

Т.М. Колесник, О.П. Колонтаєвський

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Мета статті полягає в розробці практичних рекомендацій щодо використання економічних методів управління персоналом підприємств. Визначено, що ефективна робота персоналу забезпечується за рахунок застосування гнучких систем оплати праці, забезпечення вартості робочої сили, а також пошуку й застосування методів підвищення ефективності нормативного планування та оцінки результатів діяльності персоналу, його стимулювання.

Ключові слова: економічний метод, стимули, мотиви, оплата праці

Постановка проблеми

В управлінні персоналом підприємств провідну роль відіграють економічні, що утворюють базу суспільних відносин.

Матеріальні й соціальні потреби людини (групи робітників) являють собою об'єктивну основу економічних інтересів. Зазначені потреби мають об'єктивний характер. У міру усвідомлення цих потреб і шляхів їхнього задоволення формуються економічні інтереси робітника, які мають об'єктивно-суб'єктивний характер (формується у його свідомості).

Економічні інтереси зазнають впливу цілої сукупності стимулів (об'єктивних зовнішніх факторів). Стимули можуть бути як позитивними (заходи заохочення) так і негативними (заходи покарання, санкції: сплата штрафу за порушення укладеного контракту або порушення правових норм, позбавлення премії і та ін.). Під впливом цих зовнішніх факторів впливу формується матеріальна зацікавленість робітника у досягненні високих результатів діяльності (праці) й матеріальної відповідальності за негативні результати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Існують різні думки з приводу сутності мотивації і мотиву [1, 2], сутності стимулювання і мотивації [3-5] та формування системи ефективної роботи персоналу [6-8].

Формулювання мети статті

Метою статті є розробка рекомендацій щодо раціонального використання економічних методів управління для підвищення матеріальної зацікавленості і матеріальної відповідальності персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу

Як відомо матеріальна зацікавленість і матеріальна відповідальність у їхній діалектичній єдності утворюють механізм мотивації, що визначає конкретні господарські дії суб'єктів ринку.

Кожен підприємець зацікавлений у максимізації прибутку, який є результатом раціонального використання ресурсів, зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції і відновлення її асортиментів, забезпечення відповідності виробленої продукції (товару, послуги, робіт) структурі ринкового попиту. Останнє привело до появи маркетингу й кардинальної зміни основного гасла комерційного підприємства. Якщо раніше це гасло зводилося до того, щоб продавати те, що ми можемо зробити, то тепер воно зводиться до того, щоб провадити тільки те, що ми можемо продати. Саме реалізація виробленої продукції дозволяє комерційним підприємствам покрити свої витрати, оплатити працю робітників підприємства, забезпечити прибуток власникові (власникам) підприємства (компанії). Звідси виходить, що виробнича діяльність підприємства (фірми, компанії) включає не тільки виробничо-трудова діяльність, але й діяльність фінансово-комерційного характеру. І всі вказані сторони повинні бути об'єктом управління з боку керівництва підприємства або більш складної корпоративної структури, наприклад, фінансово-промислової групи. Найважливішим стимулом виробничої діяльності в «широкому значенні» в умовах ринкової економіки є конкуренція. Якщо власний інтерес підприємця спонукає його знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції розширювати асортименти, що забезпечують одержання максимального прибутку, то конкуренція

змушує його вирішувати завдання в примусовому порядку, під загрозою розорення [9].

Слід зазначити, що поряд з матеріально-грошовими стимулами існують стимули другого порядку. До них відноситься можливість кар'єрного росту, що особливо притаманне для менеджерів нижчої й середньої ланки. В умовах переростання індустріальної стадії в постіндустріальну виняткове значення здобуває задоволення робітників підприємств характером своєї праці. Сказане стосується в першу чергу висококваліфікованих робітників, праця яких має творчий характер. Якщо на підприємстві створені умови використання знань і здібностей співробітників, а відтак і для самовираження їхньої особистості, то даний фактор перетворюється в потужний стимул ефективної діяльності. Цей фактор у сучасних умовах все в більшій мірі стає визначальним.

Існуюча даний час система оплати праці, через свою невідповідність вимогам сучасного суспільства, потребує глибокого реформування на основі соціального партнерства у комплексі з іншими заходами.

Розглянемо основні кроки, пов'язані з побудовою заробітної плати при формуванні персоналу підприємств [6, с.430]:

- 1) визначити фактори, що обумовлюють відносну вартість або трудомісткість робіт;
- 2) класифікувати роботи за цими факторами;
- 3) вибрати ключові роботи й визначити для них ставки зарплати;
- 4) визначити ставки заробітної плати для інших робіт шляхом інтерполяції та екстраполяції;
- 5) урахувати додаткові фактори – стаж, оцінку заслуг і системи матеріального заохочення.

Для вирішення цих завдань розглянемо різні моделі для аналізу спонукальних мотивів робітників.

Модель прямої відрядної системи оплати праці, що описується наступною аналітичною залежністю: місячна заробітна плата визначається як добуток годинної ставки та фактичного часу роботи в годинах за тиждень і фактичний годинний виробіток, поділений на нормативний годинний виробіток. Однак при цій системі робітникові не гарантована певна заробітна плата. Його місячний заробіток знижується з падінням фактичного виробітку [6, с.431].

Модель відрядної заробітної плати з гарантованою основною ставкою має два варіанти: 1) якщо нормативний годинний виробіток більше фактичного – визначається як добуток годинної ставки та фактичного часу роботи в годинах за тиждень; 2) якщо нормативний годинний виробіток менше фактичного – визначається за моделлю прямої відрядної системи оплати праці [6, с.431].

При першому варіанті робітникові гарантується тижнева ставка заробітної плати, а коли його фактичний виробіток починає перевищувати нормативний, він може заробляти додаткові кошти.

Загальна модель заохочувальної системи заробітної плати. Аналогічно попередній моделі тут присутні два варіанти. Але існує стимулююче збільшення, пропорційне коефіцієнту k . При перевищенні фактичного годинного виробітку над нормативним деяка частка вартості виготовленої робітником надпланової продукції виплачується йому як винагорода й матеріальне заохочення. Величина k залежить від застосовуваної системи заробітної плати. Якщо робітнику виплачується 70% вартості надпланової продукції, то $k = 0,7$, якщо оплачується 100% вартості надпланової продукції, що виготовляється, або надпланової продукції, то $k = 1$ [6, с. 432].

Розглянута нами система дозволяє підприємствам, з одного боку, скоротити висококваліфіковану робочу силу, а з іншого – скорочувати витрати на заробітну плату.

Механізм організації заробітної плати, що враховує коливання на ринку праці, запропоновано авторами [6, с. 433-435] і полягає в наступному. Норматив фонду заробітної плати (Нфзп) кожного підрозділу можна визначити як відношення планового фонду заробітної плати (ФЗП^{пл}) до планового обсягу робіт (Q^{пл}).

Плановий фонд заробітної плати визначають як суму добутків планової чисельності фахівців кожної професії (Чі), необхідну для виконання комплексу робіт в підрозділі чи на об'єкті, на одиницю ціни праці кожної професії (ЦПі).

Оцінка ціни праці є результатом узгодження оцінки, що склалася на ринку, із принциповими позиціями адміністрації підприємства щодо доцільного рівня оплати праці фахівців окремих професій у рамках структури організації, вона забезпечує ефективну стратегію розвитку підприємства.

Оцінка ціни реалізації видів праці проводиться щомісяця й затверджується наказом по підприємству. До підрозділів на початку чергового місяця доводять нормативи (Нфзп), які визначають можливі розміри заробітної плати.

Фактичний фонд заробітної плати за місяць може бути розрахований як добуток фактичного нормативу зарплати (Нфзп^ф), і фактичного обсягу робіт (Q^ф).

Фактичний норматив зарплати дорівнює добутку планового нормативу (Нфзп^{пл}), фонду заробітної плати й понижувального коефіцієнта.

Таким чином, на розмір фактично отриманого трудовим колективом підрозділу ФЗП впливає: обсяг

роботи, величина понижувального коефіцієнта (якість праці), величина ставок ціни праці [6, с. 435].

У найбільших закордонних корпораціях широко використовується система участі рядових робітників у прибутках компанії, які є важливим елементом «соціального партнерства». Ця система має два варіанти:

1) наймані робітники поряд з основною заробітною платою за тарифом або окладом одержують премії з прибутку, пропорційні величині останнього;

2) робітникам на пільгових умовах продаються акції компанії, тому вони одержують дивіденди.

В обох випадках створюється загальна зацікавленість найманих робітників, менеджерів і власників компанії в зростанні прибутку, а, отже, в підвищенні ефективності виробництва, тому що прибуток (абсолютна або віднесена до вартості основних фондів або до собівартості продукції) характеризує рентабельність підприємства, а отже вигідність вкладення капіталу.

Система соціального партнерства припускає також введення представників найманих робітників у Ради директорів з правом повноцінного голосу при вирішенні таких питань, як звільнення частини персоналу, мінімальна годинна заробітна плата, тривалість робочого дня або тижня, умови праці. Цей досвід слід максимально використовувати в українських корпораціях.

Підвищити мотивацію персоналу можна за рахунок проведення наступних заходів [10, с.721-723]:

1. Скорочення періоду стимулювання. Якщо період, на який видається робота і за який здійснюється стимулювання, становить місяць, то на початку цього періоду робота часто здійснюється не інтенсивно з розрахунком на те, що попереду ще багато часу для виконання завдання. При скороченні періоду стимулювання до тижня, а тим більше до одного дня, часу на «розгойдування» вже не залишається і робота стає більш інтенсивною. Якщо немає можливості зробити щотижневі або щоденні розрахунки, необхідно проінформувати робітників, скільки вони заробили за день або тиждень.

2. Дроблення періодів контролю виконання роботи. Період, на який видається завдання, може бути тривалим, але контроль виконання й, відповідно, стимулювання повинен здійснюватися частіше – кілька разів протягом цього періоду.

3. Підрядний метод організації праці створює істотні передумови для підвищення її ефективності. Основними принципами підрядної організації праці є, по-перше, кількісно фіксований певний обсяг роботи, по-друге, заздалегідь обумовлений розмір винагороди за цю роботу, по-третє, право виконавців

самостійно вибирати кількість працюючих і способи винагороди між ними.

4. Комбінація постійної й змінної зарплати може бути використана для забезпечення виконавцям певного мінімуму оплати праці, а також збереження тісного взаємозв'язку між зарплатою і обсягом виконаної роботи. Постійна частина – це винагороди, що гарантуються навіть при самих несприятливих факторах, які не залежать від виконавця. Змінна частина розраховується залежно від результативності роботи виконавця. Ця залежність має бути зрозумілою і однозначною.

5. Бальні оцінки діяльності персоналу доцільно використовувати у зв'язку зі складністю узагальненого виміру різних факторів результативності й узгодження результатів діяльності робітників із загальними можливостями. Наприклад, кількість і якість виконаної роботи неможливо звести в один результативний показник інакше, ніж через умовні бали. За результатами своєї роботи кожний виконавець одержує певну кількість балів, пропорційно яким і розподіляється загальна сума засобів, спрямованих на оплату праці.

6. Узгодження в оплаті праці особистих результатів з результатами роботи колективу здійснюється через добуток двох співмножників, один з яких відбиває індивідуальний результат, а інший колективний. Наприклад, бали робітника множаться на ціну балу, індивідуальна зарплата при розрахунку премії – на відсоток премії, характерній для колективу в цілому, кількість відпрацьованих днів – на суму оплати, що в середньому припадає на один відпрацьований день (у всіх трьох випадках співмножник тим вище, чим краще колективні результати).

7. Розрахунки за принципом «вже». З погляду максимального стимулювання виконавця оплата повинна здійснюватися якщо не попередньо, те безпосередньо після завершення роботи.

8. Створення конкурента, реального або уявлюваного, може зробити на виконавця сильно стимулюючий вплив. Якщо виконавець знає, що він є не єдиним претендентом на виконання певної роботи, його сумніви (погодитися або не погодитися) можуть бути довгими, а бажана оплата більш високою. Коли ж є інший претендент, перший погоджується швидше й на гірші умови.

9. Доведення індивідуальних показників і умов оплати до кожного робітника. Чим більшою мірою результат праці конкретної людини «розчинений» у колективному результаті, тим потужніше стимулювати його до кращої праці й оцінювати фактично зроблене. Тому завжди, коли можливо, необхідно прагнути довести кожному виконавцю показники його роботи й способи їхнього перетворення в конкретні суми матеріальної

винагороди. Форми такої індивідуалізації можуть бути різними: особисті рахунки, індивідуальні норми виконання робіт, витрат, виторгу та ін.

10. Стимулювання вільним часом. У періоди, коли діяльність підприємства скорочується і виплачувати гарні матеріальні винагороди важко, способом стимулювання може бути скорочення тривалості робочого дня, не щоденний вихід на роботу й, у крайньому разі, – відпустка за свій рахунок. Багатьох робітників такий підхід може влаштувати, оскільки дозволить вирішити багато особистих проблем, попрацювати в іншому місці й одночасно зберегти основне місце роботи. Але в періоди інтенсивної діяльності підприємства стимулювання робітників певним скороченням робочого часу часто є неприйнятним.

Таким чином, ефективна робота персоналу забезпечується за рахунок раціонального використання економічних методів управління, зокрема застосування гнучких систем оплати праці, забезпечення вартості робочої сили, а також пошуку й застосування методів підвищення ефективності нормативного планування та оцінки результатів діяльності виробничого персоналу, його стимулювання.

Висновки

Підводячи підсумок можна сказати, що для підвищення ефективності стимулювання необхідно скорочувати період стимулювання і здійснювати оплату відразу після завершення робіт, зменшувати період контролю виконання робіт, по можливості використовувати підрядний метод організації робіт, використовувати комбіновані методи оплати праці із застосуванням бальних оцінок результатів праці, погоджувати в оплаті особисті результати з результатами роботи підприємства, створювати конкурентні умови в колективі для підвищення стимулюючого впливу, доводити до робітників індивідуальні показники й умови оплати праці, стимулювати вільним часом.

Література

1. Нестерчук, В.П. *Організація та мотивація праці: Розвиток організаційно-управлінських наук - один з головних чинників виходу України з економічної кризи [Текст]: Навч. посіб. / В.П. Нестерчук; Європ. уні-т фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу. - К.: Вид-во Європ. уні-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. - 86с.*
2. Прутула, О.В. *Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва [Текст]: Монографія / Прутула Олена Василівна; Ін-т регіон. дослідж. - Львів: ІРД НАН України, 2003. - 212с.*
3. Рубан, Т.Є. *До питання про сутність економічного стимулювання виробництва [Текст] / Т.Є. Рубан // Вісник*

Технологічного університету Поділля. - 2001. - №6. - С. 163-165.

4. Гацура, В.Я. *Роль мотивації виробничої діяльності як функції управління підприємством [Текст] / В.Я. Гацура // Проблеми науки. - 2001. - № 12. - С. 50-58.*
5. Дудак, К. *Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці [Текст] / К.Дудак // Вісник Технологічного університету Поділля. - 2002. - №2. - С. 69-73.*
6. *Оптимизация управления процессом деятельности строительного предприятия [Текст]: Монография / Торкатюк В.И., Дмитрук И.А., Стадник Г.В. и др. Под общей ред. д.т.н., проф В.И. Торкатюка. - Харьков: ХНАМГ, 2004. - 552с.: ил., табл. - Библиогр.: с. 530-550.*
7. Волкова, О.В. *Рынок праці [Текст]: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 624с.*
8. Колот, А. *Теоритичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. - 2000. - № 8. - С. 8-14.*
9. Колонтаєвський, О.П. *Механізм мотивації виробничого персоналу. [Текст] / О.П. Колонтаєвський // Динамика современной науки. Том 6. Экономика (Болгария, 17-25 июля 2009). 2009. - С.67-68.*
10. *Математический аппарат и методы формирования оптимальных параметров управления процессом функционирования строительного предприятия [Текст] : Монография / Торкатюк В.И., Шутенко Л.Н., Дмитрук И.А., Дудолод А.С. и др. Под общей редакцией д. т. н. проф. В.И. Торкатюка.— Харьков: ХНАГХ, 2007.— 824 с.*

References

1. Nesterchuk, V.P. (1999) Orhanizatsiia ta motyvatsiia pratsi: Rozvytok orhanizatsiino-upravlinskykh nauk - odyh z holovnykh chynnykiv vykhodu Ukrainy z ekonomichnoi kryzy: Navch. posib. Yevrop. uni-t finansiv, inform. system, menedzhmentu i biznesu. – K.: Vyd-vo Yevrop. uni-tu finansiv, inform. system, menedzhmentu i biznesu, 86.
2. Prytula, O.V. (2003) Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva: Monohrafiia. In-t rehion. doslidzh. – Lviv: IRD NAN Ukrainy, 212.
3. Ruban, T.Ye. (2001) Do pytannia pro sutnist ekonomichnoho stymuliuvannia vyrobnytstva. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*, 6, 163-165.
4. Hatsura, V.Ya. (2001) Rol motyvatsii vyrobnychoi diialnosti yak funksii upravlinnia pidpriemstvom. *Problemy nauky*, 12, 50-58.
5. Dudak, K. (2002) Evoliutsiia pohliadiv na motyvatsiiu pratsi v zarubizhnii ta ukrainskii ekonomichnii dumtsi. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*, 2, 69-73.
6. Torkatyuk, V.I., Dmitruk, I.A., Stadnik, G.V. i dr. Pod obshchey red. d.t.n., prof Torkatyuka, V.I. (2004) Optimizatsiya upravleniya protsessom deyatelnosti stroitel'nogo predpriyatiya: Monografiya. Khar'kov: KhNAMG, 552.: il., tabl. – Bibliogr.: 530-550.
7. Volkova, O.V. (2007) Rynek pratsi. Navch. posib. – K.: Tsentr uchbovoi literatury, 624.
8. Kolot, A. (2000) Teorytychni y prykladni aspekty vplyvu zarobitnoi platy na motyvatsiiu trudovoi diialnosti. *Ukraina: aspekty pratsi*, 8, 8-14.
9. Kolontaievskiy, O.P. (2009) Mekhanizm motyvatsii vyrobnychoho personalu. *Dynamyka sovremennoi nauky. Tom 6. Ekonomika (Bolharyia, 17-25 yuilia 2009)*, 67-68.

10. Torkatyuk, V.I., Shutenko, L.N., Dmitruk, I.A., Dudolad, A.S. i dr. Pod obshchey redaktsiyei d. t. n. prof. Torkatyuka, V.I. (2007) Matematicheskiy apparat i metody formirovaniya optimal'nykh parametrov upravleniya protsessom funktsionirovaniya stroitel'nogo predpriyatiya: Monografiya – Khar'kov: KhNAGKh, 824.

Рецензент: д.е.н., проф., Плотницька С.І., Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна

Автор: КОЛЕСНИК Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна
E-mail – olkolon@i.ua

Автор: КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Олег Петрович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна
E-mail – olkolon@i.ua
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2210-739X>

USE OF ECONOMIC METHODS IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES PERSONNEL

T. Kolesnyk, O.Kolontaievskiy

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The purpose of the article is to develop practical recommendations for the use of economic methods of managing personnel of enterprises.

It is determined that the effective work of the staff is ensured by the use of flexible remuneration systems, the provision of labor costs, as well as the search and application of methods for improving the efficiency of regulatory planning and evaluation of the results of staff activity..

The basic stages of wage construction at formation of enterprise personnel are considered.

The importance of generating interest of employees, managers and owners of the company in the growth of profits and, consequently, in the increase of production efficiency is analyzed.

Various models of remuneration of workers for work motivation are considered.

It is proposed to use the experience of social partnership in Ukrainian corporations, which involves the introduction of employees' representatives to the Board of Directors with full voting rights when dealing with issues such as layoffs, minimum hourly wages, working hours, working conditions.

The mechanism of the organization of wages that takes into account fluctuations in the labor market is considered.

It is stated that in order to increase the efficiency of incentives it is necessary to shorten the incentive period (pay immediately after the works are completed), to reduce the period of control over the performance of works, to use the contractual method of work organization if possible, to use the combined methods of remuneration with the use of point estimates of the results of work, to reconcile personal results in payment with the results of the enterprise, create competitive conditions in the team to increase the incentive impact, bring to employees individual rates and terms of remuneration; to encourage workers free time.

Keywords: *economic method, incentives, motives, mechanism of motivation, personnel management, remuneration*