

# НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

© 2017 КОСТІН Д. Ю.

УДК 363.007.05.01

## Костін Д. Ю. Науковий підхід до формування механізму матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики

У статті визначено, що для того, щоб постійно підвищувати ефективність використання управлінського персоналу та підтримувати достатній рівень мотивації на підприємствах електроенергетики, необхідно не тільки оцінювати, але й розвивати механізм матеріального стимулювання. Для ефективного функціонування системи підвищення ефективності управлінського персоналу необхідно сформувати та реалізувати на практиці дієвий механізм управління його розвитком. Зроблено висновок, що система контролю матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики обов'язково включає: вхідний контроль; поточний контроль (якщо йдеться про тривалі програми навчання); завершальний контроль (може мати формальну і неформальну форму); контроль за використанням придбаних знань і навиків у процесі роботи. Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу навчання управлінського персоналу. Основне завдання оцінки ефективності навчання полягає в аналізі отриманої інформації, використанні її при підготовці аналогічних навчальних програм і відстеженні кінцевих результатів.

**Ключові слова:** підхід, формування механізму, система мотивації, матеріальне стимулювання, зовнішні чинники, внутрішні чинники, ефективність.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Костін Дмитро Юрійович** – викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки (пр. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** nsipatova@gmail.com

УДК 363.007.05.01

## Костин Д. Ю. Научный подход к формированию механизма материального стимулирования в системе мотивации на предприятиях электроэнергетики

В статье определено, что для того, чтобы постоянно повышать эффективность использования управленческого персонала и поддерживать достаточный уровень мотивации на предприятиях электроэнергетики, необходимо не только оценивать, но и развивать механизм материального стимулирования. Для эффективного функционирования системы повышения эффективности управленческого персонала необходимо сформировать и реализовать на практике действенный механизм управления его развитием. Сделан вывод, что система контроля материального стимулирования в системе мотивации на предприятиях электроэнергетики обязательно включает: входящий контроль; текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения); завершающий контроль (может иметь формальную и неформальную форму); контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы. Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения управленческого персонала. Основная задача оценки эффективности обучения состоит в анализе полученной информации, использовании ее при подготовке аналогичных учебных программ и отслеживании конечных результатов.

**Ключевые слова:** подход, формирование механизма, система мотивации, материальное стимулирование, внешние факторы, внутренние факторы, эффективность.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 9.

**Костин Дмитрий Юрьевич** – преподаватель кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьковский национальный университет радиоэлектроники (пр. Науки, 14, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** nsipatova@gmail.com

UDC 363.007.05.01

## Kostin D. Yu. The Scientific Approach to Formation of a Mechanism for Material Incentives in the System of Motivation at the Enterprises of Electrical Energy Industry

The article defines that, in order to continually improve the efficiency of use of managerial staff and to maintain sufficient motivation at the enterprises of electrical energy industry, it is necessary not only to evaluate but also to develop the mechanism for material incentives. In order to provide an efficient functioning of a system for improving the efficiency of managerial staff, it is necessary to form and implement an effective mechanism for management of its development. It has been concluded that the system for control of material incentives in the system of motivation at the enterprises of electrical energy industry indispensably includes: incoming control; ongoing control (in the case of long-term training programs); final control (may have both formal and informal forms); control of the use of acquired knowledge and skills in the working process. Evaluation of the efficiency of training is an important stage in the process of training the managerial staff. The main task of evaluating the efficiency of training is to analyze the information received, use it in preparing similar training programs as well as monitor the outcomes.

**Keywords:** approach, formation of mechanism, system of motivation, incentive, external factors, internal factors, efficiency.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Kostin Dmytro Yu.** – Lecturer of the Department of Economic Cybernetics and Economic Security Management, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** nsipatova@gmail.com

Головною стратегічною метою нашої країни є послідовне підвищення рівня життя населення, зниження соціальної нерівності, відновлення економічної та політичної ролі України у світовому економічному просторі. Досягнення поставленої стратегічної мети можливе лише при умові тактичного забезпечення розвитку матеріального стимулювання підприємств на підставі урахування мотивів їх функціонування. Забезпечення ефективності функціонування на підприємствах електроенергетики в ринкових умовах можливе завдяки

пошуку сучасних наукових підходів до формування механізму матеріального стимулювання в системі мотивації та вирішення нагальних проблем більш комплексного використання фактора матеріального стимулювання за рахунок активізації діяльності працівників, створення дієво-прогресивних матеріальних мотивів та стимулів у стратегічному й тактичному механізмах господарювання. Недостатня мотивація в сучасних економічних умовах часто стає обмежуючим матеріальним чинником, що не дозволяє підприємствам електроенергетики

реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців та ін.

Багато науковців вивчають проблеми щодо формування механізму матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах. Серед них: Блонська В. І. [1], Васильків Т. Г. [2], Дуда С. Т. [3], Клименко М. П. [4], Літинська В. А. [5], Співак В. В. [6], Стрельчук Є. М. [7], Яценко О. І. [8] та інші.

Чимало наукових робіт учених-економістів відзначається важливістю проблем щодо вдосконалення наукового підходу до формування механізму матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах, що належить до найбільш гострих, складних і надзвичайно актуальних не лише в науковому, а й, насамперед, у практичному плані.

Мета статті – удосконалити науковий підхід до формування механізму матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики.

Посилення мотивації праці є одним із основних стратегічних напрямків підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Саме мотивація праці забезпечує дієвість управління матеріальними ресурсами. Мотивація праці – це одна з фундаментальних функцій менеджменту, що являє собою спонукання працівників до діяльності з досягнення довгострокових цілей підприємств електроенергетики через

задоволення їхніх власних потреб [1; 5]. У підґрунті визначеного процесу лежить вживання різноманітних мотивів, серед яких варто виділити матеріальні, моральні, соціально-психологічні, духовні, творчі та ін. Мотивація є формою використання адаптивних мотивів поведінки людини в практиці управління його дією. На мотивацію працівників впливають природа, сенс та умови праці на підприємствах електроенергетики, оплата, можливості просування по службових сходах та інше. Процес управління мотивацією складний і неоднозначний. Людина здійснює певні дії відповідно до тиску на неї сукупності внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1).

Сукупність визначених факторів впливу, названих мотивацією, викликає у людей далеко неоднакову реакцію. Важливість питання мотивації цілком відповідає тій увазі, що було йому приділено теоретиками наукового управління. На даний момент існує велика кількість різних теорій мотивації, які намагаються дати пояснення цьому явищу. Одними з головних є процесуальні теорії мотивації, які показують, як саме людина розподіляє свої сили для досягнення поставлених задач і, залежно від конкретних умов, обирає відповідний тип поведінки.

На підприємства електроенергетики впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Останні, своєю чергою, можуть впливати на підприємства як прямо, так і опосередковано. Фактори прямої дії підприємства можна контролювати, а непрямі дії – ні. Для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства повинні оцінювати та аналізувати



Рис. 1. Етапи реалізації стратегії матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища

ти вплив зовнішнього середовища. При оцінці та аналізі зовнішнього середовища необхідно враховувати вплив усіх можливих факторів. Оцінка зовнішнього середовища здійснюється за трьома параметрами:

- 1) оцінка стратегічних змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії матеріального стимулювання в системі мотивації підприємства;
- 3) визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних стратегічних цілей підприємств.

Залежно від того, яку інформацію використовують підприємства для аналізу зовнішнього середовища, існує три види аналізу: фактичний аналіз, аналіз подій і відхилень, аналіз планових показників. Етапи реалізації стратегії матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики з урахуванням факторів впливу внутрішнього середовища представлено на *рис. 2*.

Саме тому для того, щоб постійно підвищувати ефективність використання управлінського персоналу та підтримувати достатній рівень мотивації підприємств електроенергетики, необхідно не тільки оцінювати, але й на основі результатів оцінки розвивати механізм матеріального стимулювання. Для ефективного функціонування системи підвищення ефективності управлінського персоналу необхідно сформувати та реалізувати на практиці дієвий механізм для управління його розвитком.

Суть управління системою підвищення ефективності управлінського персоналу полягає в цілеспрямованій дії на об'єкт розвитку (управлінський персонал), який задає зміну його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду підприємств електроенергетики. Причому на підприємстві можуть бути відсутніми ряд елементів системи управління професійним розвитком, бо функції цих елементів делегуються спеціалізованим вищим навчальним закладам [3; 4].

Основну увагу слід приділяти трьом ключовим елементам:

- 1) оцінці потенціалу ефективності управлінського персоналу;
- 2) визначенню потреби в розвитку управлінського персоналу;
- 3) організації навчання управлінського персоналу.

Головне завдання розвитку управлінського персоналу повинне полягати у вдосконаленні знань, необхідних керівникові та фахівцеві при здійсненні управлінських функцій. Для цього важливо визначити, які знання слід розвивати та вдосконалювати. У зв'язку з цим слід визначити важливість знань для окремих категорій управлінського персоналу. Це послужить основою при розробці програм навчання керівників і фахівців підприємств електроенергетики з метою зростання їх конкурентоспроможності.

Механізм матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики представлено на *рис. 3*.

Найбільш важливим елементом механізму управління ефективністю управлінського персоналу є органі-



Рис. 2. Етапи реалізації стратегії матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики з урахуванням факторів впливу внутрішнього середовища

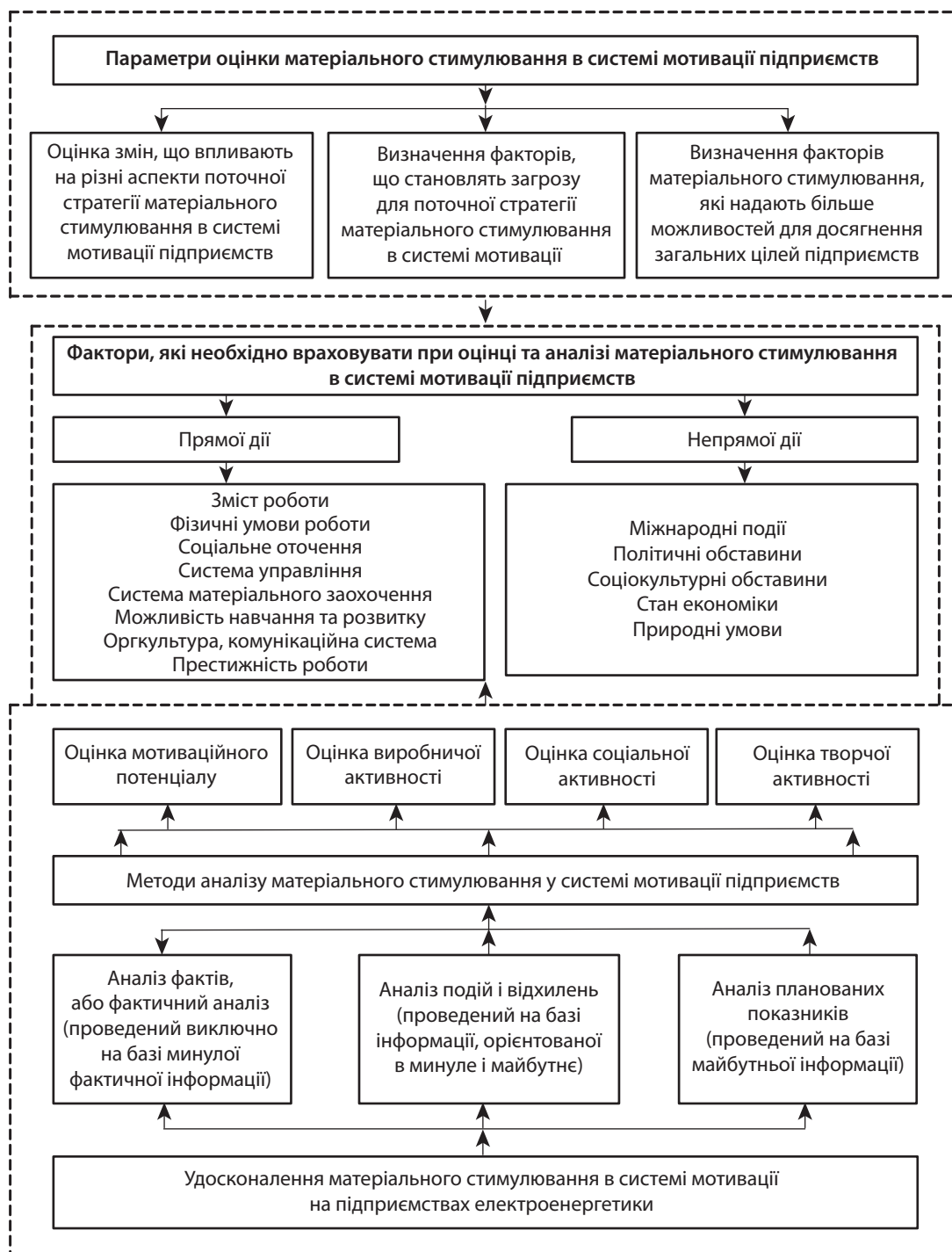


Рис. 3. Механізм матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики

зація навчання. Навчання – це діяльність, направлена на вдосконалення поліпшення здібностей управлінського персоналу, потрібних на робочому місці.

Навчання, як встановлено, є важливим елементом системи розвитку управлінського персоналу, метою якого є забезпечення його професіоналізму та компетентності. Це зрештою відбивається на якості виконання посадових обов'язків. Якістю роботи є сукупність суттєвих властивостей, ознак праці як основа формування гармонійно розвиненої особи. Професіоналізм в управлінні представляється складним, багатоаспектним явищем, тому підготовка управлінців повинна ґрунтуватися на

визначенні моделі управлінської підготовки. Необхідно цілеспрямовано розвивати управлінську компетентність у фахівців і керівників, які мають базову технічну професійну підготовку. Якщо базуватися на теоретичних і практичних дослідженнях, що визначають на кожному рівні управління певний обсяг знань, необхідних для реалізації управлінських функцій, то в процентному відношенні їх можна розподілити певним чином, доповнюючи соціально-психологічними і правовими знаннями.

Якість роботи синтезує результати якісного та кількісного аналізу трудового процесу, ступінь прояву його істотних властивостей і ознак. Якість роботи,

як узагальнена характеристика праці, розглядається у зв'язку з його корисним ефектом, який визначається продуктивністю праці, ефективністю використання засобів і предметів праці, якістю створеного продукту. Якість роботи – це системоутворююча категорія, що відображає якість продуктивних сил, перш за все, управлінських працівників [2; 7; 8].

Відмінність вітчизняних методів від методів країн з розвинутою ринковою економікою полягає в тому, що там питання оплати праці регулюються за допомогою трьох компонентів: ринку праці, системи колективно-договірної регулювання й активною боротьбою робітників за свої права, а у нас донедавна всі ці компоненти підмінювалися адміністративною системою керування. Перераховані компоненти в Україні вже присутні, але, на жаль, ще не створено злагодженого механізму їхнього функціонування.

Оскільки в Україні лише формуються ринкові відносини, то необхідно враховувати практику країн з розвинутою ринковою економікою. Втім, деформації в організації заробітної плати виникли внаслідок недоцінок не тільки системи організації оплати праці, але і всієї системи економічних відносин у суспільстві.

Особливість сучасної організації оплати праці складається в посиленні її диференціації залежно не тільки від кваліфікації та складності виконуваної роботи, але і від результативності їхньої праці (США), стажу роботи (Японія), професії (Швеція), рівня кваліфікації (Франція).

**С**истема матеріального стимулювання змінюється значно повільніше, ніж її форми. І чим більше змін у формах оплати, тим більш показова функціональна діяльність тієї чи іншої системи оплати праці. Основним і визначальним елементом трудового процесу є працівник з його умінням і кваліфікацією, ставленням до праці, потребами та можливостями їхнього задоволення. Тому від ініціативи і заповзятливості, розкриття можливостей кожного, хто хоче трудитися і відповідно заробляти, залежить підвищення продуктивності праці, якість і конкурентоздатність продукції, що випускається. Як відомо, люди працюють, переслідуючи різні цілі та вкладають у свою діяльність різний зміст. Так, дані соціологічних досліджень, проведених сектором мотивації праці, свідчать про наявність трьох основних типів працівників [4]:

- 1) ті, для кого мотивом праці є інтерес до роботи та її суспільно-корисне значення;
- 2) ті, для кого найважливіше – оплата праці;
- 3) ті, для кого потреби, реалізовані за допомогою праці, мають різну значимість (високу, низьку, нульову).

Тому зміст, що додається роботі, впливає на стратегію поведінки працівників і систему керування працею.

Сьогодні спостерігається тенденція до зростання питомої ваги працівників із другим типом мотивації. Більше того, ця тенденція підсилюється, оскільки перший тип мотивації в основному типовий для працівників старшого покоління. Тому дуже важливо в умовах формування ринкових відносин передбачити на підприємстві такі системи матеріального та морального заохо-

чення, так побудувати відносини в колективі, щоб психологічний клімат сприяв поліпшенню працездатності, підвищенню ефективності виробництва.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, система контролю матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики обов'язково включає: вхідний контроль; поточний контроль (якщо йдеться про тривалі програми навчання); завершальний контроль (може мати формальну і неформальну форму); контроль за використанням придбаних знань і навиків у процесі роботи. Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу навчання управлінського персоналу. Сенс такої оцінки полягає в тому, щоб встановити, яку користь від навчання управлінських працівників отримує підприємство або з'ясувати, наскільки одна форма навчання є ефективнішою за іншу. Основне завдання оцінки ефективності навчання полягає в аналізі отриманої інформації, використанні її при підготовці аналогічних навчальних програм і відстеженні кінцевих результатів.

У наукових колах поки не склалося єдиного розуміння категорії «матеріальне стимулювання в системі мотивації», відсутня також достатньо надійна методика визначення ефективності матеріального стимулювання, хоча пропонуються різні підходи до визначення системи показників і критеріїв оцінки. Варто пам'ятати, що якщо праця перестає задовольняти потреби, людина відчужується від неї і буде шукати нові шляхи їхнього задоволення. Уже сьогодні спостерігаються: відтік працівників, що володіють високою трудовою активністю, заповзятливістю, у недержавний сектор економіки; бажання кваліфікованих, з високим рівнем освіти людей у віці 20–30 років залишити країну; прагнення деяких одержати життєві блага нетрудовим шляхом.

Усе перераховане вище свідчить про відмирання потреби у творчій праці: сфера самореалізації людини зводиться тільки до споживання. Але зменшення споживчого ринку призводить до споживчої пасивності, до бажання одержувати максимум винагороди за погану, несумлінно виконану роботу, випуск свідомо неякісної продукції. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Блонська В. І., Розумійко Р. З.** Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. Вип. 16.7. С. 222–225.
2. **Васильків Т. Г., Басараба Н. Я.** Теоретичні засади щодо побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.2. С. 159–161.
3. **Дуда С. Т., Кицак Х. Р.** Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
4. **Клименко М. П., Філатова О. О.** Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
5. **Літинська В. А.** Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.

**6. Співак В. В.** Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2010. № 6, т. 2. С. 178–181.

**7. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л.** Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.

**8. Яценко О. І., Шевцова А. О.** Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. Вип. 16.1. С. 284–289.

**9. Alkula, T.** Work Orientations in Finland: A Conceptual Critique and Empirical Study of Work-related Expectations. *Commentationes scientiarum socialium*. 1990. Vol. 42. 203 p.

**Науковий керівник – Соколова Л. В.**, доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки

## REFERENCES

Alkula, T. "Work Orientations in Finland: A Conceptual Critique and Empirical Study of Work-related Expectations". *Commentationes scientiarum socialium*. Vol. 42 (1990).

Blonska, V. I., and Rozumiiko, R. Z. "Materialne stymulivannia pratsi personalu yak osnovnyi element motyvatsii pratsi" [Material stimulation of the work of the staff as the main element of the motivation of labor]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 16.7 (2006): 222-225.

Duda, S. T., and Kitsak, Kh. R. "Motyvatsiia ta rezultatyvnist pratsi personalu pidpriemstva: yikh sutnist ta vzaiemozviazok"

[Motivation and performance of the personnel of the enterprise: their essence and interconnection]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20. 14 (2010): 188-193.

Klymenko, M. P., and Filatova, O. O. "Motyvatsiia upravlyns'koho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva" [Motivation of management personnel in realization of the general strategy of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (2011): 81-85.

Litynska, V. A. "Motyvatsiini metody kariernoho prosuvannia personalu pidpriemstv" [Motivational methods of career advancement of personnel of enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2010): 58-61.

Spivak, V. V. "Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv" [Motivation as a means of effective management of personnel of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky. Vol. 2, no. 6 (2010): 178-181.

Strelchuk, Ye. M., and Kovalenko, T. L. "Motyvatsiinyi monitorynh ta otsinka efektyvnosti systemy motyvatsii" [Motivational monitoring and evaluation of the effectiveness of the system of motivation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2008): 124-130.

Vasylykiv, T. H., and Basaraba, N. Ya. "Teoretychni zasady shchodo pobudovy efektyvnoi systemy materialnoho stymulivannia pratsi personalu pidpriemstva" [Theoretical foundations on the construction of an effective system of material incentives for the personnel of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18.2 (2008): 159-161.

Yashchenko, O. I., and Shevtsova, A. O. "Orhanizatsiia efektyvnoi systemy materialnoho stymulivannia pratsi" [Organization of an effective system of material incentives for labor]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 16.1 (2006): 284-289.