень управлінського персоналу та відсутність наукового підходу до управління підприємством в ринкових умовах.

Характер та сила впливу мотивації на поведінку персоналу залежить від цілого ряду чинників, тому у кожному випадку система мотивації будується індивідуально з можливістю змін під впливом зміни мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю персоналу або його певного сегменту

На даний момент величина заробітної плати є єдиним ефективним інструментом мотивації управлінського персоналу. З огляду на даний факт, в умовах конкуренції рішення питань по втриманню, залученню і мотивації персоналу зводиться до варіюванні величини матеріального заохочення. При цьому слід проаналізувати, чи враховуються на підприємствах машинобудування такі відомі обмеження та умови:

- чи відбувається підвищення заробітної плати у діапазоні 15-20 % 40-50 % від окладу працівника системи управління;
- чи триває ефект від підвищення заробітної плати у періоді 0,5-1 рік;
- чи містить заробітна плата два обов'язкові складові: мінімальну стабільну, преміальну за результатами праці;
- чи дотримується нормальних значень показник плинності управлінського персоналу: 4-7% 12-15 %;
- чи не конфліктують між собою елементи системи стимулювання.
- чи не конфліктують між собою елементи системи стимулювання.

Однак лишається відкритим проблема встановлення меж варіювання величини заробітної плати, достатньої для залучення й мотивації персоналу. Конкурентна заробітна плата – це її розмір, якого достатньо для прийняття робітником рішення про перехід в іншу організацію. З аналізу літературних джерел та власних досліджень мотиваційних теорій і понять були визначені такі основні форми стимулів:

- 1) Примус. Демократичне суспільство в організаціях застосовує ці управлінські методи.
- 2) Матеріальне заохочення. Тут можна зазначити стимули в матеріально-речовинному виді.

3) Моральне заохочення. Задоволення духовних і моральних вимог особистості.

4) Самоствердження. Певні вимоги колективу, які змушують його досягати чітких цілей.

Розглянув основні форми стимулів, можемо зробити висновок, що самоствердження є внутрішнім стимулом працівника й не залежить від зовнішнього середовища, а тому не застосуємо в механізмі управління підприємством щодо мотивації персоналу як в умовах конкуренції, так у її відсутності. Примус як форма стимулу не застосовна в умовах конкуренції, тому що не може виступити чинником, що спонукає до трудової діяльності на даному підприємстві, а скоріше навпаки – працівник вибере для роботи той суб'єкт господарської діяльності, де даний чинник проявляється в найменшому ступені. Моральне й матеріальне заохочення є зовнішніми стимулами працівника, і вони застосовні в умовах конкуренції в механізмі управління підприємством щодо мотивації персоналу (у т. ч. управлінського), з тією лише різницею, що моральне заохочення повинне супроводжуватися матеріальним, адже не буде людина працювати на підприємстві заради задоволення тільки духовних і моральних потреб. Матеріальне заохочення як стимул може виступати самостійно, забезпечуючи працівникові задоволення потреб виражених у матеріально – речовинній формі. Отже, в умовах конкуренції в механізмі управління підприємством в напрямку мотивації управлінського персоналу застосовні тільки моральне й матеріальне заохочення.

Узявши до уваги усе вище сказане, показники мотивації повинні стати інструментарієм механізму мотивації персоналу у рішенні таких питань як:

— залучення й утримання персоналу на підприємстві;

— оцінки рівня мотивації персоналу, його задоволеність одержуваними моральними й матеріальними заохоченнями.

Моральне заохочення: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, кар'єрний ріст, учені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди – ця категорія якісних показників оцінює трудові й суспільні досягнення й заслуги. Вони встановлюються кожним підприємством індивідуально. У літературі присутні рекомендації і методики по розробці й впровадженню методів морального заохочення. Однак, у першу чергу дослідженню підлягають показники, що характеризують матеріальне заохочення, тому що, як було визначено раніше, моральне заохочення повинне супроводжуватися матеріальним, а матеріальне заохочення як стимул може виступати самостійно, забезпечуючи працівникові задоволення потреб виражених у матеріально – речовинній формі.

Матеріальне заохочення характеризується кількісним показником, таким як заробітна плата. Як інструментарій мотивації персоналу визначають наступні методики розрахунку заробітної плати управлінського персоналу:

1) Проста погодинна система. Дана система розрахунку заробітної плати, як інструмент мотивації персоналу не адаптована до умов конкурентного середовища, тому що не дозволяє становити, чи достатня її величина для залучення й мотивації персоналу (насамперед, управлінського) на підприємстві.

2) Погодинно-преміальна система. Погодинно-преміальна система розрахунку заробітної плати як інструментарій мотивації персоналу не адаптована до умов конкурентного середовища, тому що також не відповідає на питання стосовно достатності її величини для залучення й мотивації персоналу (перш за все, управлінського) на підприємстві.

3) Пряма індивідуальна відрядна система заробітної плати. Дана система розрахунку заробітної плати як інструментарій мотивації персоналу не адаптована до умов конкурентного середовища, тому що, як і попередні, не дозволяє відповісти на такі питання як чи достатня її величина для залучення, утримання й мотивації персоналу (перш за все, управлінського) на підприємстві.

4) Пряма колективна відрядна система заробітної плати. Величина заробітку визначається аналогічно через колективні розцінки й загальний обсяг продукції та, відповідно має такі ж самі недоліки.

5) Відрядно-преміальна система. Крім заробітної плати виплачується премія за перевиконання встановлених показників. Преміювання здійснюється по 2-3 показникам. Однак додання варіативності величині заробітної плати не сприяє її адаптації до умов конкурентного середовища, тому що не дозволяє встановити рівень достатності її величини для участі у конкуренції на ринку труда.

6) Відрядно-прогресивна система заробітної плати. Дана система розрахунку заробітної плати спрямована на підвищення продуктивності праці, а не на забезпечення її конкурентного рівня, тому також вважається не адаптованою до умов конкурентного середовища.

7) Акордна система заробітної плати передбачає виконання певного обсягу робіт за певну величину заробітної плати. Вона виплачується незалежно від тривалості виконання роботи з її кінцевого результату. Однак у літературі при характеристиці цієї системи не визначено розмір заробітної плати, достатній для залучення й мотивації персоналу.

В ринкових умовах господарювання знайшла застосування безтарифна система оплати праці, що залежить від ряду чинників:

— кваліфікаційного рівня працівника (від директора до робітника),

— коефіцієнта трудової участі,

— фактично відпрацьованого часу.

Деякі підприємства орієнтують систему матеріального стимулювання на фактичну кваліфікацію працівника – здатність не тільки виконувати власні безпосередні обов'язки, але й

участь у вирішенні виробничих і управлінських проблем. Такі працівники одержують фіксовану оплату за кваліфікацію. На більшості підприємств оплата праці працівників системи управління здійснюється відповідно до встановленого їм за штатним розкладом окладом і діючої системи преміювання [1, 6].

Обидві представлені системи оплати праці як інструментарій мотивації персоналу (перед усім, управлінського) не адаптовані до умов конкурентного середовища, тому що не дозволяють відповісти на такі питання: чи достатня її величина для залучення, утримання й мотивації персоналу на підприємстві.

8) Ринкова система оплати праці – є особливою системою, для ефективності якої необхідно заздалегідь скласти всеосяжні й чіткі посадові інструкції й порівняти ринкові ціни (тобто розмір заробітної плати, що пропонують роботодавці на цей вид праці на ринку). При цьому міра оцінки праці формується ринком. Практично здійснюється огляд ринкових пропозицій заробітної плати – статистичне дослідження ринку праці, що дозволяє підприємству зрозуміти своє положення на ньому, власну конкурентоздатність як роботодавця.

Таку систему оплати праці спеціалісти розглядають як великий потік інформації, який покриває весь ринок. Ця інформація містить в собі по кожній посаді окремі дані, як мінімальна та максимальна, або середня заробітна плата в цьому регіоні, або галузі.

Якщо розглядати оптимізацію коштів, які витрачаються на співробітників заради покращення їх працовитості, тоді можна побудувати певну модель поведінки для кожної окремої ситуації:

- якщо заробітна плата підприємства дуже вище ринкової, треба обов'язково продемонструвати персоналу, наскільки вона переважає середню ринкову. Інструментами в цьому випадку є: збільшити план, подвоїти контролювання, не підіймати заробітну плату в найближчий час, вилучити або понизити соціальний пакет, прибрати пільги;
- якщо заробітна плата фірми дещо вище ринкової треба засвідчити персонал цієї фірми, що вона має перевагу над середній ринковій, і, що, фірма турбується про свій власний колектив. Це буде вдалим інструментом підвищення мотиваційної політики;
- якщо заробітна плата підприємства сходиться з ринковою пропозицією, тоді потрібно проінформувати працівників про це. Необхідно продемонструвати нагоди, де пропозиція ліпше за ринкову (соціальний пакет, менше навантаження або план, близькість розташування та ін.), такий інструмент налагоджуватиме більш краще відношення до підприємства;
- якщо заробітна плата підприємства трохи нижче ринкової, співробітникам краще про це не говорити взагалі. Визначальне завдання такої

мотиваційної політики – гарне відношення до основних працівників, яке ще можна підкріпити офертою довгострокового кредитування під низький відсоток, або освіта за рахунок фірми з гарантією (договором) відпрацювання конкретного періоду. Харизма керівника може бути вдалим інструментом;

- якщо заробітна плата підприємства дуже нижче ринкової і колектив знає про це. Для виправлення цієї ситуації задачею підприємства буде – щонайбільше використовувати стандартні шаблони праці для працівників, зменшувати випробувальні терміни, замінити людські ресурси автоматичними процесами, адаптувати механізм плинності кадрів за рахунок зниження витрат на пошук і найм нового персоналу, та підготувати його заздалегідь к звільненню.

Сьогодні на українських підприємствах визначення величини заробітної плати в більшості випадків зводиться до її встановлення на рівні середньої ринкової пропозиції по певній посаді. Це дозволяє підприємству найняти персонал й скорочувати його плинність у припустимих межах. Однак, даний підхід не дає чіткого розуміння, чи дозволяє працівникові така величина заробітної плати повністю сконцентруватися на завданнях посади, прояву ініціативи, або ж це є не можливим, тому що винагороди за працю не вистачить на основні потреби.

Враховуючи все це можна вивести алгоритм обґрунтування величини використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу та поділити його на шість основних етапів:

- 1) Визначення набору матеріальних потреб для основних соціальних і демографічних груп населення;
- 2) Визначення вартості матеріальних потреб для кожної соціальної та демографічної групи населення;
- 3) Розрахунок коефіцієнту матеріальної забезпеченості для потенційного персоналу з кожної соціальної та демографічної групи населення регіону;
- 4) Характеристика груп матеріального стану (добробуту);
- 5) Розрахунок діапазону значень коефіцієнта матеріальної забезпеченості для кожної групи матеріального стану (добробуту) у розрізі соціальних та демографічних груп населення регіону;
- 6) Введення визначень «Величина заробітної плати» та «Коефіцієнт матеріальній забезпеченості величиною заробітної плати».

Досягнення результативності мотивації управлінського персоналу забезпечується за допомогою кількісного визначення дії чинників, що характеризують матеріальні та нематеріальні потреби персоналу. Мотивація як процес супроводжує інші процеси, що відбуваються на

підприємстві, зокрема, процеси виробництва і управління персоналом.

Висновки

Аналіз всіх методів оплати праці як складової механізму мотивації управлінського персоналу підприємства дозволив зробити наступний висновок: більшість досліджених систем визначення величини заробітної плати не відповідають сучасним умовам, тому що не дають відповіді на питання стосовно достатності її величини для залучення й мотивації управлінського персоналу підприємства. Із проаналізованих систем оплати праці тільки ринкова система містить методичні рекомендації визначення величини конкурентної заробітної плати. Однак в неї визначені такі недоліки, які полягають у тому, що:

— в неї відсутні коридори чутливості розмірів заробітної плати, в границях яких відбуваються кадрові переміщення;

— її низька інформативність про рівень мотивації управлінського персоналу (його задоволеність величиною заробітної плати).

Отже оскільки використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу відноситься до одного з кращих напрямків стимулювання праці, однак залишається відкритим питання: чи буде при цьому достатньо мотивованим управлінський персонал, і чи буде він задоволений величиною встановленої заробітної плати. Для відповіді на дане питання необхідні проводити системний підхід до мотивації управлінського персоналу підприємств та створення механізму системної мотивації.

Список літератури:

1. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток / Бондаренко О.О. // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 65–66.
2. Волкова В.В. Система мотивації персоналу як основа успішного управління персоналом / В.В. Волкова // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 101–103.
3. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / Гривківська О.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 15–18.
4. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації / Байда О.Г. // Вісник Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. – № 1. – С. 55–57.
5. Ковальчук О.А. Мотиваційний процес персоналу / О.А. Ковальчук, О.Д. Ситнік // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 1 (52). – С. 32–36.
6. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : [учебн.] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаев, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

Надано до редакції 18.03.2015

Філіппов Володимир Юрійович / Volodymyr Yu. Filippov
pickles.jackal@gmail.com

Кучинський Андрій Сергійович / Andrii S. Kuchynskyi

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / В. Ю. Філіппов, А. С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2015/n3.html>