

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

На правах рукопису

Ядранський Дмитро Миколайович

УДК 331.101.3:658.512.62

**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА
ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Спеціальність: 08.02.03 – Організація управління, планування і
регулювання економікою**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

**Науковий керівник:
ХОЛОД БОРИС ІВАНОВИЧ,
доктор економічних наук,
професор**

Дніпропетровськ – 2004

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Дніпропетровському університеті економіки та права.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ХОЛОД Борис Іванович,
Дніпропетровський університет економіки та права,
Президент ЗАТ

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ФІЛЬШТЕЙН Леонід Михайлович,
Кіровоградський національний технічний
університет, завідувач кафедри економіки праці і
менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент
ФЕНЬ Маргарита Іванівна,
Дніпродзержинського державний технічний
університет, доцент кафедри економіки та організації
виробництва

Провідна установа: Сумський державний університет, кафедра економіки,
Міністерство освіти і науки України, м. Суми

Захист відбудеться “21” січня 2005 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 08.120.01 у Дніпропетровському університеті економіки та права за адресою: 49000, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Дніпропетровського університету економіка та права за адресою: 49000, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

Автореферат розіслано “20” грудня 2004 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Шаповал В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань управління трудовою діяльністю персоналу підприємства шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Але наукове опрацювання цього завдання залишається недостатнім, і особливо, щодо питань створення комплексної системи мотивації праці працівників виробничих підприємств. Сутність поставлених у дисертації проблем полягає у розробці комплексної методики стимулювання трудової діяльності працівників виробничих підприємств.

Над проблемами мотивації та оплати праці персоналу працювала велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, які своєю працею створили умови для становлення мотивації персоналу як науки та її подальшого розвитку. Серед вітчизняних науковців дорадянського часу слід особливо зазначити вклад в нормування праці саме на гірничих роботах проф. М.М. Протод'якова, який розробив теорію факторів, методику дослідно-статистичного нормування праці в гірничій промисловості. Серед радянських науковців та практиків проблемами, пов'язаними з управлінням та мотивацією персоналу займалися Б.М. Генкин, Ю.П. Кокин, В.Д. Ракоті, Г.Є. Слезінгер та інші. Серед сучасних науковців слід виділити Д.П. Богиню, В.Р. Весніна, Г.А. Дмитренко, А.В. Каліну, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, В.Д. Лагутіна, В.П. Сладкевіча, О.Г. Уманського, Л.М. Фільштейна та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до основних положень президентської Концепції подальшого реформування оплати праці в Україні та постанов Кабінету міністрів України в напрямку подальшого реформування заробітної плати. Дисертаційна робота містить також результати досліджень, що проводилися автором на кафедрі економіки підприємства Дніпропетровського університету економіки та права відповідно до комплексної теми “Організаційно-економічні чинники розвитку технологічного та методичного забезпечення систем управління промисловими підприємствами в умовах ринкових відносин” (номер державної реєстрації 0100U000948). Особистий внесок автора полягає в удосконаленні методологічного апарату системи мотивації праці на підприємствах гірничо-видобувної галузі.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є визначення теоретичного підґрунтя і методологічних основ комплексної системи мотивації праці, здатної забезпечити реалізацію стратегічних планів гірничо-видобувного підприємства за рахунок встановлення персональної зацікавленості всіх категорій персоналу в кінцевому результаті діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних задач:

– розкрити економічну сутність та особливості процесу мотивації праці як комплексної функції управління;

- визначити зміст і технологію процесу стратегічного управління персоналом;
- провести теоретичне узагальнення методів аналізу та стратегічного управління діяльністю підприємств гірничо-видобувної галузі;
- доповнити принципи нормування та мотивації праці персоналу гірничо-видобувних підприємств;
- розробити пропозиції щодо визначення розмірів матеріальних стимулів;
- доповнити принципи побудови механізму визначення складності робіт по управлінню підприємством за умов ринкових відносин;
- здійснити оцінку впливу змін в структурі механізму мотивації праці на економічні результати діяльності.

Об’єктом дослідження є процеси управління мотиваційними факторами трудової діяльності на підприємствах гірничо-видобувної галузі.

Предмет дослідження – механізм мотивації та управління трудовою діяльністю працівників гірничо-видобувних підприємств.

Методи дослідження. Дослідження проводилося із застосуванням діалектичного підходу до вивчення сучасного стану мотивації праці на гірничо-видобувних підприємствах Кривбасу. Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних фахівців, пов’язані з управлінням персоналом.

Крім того, використовувались наступні методи наукового пізнання: на етапі збору, систематизації і обробки інформації для проведення дослідження – індуктивний; у процесі теоретичного осмислення проблеми – дедуктивний, методи аналізу і синтезу – для поєднання різних складових економічних явищ в єдиний процес. Вивчаючи процес мотивації праці на етапі розробки пропозицій щодо його удосконалення застосовувались методи деталізації, групування, узагальнення, графічного, аналітичного, логічного, економіко-математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні та економічні дані ВАТ “Криворізький залізорудний комбінат”, ВАТ “Суша Балка”, ДАК “Укррудпром” за період з 1995 по 2002 рік, дані офіційних сайтів державних органів України в мережі Інтернет, дані статистичних збірників України та Криворізького НДГРІ (до 1995 року).

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає в розробці і удосконаленні теоретико-методологічних і практичних аспектів систем мотивації праці та управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах ринкової економіки з високим рівнем конкуренції в галузі:

вперше:

- розроблена сучасна комплексна система мотивації праці працівників гірничо-видобувних підприємств, яка здатна створити умови для поліпшення використання трудового потенціалу підприємств за рахунок поєднання інтересів персоналу з поточними і стратегічними планами підприємств системою різноманітних стимулів;
- розроблено комплексний механізм оцінки наслідків змін у системі мотивації праці працівників, який полягає у встановленні

економіко-математичних залежностей між продуктивністю праці та організаційно-економічними чинниками виробництва.

удосконалено:

– механізм планування стратегічної потреби підприємства в управлінських працівниках відповідної спеціалізації, шляхом побудови кореляційно-регресійних залежностей між чисельністю управлінських працівників та факторами, які впливають на трудомісткість виконання окремих функцій управління;

– механізм стратегічного аналізу підприємств гірничо-видобувної галузі шляхом визначення стану життєвого циклу підприємства;

– механізм розрахунку норм праці лінійних управлінських працівників який полягає у визначенні нормативної трудомісткості керованих робіт;

– методику комплексної оцінки складності праці управлінських працівників шляхом аналітичного встановлення елементних показників, які безпосередньо характеризують особливості трудової діяльності;

дістали подальшого розвитку:

– теорія нормування чисельності, в якій запропоновано розглядати чисельність управлінських працівників виробничих підприємств і витрати на їх заробітну плату залежно від обсягу неминучих втрат внаслідок управлінських помилок;

– система матеріальної мотивації праці, в якій запропоновано використовувати єдину тарифну сітку з гнучким тарифним коефіцієнтом для оплати праці усіх категорій працівників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці механізму підвищення зацікавленості працівників в реалізації цілей та завдань підприємства з високим рівнем конкуренції в галузі та відносно низькою рентабельністю виробництва. Розроблені методики дозволяють покращити стратегічне положення підприємства та отримати додатковий прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці на основі збільшення зацікавленості працівників у кінцевому результаті діяльності підприємства. Розроблена економіко-математична модель дозволяє кількісно оцінити економічні наслідки запропонованих змін і може бути використана на підприємствах будь-якої галузі.

Підтвердженням практичної значущості результатів є використання розробок і рекомендацій дисертаційного дослідження на підприємствах Дніпропетровського регіону, а саме: ДАК “Укррудпром” (довідка про впровадження результатів дисертації УР – 17/88 від 20.01.2004 р.), ВАТ “Суша Балка” (довідка про впровадження №2539 від 01.07.2004 р.), ВАТ “Південний ГЗК” (довідка про впровадження №52-05/5259, від 02.08.2004 р.), ТОВ “Агро-Капітал” (довідка №153 від 1.07.2004 р.).

Основні теоретичні положення дисертації знайшли застосування в навчально-методичному процесі в Криворізькому економічному інституті Київського національного економічного університету при викладанні дисциплін “Економіка праці та соціально трудові відносини”, “Економіка підприємства”, “Менеджмент персоналу” (довідка про впровадження №01-03 від 08.01.2004 р.); Криворізькому навчально-консультаційному центрі Запорізького державного

університету при викладанні дисциплін “Економіка праці та соціально трудові відносини”, “Менеджмент персоналу”, “Державне регулювання економікою” (довідка про впровадження №0720 від 13.09.2004 р.) Крім того, теоретичні положення дисертації можуть бути використані при написанні курсових та дипломних робіт.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є одноосібно виконаною науковою працею. Сукупність отриманих наукових результатів, викладених в дисертації, є власним авторським підходом до формування ефективного механізму мотивації праці персоналу підприємств в умовах трансформаційної економіки, спрямований на підвищення продуктивності праці як окремих працівників та підприємств, так і економіки країни в цілому. Особистий внесок здобувача у роботах, опублікованих у співавторстві, зазначений у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні концептуальні положення, методичні розробки і висновки щодо виконаних досліджень були апробовані автором на міжнародних та вітчизняних наукових та науково-практичних конференціях, семінарах тощо, а саме: Другій Всеукраїнській науково-практичній конференції “Україна наукова '2002” (м. Дніпропетровськ, 2002 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Сучасні проблеми економіки підприємства” (м. Дніпропетровськ, 2003 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції “Наука і освіта '2004” (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики” (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); Міжнародній науково-технічній конференції “Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості” (м. Кривий Ріг, 2004 р.); V міжнародній науково-практичній конференції “Теорія і практика сучасної економіки” (м. Черкаси, 2004 р.).

Публікації. За результатами наукових досліджень автором опубліковано 13 наукових праць, які відображають основний зміст дисертації, загальним обсягом 3,45 умов.-друк. арк., у тому числі 7 статей у збірниках наукових праць фахових видань, затверджених ВАК України, 6 тезах доповідей, виступів на конференціях та інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації викладено на 188 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 172 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі “Теоретико-методологічні основи механізму стимулювання праці найманих працівників” проаналізовано сучасний стан розвитку систем мотивації високопродуктивної праці та розглянуто теоретичні підходи до визначення категорії “мотивація”. Встановлено, що в сучасній літературі немає однозначного тлумачення цього поняття. Значна кількість визначень категорії “мотивація” та різноманітність їх застосування вимагає

певного уточнення. Пропонується розглядати мотивацію праці як процес створення та управління стимулами, на підставі яких формуються відповідні мотиви до діяльності з метою досягнення визначеного кінцевого результату. Це поняття надає можливість більш повно характеризувати двоїсту сутність мотивації: з одного боку, як спонукання суб'єктів діяльності (працівників чи підприємств в цілому) до досягнення відповідних (заданих) цілей, а з іншого, покращення умов життєдіяльності цих самих суб'єктів через реалізацію їх інтересів. Це обумовлює необхідність уточнення поняття “мотиваційний моніторинг”, який пропонується розглядати як процес виявлення стимулів та формування на їх основі мотивів до високопродуктивної праці (в умовах поточної економічної ситуації).

Процес стимулювання доцільно розглядати як основний рушійний процес мотивації праці. Виходячи з цього, методика побудови процесу мотивації персоналу пропонується розглядати в послідовності, наведеній на рис. 1.

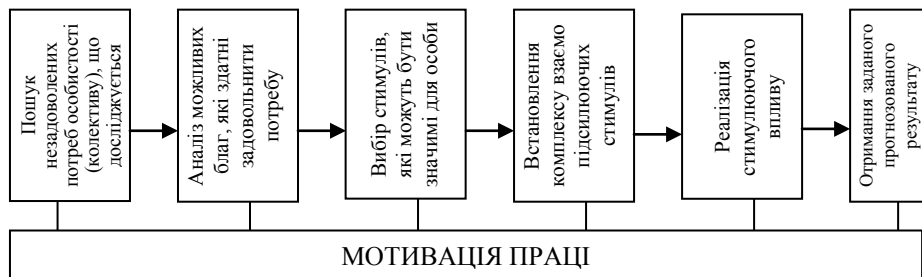


Рис.1. Структурна схема процесу мотивації праці

Одним з найважливіших питань мотивації праці є механізм оцінки результатів праці, в основі якого лежить нормування. За умов цього, діючі норми трудових витрат мають повноцінно виконувати функцію міри праці, бути складовою розподілу результатів праці і основою матеріального заохочення. Основним принципом побудови системи матеріальної мотивації має стати принцип “однакова компенсація за однакові трудові зусилля (за інших рівних умов)”.

Створення ефективної системи мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення. В економічній практиці використовується велике різноманіття матеріальних заохочувальних систем. Однак, в умовах гірничо-видобувного підприємства важливо однаково ефективно виконання заробітною платою усіх властивих їй функцій. Тому поряд з системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення (грошових виплат за досягнення окремих показників). В умовах виробничого підприємства вона утворюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати працівника до досягнення необхідних підприємству результатів.

В умовах сучасного виробництва використання матеріальних стимулів необхідно поєднувати з нематеріальними методами заохочення. Особливо важлива роль належить нематеріальній мотивації при стимулюванні досягнення

стратегічних цілей. Вплив матеріальних і нематеріальних факторів впливу повинен бути взаємопідсилюючим та взаємодоповнюючим.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів щодо питань організації стимулювання персоналу, ці проблеми на вітчизняних промислових підприємствах не отримали повного вирішення. Наявність зазначених проблем обумовлена тим, що розробки вітчизняних науковців базуються переважно на застарілих підходах, які були властиві економіці адміністративно-командного типу. Цим підходам намагаються надати статусу ринкових, але практика їх застосування виявляється не завжди вдалою. Не менш шкідливою є і практика копіювання зарубіжного досвіду стимулювання без відповідної адаптації до особливостей діяльності українських промислових підприємств.

На підставі аналізу встановлено, що на вітчизняних промислових підприємствах відчувається нестача сучасних науково-методичних розробок щодо управління персоналом в ринкових умовах. Особливо гостро це стосується теоретичної основи діяльності, пов'язаної з мотивацією праці. В ході проведеного дослідження запропоновано поряд з двома існуючими теоріями (процесуальними та змістовними) виокремити третій вид – поведінські (рос. поведенческие). До яких пропонується віднести теорії “Х” та “У” Мак Грегора, та теорію “Z” Оучі. Ці теорії пояснюють не власне мотиваційний процес, а особливості поведінки людей в процесі мотивації. Використання зазначених теорій у вигляді комплексної системи дозволить суттєво покращити ефективність мотиваційної системи. Таким чином стає можливим створити систему впливу, яка за допомогою комплексу взаємопов'язаних стимулів буде здатна одночасно заохочувати до праці працівників різних поведінських типів. Обираючи метод мотивації, слід враховувати, що працівники, поведінка яких описується теорією “У”, за умов їх достатньої мотивованості можуть стати вагомим важелем реалізації стратегічних планів, оскільки їх система цінностей в більшій мірі спрямована на перспективу. Однак за умов реалізації поточних завдань, пріоритетна роль скоріше буде належати працівникам, система цінностей яких більшою мірою відповідає теорії “Х”. І тільки за умов використання колективних форм праці та методів заохочення (теорія “Z”) стає можливим досягти комплексних позитивних управлінських результатів. Таким чином, при створенні системи заохочення необхідно виходити з пріоритетних напрямків діяльності підприємства та особистих пріоритетів співробітників.

У другому розділі “Стратегія роботи з персоналом як складова загальної стратегії розвитку гірничо-видобувного підприємства” досліджено сучасні світові та вітчизняні тенденції розвитку підприємств гірничо-видобувної галузі, а також особливості стратегічного планування в умовах гірничо-видобувних підприємств. Встановлено, що формування стратегічних рішень (а, відповідно, і стратегії розвитку) в умовах гірничо-видобувних підприємств має значні відмінності, які визначаються галузевими особливостями, серед яких найважливіший вплив на стратегічний розвиток підприємства здійснюють наступні:

- в господарській практиці видобувних підприємств практично не використовується поняття життєвого циклу товару через його відсутність;
- перспективи розвитку гірничо-видобувних підприємств можуть бути охарактеризовані стадіями життєвого циклу підприємства;
- занадто висока складність та обмежені можливості механізації робіт обумовлюють необхідність вирішення широкого кола соціально-економічних проблем працівників;
- підприємства створюють значний забруднюючий вплив на навколишнє середовище, який не припиняється по закінченню робіт, а продовжується (у вигляді притоку підземних вод, наявності зон обрушень тощо) протягом дуже значного терміну часу після їх закінчення;
- підприємства відчують відсутність науково-технічних розробок в напрямку удосконалення існуючої техніко-технологічної бази через неефективність НДДКР в зазначеній галузі.

Гірничо-видобувна галузь відіграє важливу роль у розвитку економіки України, по-перше, за рахунок того, що це експортна галузь, яка виробляє 1,78% ВВП країни. По-друге, характерною рисою галузі є велика регіональна концентрація виробництва (близько 80% видобутку залізорудної сировини країни видобувається в Дніпропетровському регіоні). Тому важливість стабільної роботи галузі для економіки держави переоцінити неможливо.

Ринкова ситуація, яка склалася як на українському, так і на світовому ринку, примушує підприємства вести постійну боротьбу за збереження існуючої частки ринку та обсягу виробництва. Підприємства України змушені вести конкурентну боротьбу не тільки з підприємствами, які функціонують на внутрішньому ринку, але і з підприємствами-імпортерами. Слід також звернути увагу на те, що підприємства-конкуренти, які діють на зовнішньому ринку, розташовані в країнах, що розвиваються, і мають відносно нові родовища та найдешевшу робочу силу. Таке положення змушує вітчизняні підприємства для здійснення конкурентної боротьби (як на світовому, так і на внутрішньому ринку) обирати стратегію конкуренції низькою ціною.

На розвиток галузі в цілому, і окремих гірничих підприємств зокрема, значний вплив здійснює сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких слід виділити найбільш впливові зовнішній чинник – надмірно високий рівень конкуренції між підприємствами галузі при загальній тенденції до скорочення попиту на продукцію, а також відсутність галузевих науково-технічних розробок. Серед внутрішніх чинників – велика кількість немеханізованої праці, яка зумовлює значну кількісну частку витрат на заробітну плату у загальній собівартості та складнощі зі зростанням продуктивності праці. Враховуючи те, що гірничо-геологічні умови гірничо-видобувних підприємств постійно ускладнюються у зв'язку зі зростанням глибини залягання корисної копалини, відмічається подальша тенденція щодо збільшення трудомісткості виробництва та зменшення продуктивності праці. Також на заводі зростання продуктивності праці стоїть застаріле та занадто енергоємне виробниче обладнання, яке до того ж практично вичерпало свій ресурс (в середньому по галузі зношеність основного технологічного обладнання складає 70–75%). За

останні роки на підприємствах також зросла частка керівників, спеціалістів та службовців (КС і С) в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП). Всі перелічені вище фактори призводять до постійного зростання собівартості продукції.

З метою отримання конкурентних переваг обрана підприємством стратегія має містити в собі заходи, спрямовані на збільшення ефективності використання усіх видів ресурсів. Внаслідок чого можна досягти зменшення собівартості виробництва. Проведений аналіз резервів показав, що основним резервом для поліпшення темпів стратегічного розвитку в сучасних економічних умовах є збільшення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Для цього необхідним виявляється розробка відповідної стратегії роботи з персоналом. Важливість ефективної реалізації зазначеної стратегії полягає у тому, що саме персонал є інтеграційною ланкою при перетворенні ресурсів. Внаслідок цього ефективність процесу перетворення буде значною мірою залежати від ступеня зацікавленості працівників.

На жаль, в сучасній практиці промислових підприємств така стратегія не формується і не розглядається. Навіть адаптація існуючих систем мотивації праці для працівників гірничо-видобувних підприємств не дістала в сучасній економічній практиці суттєвого розвитку. Тому важливим завданням сучасного менеджменту персоналу є створення теоретико-методологічної бази для побудови гнучких та компактних механізмів встановлення міри праці, визначення її ефективності та оцінки складності виконуваних функцій, що служить підставою для формування сучасної системи мотивації персоналу, нерозривно пов'язаної з особливостями стратегічного розвитку підприємств.

У третьому розділі “Методика формування комплексної системи мотивації праці в умовах підприємств гірничо-видобувної галузі” розроблена комплексна гнучка система мотивації праці працівників, яка базується на використанні різноманітних мотиваційних складових для стимулювання ефективного вирішення працівниками задач підприємства. До складових запропонованої системи відносяться: нормування праці як інструмент визначення міри праці та розподілу її результатів, стратегічне планування потреби в персоналі, соціальний захист працівників, оплата праці працівників, нематеріальна мотивація, а також система економічної оцінки ефективності запропонованих заходів. Всі зазначені елементи повинні відповідати вимогам прогресивності з метою їх використання при формуванні стратегічних напрямків та пріоритетів розвитку підприємств.

Ключовим елементом мотиваційної системи на виробничому підприємстві має бути нормування праці. Уваги заслуговує не тільки нормування праці робітників, але і нормування управлінської праці.

Для аналізу поточної та стратегічної потреби підприємства в персоналі (в тому числі і управлінському) була використана методика, яка в загальному вигляді наведена на рис. 2.

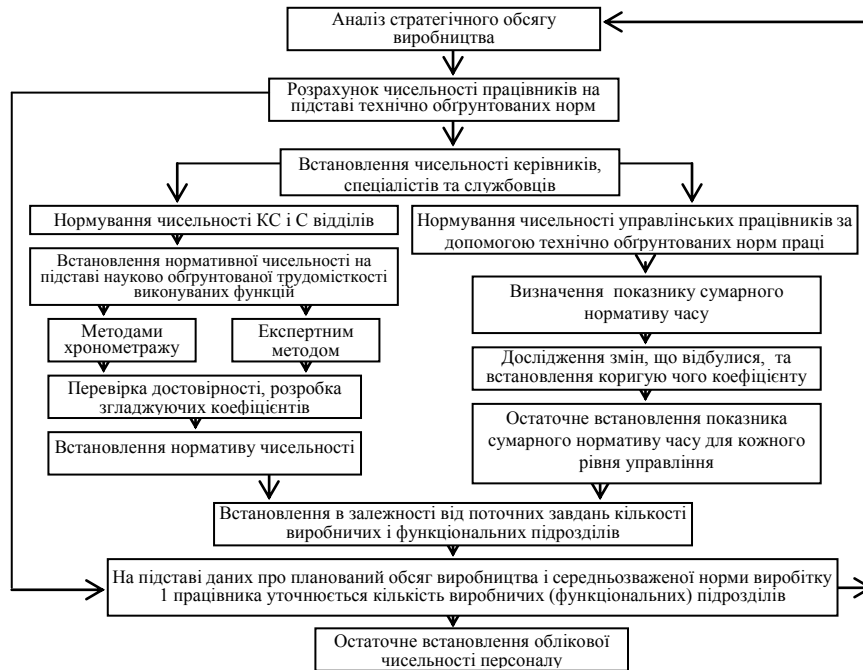


Рис. 2. Методика нормування чисельності працівників гірничо-видобувного підприємства

З метою встановлення граничної потреби у персоналі пропонується використовувати метод, в основі якого лежить критерій мінімізації витрат на оплату праці управлінського персоналу і на відшкодування втрат підприємства внаслідок управлінських помилок. Розроблена система оцінки “природного” рівня управлінських помилок (яких уникнути неможливо чи не раціонально) дозволяє встановити економічно оптимальну чисельність управлінського персоналу.

В ході роботи змінено норматив обсягів робіт для структурного підрозділу на норматив граничної трудомісткості робіт. Це дозволяє поліпшити раціональне завантаження управлінського персоналу, надає змогу використовувати технічно обґрунтовані норми праці при встановленні базових показників діяльності виробничого підрозділу. Встановлювати норми керованості лінійних управлінських працівників пропонується за допомогою коефіцієнта завантаження ($K_{зав}$), який розраховується за наступною формулою, причому для кожної ланки управління він повинен бути постійним:

$$K_{зав} = \frac{\sum_{i=1}^n H_{часу}}{Ч_{КСіС}} = const, \quad (1)$$

де $H_{часу}$ – сумарний норматив часу на виконання відповідного виду робіт;
 $Ч_{КСіС}$ – чисельність лінійних керівників дільниці відповідної спеціалізації;
 n – кількість видів робіт.

Використання зазначеної методики дозволить реалізувати принцип однакової інтенсивності управлінських робіт на однакових ієрархічних ланках в різних структурних підрозділах, що є суттєвим мотиваційним фактором.

Для визначення стратегічної потреби в керівниках, спеціалістах і службовцях пропонується використовувати кореляційно-регресійні залежності чисельності ($ЧГ$) цих працівників від факторів виробництва. Для підприємства з підземним видобутком ця залежність матиме вигляд:

$$ЧГ = 2836,28 - 3386,03X_1 + 0,264873X_2, \quad (2)$$

де X_1 – продуктивність праці ПВП (в еквіваленті повної зайнятості) в натуральному показнику (тон);

X_2 – обсяг видобутку підприємством (тис. тон).

Однак, розглянуте рівняння не дає змоги визначати необхідну чисельність працівників відповідної спеціальності чи кваліфікації. З метою визначення потреби у працівниках відповідної спеціалізації (для своєчасної їх підготовки та адаптації) була використана методика розрахунку кореляційних залежностей чисельності співробітників у функціональних відділах підприємства, схожих за функціями (і, відповідно, спеціалізацією працівників), від певних показників, що безпосередньо впливають на трудомісткість управлінських робіт.

Розроблено методику встановлення розміру заробітної плати працівникам підприємства на підставі єдиної тарифної сітки з гнучким тарифним коефіцієнтом, яка охоплює всі види робіт і посади (до керівника цеху). Тарифна сітка складається з 10 розрядів. Розряди з 1 по 6 охоплюють робітників; з 2 по 10 – керівників і спеціалістів; з 2 по 4 – використовуються для службовців. Запропонована тарифна сітка наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Єдина тарифна сітка для працівників гірничо-видобувного підприємства

Рівень виконання змінного завдання	Розряди працівників									
	Годинний тарифний коефіцієнт									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Виконання більш 120% змінно-го завдання	1,15	1,33	1,52	1,75	2,02	2,32	2,66	3,07	3,52	-
II. Виконання 105–120% змінного завдання	1,08	1,24	1,43	1,64	1,88	2,17	2,49	2,86	3,30	-
III. Виконання 95–104% змінного завдання	1,00	1,15	1,33	1,52	1,75	2,02	2,32	2,66	3,07	3,52
IV. Виконання 94–80% змінного завдання	0,93	1,07	1,24	1,41	1,63	1,87	2,16	2,48	2,86	3,27
V. Виконання нижче 80% змінно-го завдання	0,87	1,00	1,15	1,33	1,52	1,75	2,02	2,32	2,66	3,07

Під номерами I–V – позначаються оціночні категорії. Оціночна категорія – оцінка роботи, яка виставляється безпосереднім керівником за результатами фактично відпрацьованого часу і враховує рівень виконання змінного завдання.

В умовах гірничо-видобувного підприємства пропонується використання тарифної сітки з прогресивним абсолютним зростанням тарифних коефіцієнтів внаслідок чого підвищення коефіцієнту кожного розряду становить 1,15 (діапазон 1/3,5). Необхідно враховувати, що III категорія оцінки виконання

змінного завдання є стандартною (базовою для розрахунків). В тарифній сітці передбачаються відхилення від встановленого розміру тарифного коефіцієнту: для I і II оціночних категорій надбавки, для VI–V – знижки до базового тарифу. Величина надбавки для I категорії встановлюється на рівні тарифної ставки більш високого розряду, для V – навпаки, оплата згідно годинної тарифної ставки нижчого розряду. II і IV оціночні категорії являють собою 50% (коефіцієнт 1,075) різницю між базовим та граничним показником.

З метою збільшення диференціації оплати праці управлінських працівників та поліпшення реалізації соціальної функції оплати праці диференційовано управлінські роботи за їх складністю. Для цього було удосконалено існуючі методики оцінки складності. Показник складності розглядається як інтегральний, до якого входять наступні складові: характер робіт, що становить зміст праці, розмаїтість робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність, напруженість (інтенсивність) праці. Запропонована методика базується на використанні аналітично-експертного методу визначення кількості балів складності за окремими посадами. В основі диференціації складності лежать роботи з максимальною та мінімальною складністю, що здійснюються на підприємстві. З урахуванням оптимального для конкретних умов кроку складності обирається кількість оціночних категорій. По кожній з оціночних ознак складності розроблені методи кількісної оцінки, які використовуються з метою зменшення впливу експертної оцінки на розроблену модель. Така складова як “характер робіт, що становить зміст праці” в свою чергу є інтегральною і складається з наступних елементів: спрямованість праці, зміст роботи.

З метою поліпшення соціальної захищеності та враховуючи шкідливий характер значної кількості робіт на гірничо-видобувному підприємстві, пропонується запровадити окремі компенсації за шкідливі умови праці у вигляді доплат до тарифного заробітку, розрахованого на підставі використання єдиної тарифної сітки. За кожний шкідливий чинник пропонується запровадити окремі доплати, розмір яких буде залежати від ступеня виконання працівником змінної норми.

З метою посилення ефективності матеріального стимулювання удосконалено систему додаткового матеріального заохочення, в основі якої лежить преміювання. В загальному вигляді вона може бути розрахована за формулою:

$$P = \sum(X_1; X_2; X_3) + B_{\text{доп}}, \quad (3)$$

де X_1, X_2, X_3 – показники до преміювання, які можуть бути змінені залежно від зміни поточної ринкової ситуації;

$B_{\text{доп}}$ – додаткові виплати з коштів, отриманих в якості додаткового економічного ефекту.

Слід враховувати, що розмір додаткового матеріального заохочення повинен знаходитися в діапазоні $10\% \leq \sum(X_1; X_2; X_3) \leq 50\%$ і залежати від 2-х

чинників – для робітників і 3-х – для КС і С. До того ж передбачено механізм депреміювання за невиконання особливо важливих показників.

З метою підсилення впливу матеріальних стимулів пропонується використовувати одночасно методи нематеріальної мотивації, що дозволить підсилити стимулюючий вплив матеріальних чинників не збільшуючи матеріальних витрат на персонал. Одним із таких прийомів є застосування тарифних розрядів управлінського персоналу, що дозволяє побудувати ланцюжок кар'єрного просування працівника з певною освітою і є одним з інструментів планування кар'єри. Поєднання системи оплати праці з системою службового просування дозволить поєднати різні аспекти мотиваційного впливу.

В ході дослідження було розроблено механізм кількісної оцінки ефективності системи мотивації, який наведено на рис. 3. Економічну ефективність для працівників можливо встановити за допомогою аналізу рядів розподілу, де збільшення показників диференціації очікуваного ряду розподілу максимального і середнього розміру (моди та медіани) заробітної плати свідчать про зростання її ефективності для працівників.

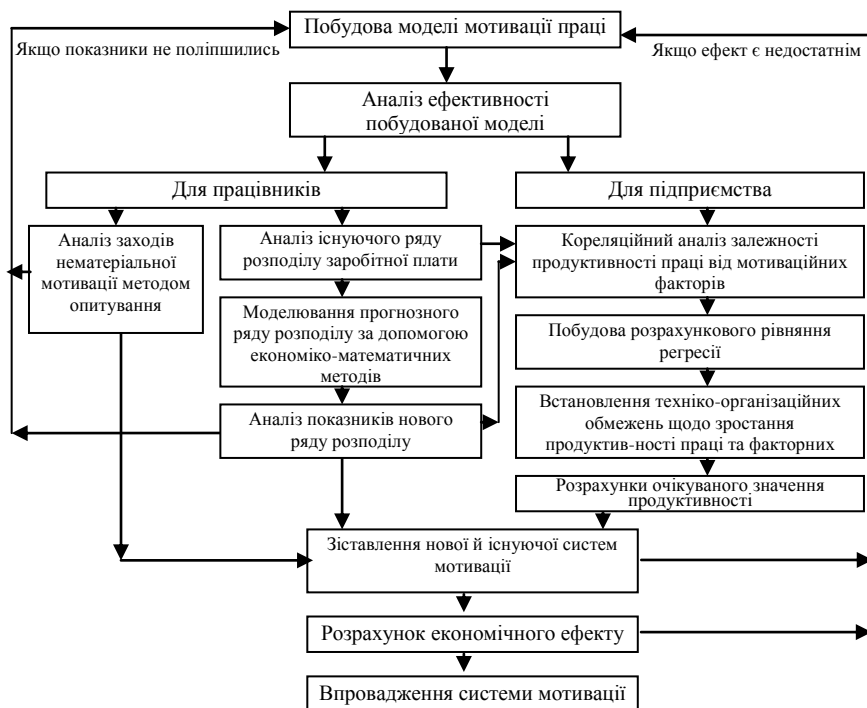


Рис. 3. Механізм оцінки ефективності змін у системі мотивації праці

Однак не вирішеними залишаються питання щодо можливого економічного ефекту від запропонованих змін, для чого досліджено вплив змін механізму заохочення на продуктивність праці за допомогою кореляційно-регресивного аналізу. В якості шуканого було використано показник фактичного виробітку одного працівника у натуральному виразі.

В ході дослідження факторних ознак, які в першу чергу впливають на продуктивність праці, було отримано рівняння регресії, яке має вигляд:

$$Y = -2,928 + 0,0012X_1 + 8,01X_2 + 2,015X_3, \quad (4)$$

де Y – продуктивність праці за відпрацьований людино/день;

X_1 – кількість виробничого устаткування, що знаходиться в роботі, скоригована на ступінь його зносу;

X_2 – кількість робітників відрядників в загальній чисельності працівників підприємства;

X_3 – співвідношення між максимальною та мінімальною заробітною платою.

Показники, що були використані у моделі, мають обмеження. Так, обмеженість зростання продуктивності праці працівників за рахунок збільшення їх зацікавленості буде викликана наступним:

– верхня межа обмежена виробничими можливостями підприємства (наявністю технологічно зумовлених “вузьких місць”);

– нижня межа – існуючим на сучасному етапі рівнем продуктивності праці;

Для фактора X_3 це обмеження буде викликано:

– нижня межа – законодавчо встановленим розміром мінімальної заробітної плати;

– верхня межа – граничним рівнем витрат на оплату праці в собівартості продукції.

Розроблені методики комплексної системи мотивації персоналу промислового підприємства, які базуються на запропонованих в дисертації алгоритмах, дають змогу підприємствам використовувати їх при формуванні загальної економічної стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що процес мотивації праці в умовах виробничого підприємства слід розглядати як комплексний процес, який складається з декількох компонентів, серед яких виокремлюються оплата праці, нормування, оцінка персоналу, нематеріальні методи заохочення, система оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці.

2. Визначено, що особливості стратегічного управління персоналом полягають у створенні стимулів (переважно нематеріальних), за допомогою яких працівник буде пов’язувати власні перспективи з перспективами розвитку підприємства. Найбільш психологічно налаштованими на таке стимулювання є працівники, які охарактеризовані теорією “Y” Д. Мак Грегора.

3. Встановлено, що розвитку сучасних систем мотивації праці на виробничому підприємстві заважає відсутність вітчизняної науково-методичної бази процесів мотивації, заснованої на урахуванні особливостей сучасного національного світогляду. Наявні системи заохочення засновані переважно на

постулатах радянської економічної теорії і не здатні ефективно виконувати покладених на них функцій.

4. Запропоновано механізм нормування чисельності управлінського персоналу гірничо-видобувних підприємств на підставі визначення оптимального рівня витрат на його утримання. Критерієм оптимізації в цьому випадку є встановлення оптимального співвідношення між витратами на оплату праці та втратами підприємства внаслідок їх недостатньої чисельності.

5. Розроблено методичні, методологічні та практичні рекомендації, які дозволяють покращити нормування праці (в тому числі і управлінського персоналу) в напрямку удосконалення методів планування майбутньої потреби у працівниках відповідної кваліфікації. Також зазнала удосконалення методика встановлення норм завантаження управлінських працівників.

6. Удосконалено систему матеріального заохочення працівників шляхом використання погодинно-преміальної системи оплати праці, в основі якої лежить єдина тарифна сітка з гнучким тарифним коефіцієнтом, за рахунок чого розмір заробітної плати працівника змінюється залежно від ступеня виконання змінних завдань. Поряд з нею пропонується використовувати систему нематеріального стимулювання персоналу, яка підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дозволяє одночасно задовольняти різні потреби працівників.

7. Розроблено методику економічної оцінки запропонованих заходів, яка здатна за умов стратегічного планування надати підприємству змогу кількісно визначити очікувані результати від трудової діяльності працівників.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Волошина С.В., Ядранський Д.М. Формування стимулів до високопродуктивної праці як важливий інструмент стратегічного розвитку підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 2(9) / Голов. ред О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2002. – С.106–119 (автору належить методика складання єдиної тарифної сітки для оплати праці всіх категорій персоналу).

2. Ядранський Д.М. Застосування японського досвіду оплати праці на гірничодобувному підприємстві // Міжнародна економіка: Збірник праць вчених. – Вип. 34. – К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2002. – С.214–219.

3. Ядранський Д.М. Механізм оцінки ефективності структурних змін в оплаті праці // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Спецвипуск. – С.11–17.

4. Ядранський Д.М. Метод комплексної оцінки економічної ефективності змін механізму оплати праці // Економіка: проблеми теорії і практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Випуск 185. – С.883–890.

5. Ядранський Д.М. Виробнича премія – як одна з найважливіших мотиваційних складових // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Спецвипуск. – С.203–215.

6. Ядранський Д.М. Механізм визначення “природного” рівня управлінських помилок // Міжнародна економіка: Збірник праць вчених. – Вип. 39. – К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2004. – С.214–219.

7. Ядранський Д.М. Збільшення розміру заробітної плати працівників як засіб прискорення темпів економічного зростання. // Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету: Економічні науки, 2004, вип. 5, ч. I. – С.205–213.

8. Ядранський Д.М. Методи нормирования численности управленческих работников // Матеріали Другої всеукраїнської науково-практичної конференції “Україна наукова '2002”. Том 8. Економіка. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С.53–54.

9. Ядранський Д.М. Мотивація праці управлінських працівників як важіль покращання стратегічного положення підприємства // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Сучасні проблеми економіки підприємства” – Том I. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С.108–109.

10. Ядранський Д.М. Визначення природного рівня управлінських помилок як інструмент нормування чисельності // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Наука і освіта '2004”. Том 67. Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.94–95.

11. Ядранський Д.М. Нематеріальна мотивація – дієвий важіль управління // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”. Том II. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.123–124.

12. Ядранський Д.М. Мотивація праці на гірничому підприємстві // Збірник доповідей Міжнародної науково-технічної конференції “Сталий розвиток гірничо-металургійної промисловості”. Том I. – Кривий Ріг: КТУ, 2004. – С.157–159.

13. Ядранський Д.М. Динамічна модель оцінки темпів економічного розвитку підприємств (економічної рівноваги розвитку) // Теорія і практика сучасної економіки. Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – С.272–274.

АНОТАЦІЯ

Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.02.03 – Організація управління, планування і регулювання економікою. Дніпропетровський університет економіки та права, Дніпропетровськ, 2004.

Захищається рукопис дисертації, що містить теоретичні положення і практичні рекомендації щодо застосування комплексного підходу до побудови системи мотивації праці працівників підприємств гірничо-видобувної галузі з метою створення умов для ефективного стратегічного розвитку зазначених

підприємств в умовах ринкових відносин. Рекомендовано заходи, які дозволяють підвищити ефективність стимулювання та використання трудового потенціалу працівників галузі. Також розроблені методичні рекомендації щодо забезпечення ефективної системи управління трудовим процесом та побудовано механізм оцінки економічної ефективності запропонованих змін.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, нормування, преміювання, економіко-математичне моделювання, оцінка.

АННОТАЦИЯ

Ядранский Д.Н. Мотивация труда как инструмент стратегического управления предприятиями. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.02.03 – Организация управления, планирования и регулирования экономикой. Днепропетровский университет экономики и права, Днепропетровск, 2004.

Защищается рукопись диссертации, которая содержит теоретические положения и практические рекомендации по применению комплексного подхода к построению системы мотивации трудовой деятельности работников предприятий горно-добывающей отрасли с целью создания условий для эффективного стратегического развития указанных предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

Изложены принципиальные положения и методологические подходы к трансформированию процессов мотивации трудовой деятельности работников предприятий горно-добывающей отрасли на основе реализации комплексного подхода в системе стратегического управления. Проанализированы основные показатели, характеризующие показатели горно-добывающей отрасли Украины за последние десятилетия. На основании проведенных исследований выявлено, что предприятия имеют значительные проблемы, связанные с динамикой роста производительности труда и заработной платы. Проведено исследование стратегических перспектив предприятий горно-добывающей отрасли Украины. Выявлены и сформулированы особенности стратегического развития указанных предприятий. Выполнен факторный анализ показателей, которые значительным образом задерживают темпы экономического роста предприятий и на его основе сформулированы основные направления улучшения хозяйственных механизмов.

Разработана и обоснована методика комплексного мотивационного воздействия на персонал предприятия с целью формирования у сотрудников потребностей, достижение которых возможно через достижение стратегических целей предприятия. На основе приведенного механизма разработан комплекс инструментов управления трудовым поведением работников в процессе труда.

Разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию методов нормирования численности управленческих работников, как на этапах стратегического планирования, так и на этапах оперативного управления. Использование предложенного механизма позволяет определять численность работников управления на основе технически обоснованных норм труда основных и вспомогательных рабочих.

Усовершенствована система оценки сложности функций, которые выполняются работниками управления, путем введения в процедуру оценки использования математического аппарата, что позволяет заменить существующие эвристические методы анализа – фактографическими. Предложены также дополнительные оценочные факторы, которые в современных условиях оказывают наибольшее влияние на сложность выполняемых работ.

Предложен альтернативный механизм нормирования управленческого труда, где предлагается рассматривать необходимую численность управленцев предприятия путем минимизации затрат на управление и допустимого для предприятия уровня управленческих ошибок, вследствие недостаточной численности управленцев.

Разработан и предложен механизм оплаты труда на основе единой тарифной сетки с гибким тарифным коэффициентом, зависящим от текущих результатов труда работников предприятия. Сформулированы основные инструменты дополнительной материальной мотивации, а также усовершенствован механизм планирования ФОП, с учетом предложенных изменений.

Предложена методика определения экономической эффективности изменений системы мотивации труда в условиях предприятий горно-добывающей отрасли. В основе предложенного анализа лежит сравнение показателей изменения дифференциации существующего ряда распределения заработной платы с прогнозным. Также была построена корреляционно-регрессионная модель зависимости производительности труда от факторов организационного характера, которая дает возможность количественно измерить ожидаемый экономический эффект.

Ключевые слова: мотивация, оплата труда, нормирование, премирование, экономико-математическое моделирование.

ANNOTATION

Jadranski D.M. Motivation of work as a constituent of economic strategy of an enterprise. – Typescript.

The thesis on taking a candidate of degree on a speciality 08.02.03 – organization of management, planning and regulation of economics. The Dniepropetrovsk University of Economics & Law, Dniepropetrovsk, 2004.

The thesis which is upheld contains theoretical regulations and practical recommendations concerning the use of comprehensive approach in building the work motivation system of the workers of development of the above mentioned enterprises in market economy conditions.

Certain arrangements are recommended which allow the rise of effectiveness of stimulation and use of working potential of working men of the branch, methodological recommendations on providing effective system of labour process management are also developed, the economic effectiveness estimation mechanism of the changes proposed is built.

Key words: motivation, a payment, normalization, awarding,
economic-mathematical modeling.

Підписано до друку 16.12.04 р. Формат 60x90 1/16.
Умов.-друк. арк. 1,25. Папір офсетний. Гарнітура "Times".
Тираж 120 прим. Замовлення 12/16.

Віддруковано ПП "Моноліт"
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Горького, 20.
Свідоцтво ДК №273 від 08.12.2000 р.