

УДК 331.101

Киричок О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій

Kyrychok Olena

Associate Professor of the Department
of Labor Economics and Management
National University of Food Technology

МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATION OF PERSONNEL AS A DIRECTORY OF FORMATION OF THE EMPLOYEE BUSINESS POLICY

Досліджено питання щодо мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. Розглянуто питання щодо кадрової політики підприємства, також акцент зроблено на організацію кадрової політики на підприємстві. Надано оцінку ефективності формування кадрової політики підприємства за рахунок розрахунку основних показників щодо оцінки кадрів та їх руху на підприємстві, що було вибрано для поглибленого вивчення. За рахунок проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення формування кадрової політики підприємства. Визначено, що дієвим напрямом формування кадрової політики є напрям щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, управління, кадрова політика, ефективність, мотивація.

Исследован вопрос о мотивации персонала как направления формирования кадровой политики предприятия. Рассмотрены вопросы кадровой политики предприятия, также акцент сделан на организацию кадровой политики на предприятии. Дана оценка эффективности формирования кадровой политики предприятия за счет расчета основных показателей в оценке кадров и их движения на предприятии, выбранного для углубленного изучения. За счет проведенного анализа разработаны практические рекомендации по совершенствованию формирования кадровой политики предприятия. Определено, что действенным направлением формирования кадровой политики является направление по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии. Обоснована целесообразность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: персонал, управление, кадровая политика, эффективность, мотивация.

Today, competitive staff and the effectiveness of social and labor relations are essential and relevant, since HR policy is an important component of the corporate strategy of the modern enterprise and one of the key factors competitiveness. This is the fact that the effective activity of the company depends not only on the qualitative and quantitative characteristics of employees, but also on the effectiveness of methods and mechanisms for managing them. It is important to study the peculiarities of the formation of personnel policy at domestic enterprises and to develop recommendations for its effective implementation. Thus, we can note that the chosen theme was and remains relevant every year. The question of motivation of the personnel as a direction of formation of the personnel policy of the enterprise is investigated. The questions concerning personnel policy of the enterprise are considered, also the emphasis is placed on organization of personnel policy at the enterprise. The question of conducting a questionnaire on the investigated enterprise during the selection of personnel is considered. The importance of this aspect is emphasized. The issue of internship has been dealt with. Namely, the elusive aspect of the training of new employees at the enterprise. The estimation of efficiency of formation of personnel policy of the enterprise is given at the expense of calculation of the basic indicators concerning estimation of personnel and their movement at the enterprise which was chosen for in-depth study. Through the analysis, practical recommendations for improving the staffing policy of the enterprise were developed. It was also determined that an effective direction in the formation of personnel policy is to improve the system of personnel motivation at the enterprise. The feasibility of proposed measures is substantiated.

Keywords: *personnel, management, personnel policy, efficiency, motivation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема мотивування персоналу є ключовою функцією управління, однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети розвитку підприємств. Очевидна потреба у створенні науково обґрунтованого механізму мотивації праці. На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення.

Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи з створення належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці. Отже, тема стосовно мотивації персоналу була й залишається актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання кадрового забезпечення підприємства досліджували вітчизняні і зарубіжні науковці, а саме: Т.Ю. Базарова, Л.В. Балабанова, В.Г. Воронкова, Л.В. Івановська, О.В. Крушеницька, Ю.Г. Одогова, Є.П. Пархімчик, Л.І. Федулова, М. Армстронг, Г. Крудене, М. Мескон.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Досліджене підприємство потребує досконалого вивчення питання мотива-

ції праці як напряму формування кадрової політики підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – дослідити стан мотивації персоналу в ПАТ «Яготинський маслозавод», розробити напрями вдосконалення мотивації персоналу як напряму формування кадрової політики на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна кадрова політика підприємства повинна спрямовуватися на ринкові умови господарювання. Мета полягає у забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації.

Кадрова політика ПАТ «Яготинський маслозавод» орієнтована на:

1. Комплексну програму професійного розвитку:
 - створення матриці технологічних компетенцій;
 - оцінювання керівників і фахівців щодо матриці, аналіз результатів якої дає змогу виявити їхні сильні і слабкі місця, створити на їх основі програми навчання для співробітників, виключити вади в знаннях – від інженера до менеджера вищої ланки;
2. Відновлення програм навчання робітників:
 - відпрацьовування автоматизму навичок виконання операцій;
 - виявлення об'єктивних і суб'єктивних чинників браку і відмови устаткування;

Держава та регіони

- розроблення планів організаційно-технічних заходів і програм навчання майстрів і робітників для зниження частки суб'єктивних чинників.

В основі організації кадрової роботи лежать плановість, науковість і комплексність. На ПАТ «Яготинський маслозавод» створена система кадрової роботи, що покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з урахуванням конкретних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, завдань підвищення ефективності виробництва й якості праці. Вона виходить із необхідності підвищення творчої ініціативи й усебічного розвитку особистості кожного члена трудового колективу підприємства, найбільш повного використання людського чинника для прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Одним із важливих завдань кадрової роботи на ПАТ «Яготинський маслозавод» є формування стабільного трудового колективу, який здатний досягати великих кінцевих результатів. Ця робота спрямована на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення завдань підприємства, виховання кадрів на найкращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників у найбільшій продуктивності праці.

Кадрова робота на підприємстві спрямована на досягнення такого стану, за якого б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

З урахуванням кваліфікації та інтересів виробництва на підприємстві відбуваються переміщення працівників. Для цього відділом кадрів організована підготовка та перепідготовка кадрів. Відділ кадрів турбується про те, щоб на підприємстві були створені необхідні умови для сумісництва навчання з роботою і дотримувалися пільги, передбачені чинним законодавством. Підприємство також підтримує навчальні заклади в підготовці молоді до праці, до формування професійних інтересів.

До завдань кадрової роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються для забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам.

На ПАТ «Яготинський маслозавод» значна увага приділяється кадровій політиці, зокрема це доброзичливе ставлення до працівників,

проведення стажувань, навчання персоналу, система морального та матеріального стимулювання. За потреби підприємства у нових працівниках відділом кадрів використовуються зовнішні джерела пошуку персоналу, наприклад подача оголошень у спеціалізованих виданнях.

Анкети претендентів на вакансії підприємства розроблено так, що дають змогу отримати загальну інформацію про працівника (особистісні дані, професійні здобутки, досвід роботи), його плани на майбутнє, а також містять тест на оцінку особистості кандидата на вакантну посаду. Підбір кадрів підприємства проводиться в кілька етапів.

Спочатку розглядаються анкети претендентів на посаду, з-поміж яких вибираються анкети, що, на думку керівника, найбільше відповідають заявленим у посадових інструкціях вимогам, і вибраних кандидатів запрошують на співбесіду. Під час співбесіди керівником підприємства оцінюються професійні та комунікативні здібності кандидата на посаду.

Також під час співбесіди потенційний кандидат дізнається про функціональні обов'язки у межах вакантної посади, про переваги та труднощі, які можуть виникати у процесі роботи. На основі проведених співбесід серед претендентів на вакантну посаду керівник вибирає кандидата, здібності та досвід якого найбільше відповідають вакантній посаді.

Прийнятий новий працівник протягом місяця проходить стажування. Стажування розпочинається навчанням (два тижні). За новим працівником призначається відповідальна людина – керівник стажування, який є водночас і консультантом, а також спеціалістом із тривалим стажем роботи на підприємстві. Від свого керівника працівник отримує певні інструкції та поради для виконання дорученої роботи. Саме від поставленої оцінки та рекомендацій керівника стажування залежить подальша доля нового працівника на підприємстві.

На ПАТ «Яготинський маслозавод» велику увагу приділяють підвищенню кваліфікації працівників. Керівників та спеціалістів для підвищення кваліфікації відправляють на навчання до Києва у профільні університети, що мають ліцензію на здійснення відповідної діяльності.

Досить важливе місце у кадровій політиці підприємства відведено мотивуванню працівників до якісного виконання своєї роботи. Керівництвом розроблена ціла система заохочень та санкцій щодо виконання працівниками

своїх обов'язків. На кожний місяць за кожним відділом установлений конкретний плановий показник.

За умови виконання планів продаж чи планів обслуговування протягом цілого року (за всі 12 місяців) відділ отримає 13-ту зарплату та нагороду морального характеру (грамоти, відзнаки, звання «Найкращий працівник року»).

На підприємстві позитивно оцінюється ініціативність працівників. Кожен із них відзначається грошовою винагородою за впровадження нової ідеї, вдосконалення процесу роботи у технічному чи структурному рішенні. На ПАТ «Яготинський маслозавод» передбачається преміювання.

Яготинський маслозавод добре знаний в Україні не тільки завдяки славнозвісному яготинському маслу. З моменту заснування у 1956 р. стабільно висока якість продукції заводу засвідчена як численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, так і народним визнанням.

Отже, оцінімо склад кадрів на ПАТ «Яготинський маслозавод». Маємо такі вихідні дані.

За результатами таблиці ми бачимо, що на підприємстві в 2017 р. відбулося зменшення працівників з 1 047 до 921 особи (табл. 1).

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінки кадрів на ПАТ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
1. Середньорічна чисельність працюючих, осіб	1047	1061	921
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, осіб	12	14	8
3. Кількість працівників, що звільнилися, осіб	14	21	148
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб	8	11	67
5. Кількість працівників, які пропрацювали весь рік, осіб	1021	1026	765
6. Жінок	549	561	452
7. Чоловіків	498	500	469

Для повної оцінки сучасного стану кадрової політики ПАТ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз руху працівників, що дасть можливість у динаміці побачити загальний стан кадрового потенціалу. Отже, маємо такі дані про показники руху персоналу на ПАТ «Яготинський маслозавод» (табл. 2).

Таблиця 2

Показники руху персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,0115	0,0132	0,0087
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,013	0,019	0,161
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0076	0,0104	0,073
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,9752	0,9670	0,8306

Можемо зробити висновок, що на підприємстві, яке було вибрано для поглибленого вивчення, за 2015-2017 рр. спостерігається тенденція зменшення кількості працівників, це відобразилося й на показнику плинності кадрів, який збільшився, а також на коефіцієнті постійності складу персоналу підприємства, який також має тенденцію до зменшення. Такий стан пояснюється кризовим станом в економіці країни у цілому, а також небажанням молоді залишатися і працювати в маленьких містах країни.

Для поліпшення ситуації, що склалася, необхідно більше звертати увагу на розроблення та реалізацію заходів з удосконалення організації й оплати праці.

Виходячи із ситуації, що склалася, необхідно звернути увагу на мотиваційні механізми, що діють на підприємстві.

Мотивація персоналу на ПАТ «Яготинський маслозавод» повинна займати одне із центральних місць у системі кадрової політики. Мотивація персоналу є однією з функцій управління поряд з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Сьогодні значне місце в діяльності персоналу займає індивідуальна мотивація персоналу, яка передбачає аналіз портрета людини, виявлення його бажань та намагань.

За даними діагностики кадрового складу та системи управління персоналом на ПАТ «Яготинський маслозавод» було встановлено, що компанія має певні проблеми, перелік яких представлений нижче:

- сьогодні спостерігається значне зменшення кількості персоналу підприємства, причому порівняно з попередніми роками спостерігається збільшення кількості звільнень за власним бажанням;

- високе значення показника плинності кадрів;

- надзвичайно низькою є частка молодих спеціалістів, на основі чого можна зробити

Держава та регіони

висновок, що робота в даній місцевості не є привабливим місцем для молоді;

- наявність неефективної системи мотивації та розвитку персоналу, які повною мірою побудовані на використанні традиційних методів, що у сьогоденних реаліях не здатні забезпечувати той рівень розвитку, який диктується швидкоплинними умовами зовнішнього середовища.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ПАТ «Яготинський маслозавод», основна увага повинна приділятися таким елементам під час формування кадрової політики, як поліпшення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу і рівня мотивації персоналу.

Проаналізувавши наявні проблеми у сфері управління кадрової політики ПАТ «Яготинський маслозавод», слід виділити актуальні напрями поліпшення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів.

Також необхідно враховувати певні пропозиції щодо формування кадрової політики з урахуванням мотивації персоналу на підприємстві та розробляти напрями щодо поліпшення та вдосконалення кадрової політики вже з урахуванням цього аспекту.

Таким чином, для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів у всіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем у сфері організації виробництва й праці. Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності формування кадрової політики на ПАТ «Яготинський маслозавод» можна віднести (рис. 1).

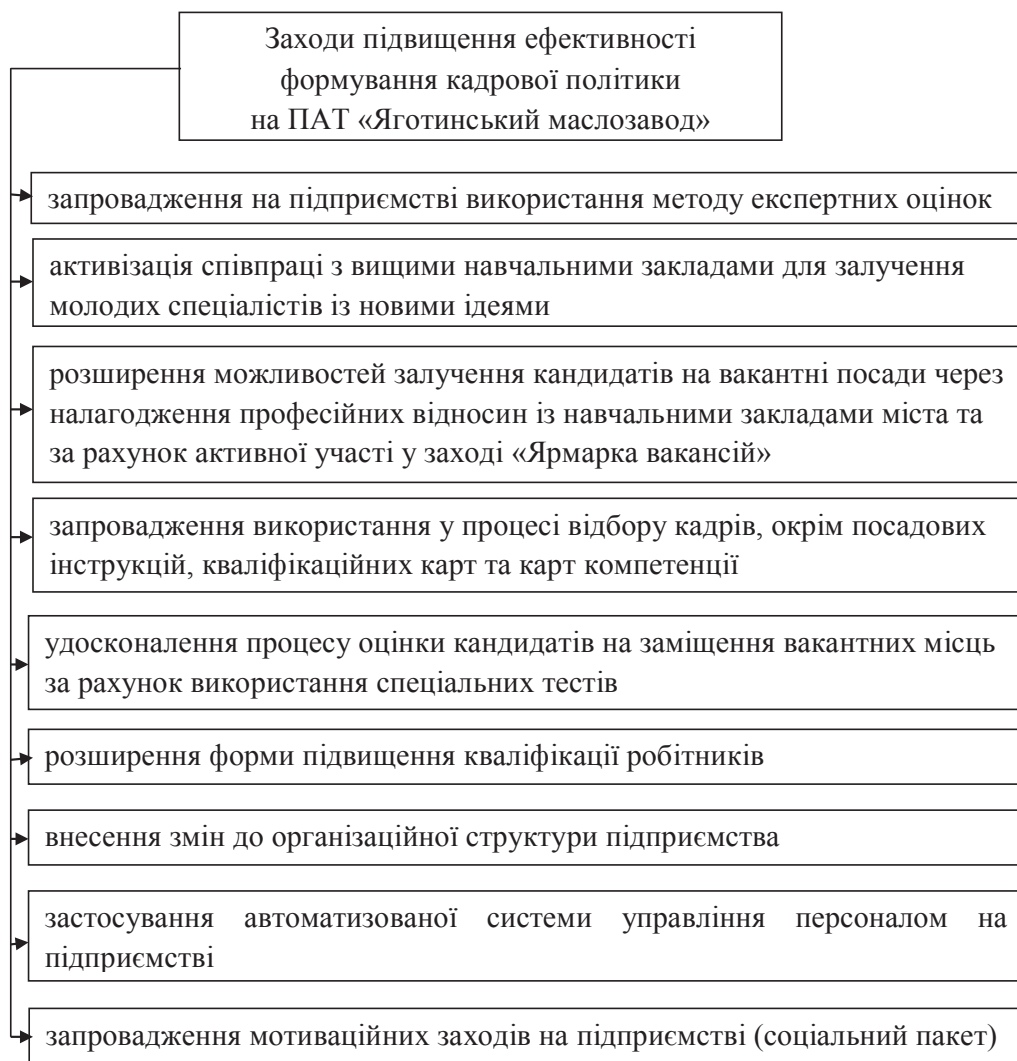


Рис. 1. Заходи підвищення ефективності формування кадрової політики на ПАТ «Яготинський маслозавод»

Реалізація наданих пропозицій дасть змогу підвищити ефективність управління персоналом, удосконалити використання трудових резервів, формування та реалізацію кадрової політики підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, поліпшити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Бібліографічний список:

1. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. Вип. 1. С. 36-42.
2. Козловський С.В., Слупський Б.В., Олійник М.М. Кадрова політика держави: сучасний стан і перспективи її ефективного формування. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 1. С. 8-12.
3. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Т. 1. С. 33-38.

References:

1. Vojnash L. (2011) Kadrova polityka pidpryjemstva v suchasnykh umovakh rozvytku nacionalnoji ekonomiky [Personnel policy of the enterprise in the modern conditions of development of the national economy]. / Jevropejskijy vektor ekonomichnogho rozvytku [European vector of economic development]. TOV "Dnipropetrov. un-t ekonomiky ta prava im. Aljfreda Nobelja (electronic journal), vol. 1, pp. 36-42.
2. Kozlovsjkyj S.V., Slupsjkyj B.V., Olijnyk M.M. (2012) Kadrova polityka derzhavy: suchasnyj stan i perspektyvy jiji efektyvnogho formuvannja [Personnel policy of the state: the current state and prospects of its effective formation]. Stalyj rozvytok ekonomiky [Sustainable development of the economy], vol. 1., pp. 8-12.
3. Rudenko M.V. Navchannja personalu jak resursna skladova upravlinnja pidpryjemstvom [Training of personnel as a resource component of enterprise management]. Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences, vol. 2, no. 1, pp. 33-38.