

УДК 621.311.1:331.108

К.В. УЩАПОВСЬКИЙ, аспірант

Харківського національного університету радіоелектроніки

Ю.Д. КОСТИН, доктор економічних наук, професор

Харківського національного університету радіоелектроніки

КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті набула подальшого розвитку комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу з урахуванням специфіки підприємств електроенергетики в умовах фінансово-економічної кризи.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальна та нематеріальна мотивація, економічна криза, кадрова стратегія підприємства.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління персоналом – складний і важливий процес, який в умовах фінансово-економічної кризи, що триває в Україні, стає ще більш складним та суперечливим. З одного боку, в умовах кризи підприємства вимушені реалізовувати стратегію скорочення, в тому числі скорочення витрат на персонал, тому що це є життєво необхідним для виживання підприємств. З іншого – скорочуючи штати, звільнюючи працівників, запроваджуючи відпустки без збереження заробітної плати, скорочуючи або зовсім скасовуючи премії, керівництво підприємств залишає своїх працівників без матеріальної мотивації до продуктивної праці, що негативно позначається на ефективності підприємств. Можна зауважити, що в умовах безробіття вже сам факт наявності роботи у людини можна вважати мотивацією, але при неадекватній винагороді за неї працівник не прагне до підвищення свого особистісного потенціалу, до розвитку своїх професійних якостей і в кінцевому підсумку – до покращання результатів праці, відпрацьовуючи лише «у межах мізерної зарплати».

Електроенергетика – одна з базових галузей економіки України, від якої

залежить ефективність функціонування кожного підприємства промисловості, а також добробут населення і якість його життя (через ціни на електроенергію та обсяг її споживання). Фінансово-економічна криза торкнулася і її: так, обсяг проданої виробниками електроенергії у 2008 р. порівняно з 2007 р. скоротився на 1,62%, що пов'язано зі значним зменшенням у IV кв. 2008 р. споживання електроенергії підприємствами гірничо-металургійного та хімічного комплексу. У 2009 р. порівняно з попереднім роком цей показник скоротився на 9,23% що пов'язано зі значним зменшенням у 2009 р. споживання електроенергії основними категоріями промислових та непромислових споживачів. Рентабельність енергопостачальних компаній за основними видами діяльності, а саме продажем електричної енергії споживачам, зменшилася в середньому удвічі – з 4,75% у 2008 р. до 2,71% у 2009 р. і є хоча і низькою, проте прийнятною у цій ситуації. Тільки за окремими енергопостачальними компаніями спостерігається зростання рентабельності – за ВАТ «Донецькобленерго», ВАТ «Запоріжжяобленерго», ЗАТ «А.Е.С. Київобленерго», ВАТ «ЕК «Миколаївобленерго», ВАТ «Прикарпаттяобленерго» та ВАТ «ЕК «Чернігівобленерго» [1].

Тому актуалізується проблема формування і функціонування на підприємствах електроенергетики такої системи мотивації, яка б в умовах кризи спонукала працівників до розвитку, підвищення продуктивності, роботи у команді. Це потребує дослідження сутності та видів мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених раніше частин проблеми. Методологічні основи дослідження мотивації праці були закладені рядом зарубіжних учених – А. Смітом, Ф. Тейлором, А. Файоєм, А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Е. Мейо, М. Месконом, Л. Портером, В. Врумом та багатьма іншими.

Провідне місце у теорії мотивації праці належить також працям: С. Адамса, К. Альдерфера, Е. Лока, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, Т. Ратена, Б. Скінера, У. Оучі. Значний внесок у розвиток сучасних теорій мотивації зробили українські вчені: Д. Богиня, П. Беленький, А. Гальчинський, В. Герасимчук, О. Грішнова, В. Гриньова, О. Єськов [2], Ю. Зайцев, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Куліков, В. Лагутін, В. Липов, В. Мандибура, В. Новіков, О. Павловська, І. Петрова, М. Семікіна, М. Чумаченко, А. Чухно та ін., а також російські науковці: Л. Абалкін, В. Автономов, Б. Генкін, О. Зінов'єв, В. Іноземцев, В. Ракоті, Г. Слезінгер та ін.

Слід відзначити дисертаційні дослідження в цій галузі останніх років молодих українських учених: з мотивації персоналу підприємств – О.В. Бойко, А.В. Гольди, І.А. Грузіної, М.В. Гунченко, О.А. Докучаєва, Г. Кіндерманна, Т.В. Кулинич, Н.О. Мазур, З.І. Осадци, Н.С. Пасенко, М.О. Табахарнюка, Я.В. Тимохиної, О.В. Толстікової, О.О. Чернушкіної, Д.М. Ядранського, в яких вони розглядають різні аспекти формування мотиваційного механізму підприємств; з мотивування керівного персоналу підприємств – І.С. Кошелупова, І.С. Процика, а також зі стимулювання продуктивної праці – В.В. Іван-

ченка, І.Я. Лико, О.В. Чумаченко, Г.Ю. Шульги.

Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в теорії і практиці мотиваційної діяльності [3–7 та ін.], є низка питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Дотепер у працях сучасних учених уточнюється категоріальний апарат теорії мотивації: поняття мотиву, фактора мотивації, самої мотивації і мотивування та їх різниці тощо. Проаналізувавши визначення наведених вище понять, наявних у вищезазначених джерелах, ми дійшли висновку, що мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивація буває внутрішня та зовнішня (або, за новітніми термінами М.В. Гунченко [8, с. 5], «інтринсивна» та «екстринсивна», які необґрунтовано фігурують як такі, що з'явилися «вперше», хоча задовго до її дослідження в літературі існували поняття зовнішньої та внутрішньої мотивації, наприклад, у російського ученого Б.М. Генкіна [9, с. 117]). Внутрішня – це спонукання працівника до продуктивної праці без зовнішнього впливу (цікава робота, можливість самореалізації, відчутність важливості дорученої справи тощо, корисність для суспільства, відповідність її переконанням працівника, його етичним цінностям тощо); зовнішня – це вплив на працівника, заохочення його ззовні (гідна оплата праці, премії, перспектива кар'єрного зростання та деякі види нематеріальної мотивації). Зовнішня мотивація може виступати у двох формах: адміністративній та економічній. Іноді зовнішню мотивацію називають стимулюванням.

Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності працівників підприємства, а також за характеристиками, які визначають ставлення до праці (зусилля, старанність, наполегливість, уважність, добросовісність, контактність).

Як визначають усі дослідники, система мотивації персоналу кожного підприємства повинна бути специфічною, враховувати особливості галузі, мотиваційних настанов працівників, етапу життєвого циклу підприємства (підйом, спад або криза тощо) та інші фактори.

Недостатньо уваги учених приділено мотивації персоналу в електроенергетиці. Наявні лише декілька досліджень у цій галузі, серед яких слід виділити статтю О.М. Ведернікової, присвячену дослідженню мотивації та оплати праці в енергопостачальній компанії «Хмельницькобленерго» [10] та статтю Д.Ю. Костіна [11], в якій аналізується структура фонду оплати праці Північної енергетичної системи, що входить до складу НЕК «Укренерго».

Недостатньо дослідженою залишається проблема формування мотивації працівників підприємств електроенергетики в умовах кризи. Більшість керівників не зважають на необхідність змін у системі мотивації персоналу свого підприємства, працюючи старими методами (матеріальне мотивування через систему зарплати та премій, нематеріальне – вельми примітивне сполучення подяк, доган та мінімального соціального пакета). Але саме в умовах кризи назріває необхідність реформування неефективної системи мотивації. Треба погодитися з позицією керівництва російської енергогенеруючої компанії «ОГК-1» у тому, що розробка системи мотивації є актуальним на будь-якому етапі розвитку компанії [12], навіть кризовому, і не треба зважати на керівників, які вважають, що у кризовій ситуації – не до мотивації. Як відзначають В. Рутицька та Л. Сирик [13, с. 32], у період кризи значущість роботи з персоналом багаторазово зростає, оскільки її ефективність прямо впливає на стійкість бізнесу. Авторі стверджують, що саме в період кризи можна працювати більш ефективно. Спеціаліст з управління персоналом може досягти більш високих показників: результативності роботи працівників; загального рівня їх кваліфікації; поліпшення роботи з кадровим резервом; підвищення мотивації людей;

покращання привабливості компанії як роботодавця.

Постановка завдання. Метою цієї статті є розробка програми заходів з формування мотивації персоналу підприємств електроенергетики в умовах фінансово-економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У результаті проведених досліджень ми дійшли висновку, що першим етапом формування ефективної системи мотивації працівників підприємств електроенергетики є розробка комплексної програми відповідних заходів у взаємозв'язку зі стратегією підприємства. Нами взято за основу комплексну програму заходів щодо формування мотивації персоналу у взаємозв'язку зі стратегією підприємства українських учених Г.А. Дмитренка, Е.А. Шарапатової та Т.М. Максименко [3, с. 81–83]. У ній містяться різні способи вирішення економічних завдань підприємства, показаний взаємозв'язок мотивації персоналу і кінцевих результатів діяльності фірми.

Проаналізувавши вищенаведену комплексну програму заходів з формування мотивації персоналу, нами зроблено такі висновки:

– по-перше, вона створена у взаємозв'язку зі стратегією підприємства, як відзначають її автори [3, с. 81], а формування такої важливої функціональної стратегії, як кадрова (що прямо пов'язано з формуванням системи мотивації) у ній не відображено;

– по-друге, у другому програмному заході зазначені тільки функціональні та тимчасові цілі фірми, а такий поділ цілей порушує принцип класифікації: можна було б структурувати цілі згідно з ієрархією стратегій А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда на корпоративні, ділові, функціональні та операційні, або за часовим проміжком – на постійні та тимчасові, тобто має місце некоректність, яку необхідно усунути;

– по-третє, у четвертому програмному заході зазначено, що треба запровадити систему оплати за цілями і ре-

зультатами. І тут же автори роблять припущення, що зробити це вельми складно, пропонуючи впроваджувати гнучку непряму систему мотивації праці. Треба зазначити, що система оплати і система мотивації – не тотожні поняття, хоч оплата праці і є, звісно, важливим мотиваційним фактором, а в умовах кризи, напевне, найважливішим для працівників. Тому доцільним видається як засіб забезпечення створення системи мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів запровадити гнучку систему матеріального стимулювання праці персоналу (із зазначенням, що вона повинна враховувати специфіку конкретного підприємства);

– по-четверте, у цьому ж четвертому програмному заході як другий засіб забезпечення вказується створення системи експертної оцінки праці робітників та підрозділів без урахування того факту, що на всіх (принаймні державних) підприємствах регулярно проводиться атестація працівників. Тому вважаємо, що треба доповнити перелік засобів забезпечення четвертого програмного заходу атестацією, яку треба проводити не формально (як це здебільшого має місце на підприємствах), а з дотриманням усіх необхідних вимог, неупереджено та об'єктивно.

Крім вищезазначеного, ця комплексна програма потребує доопрацювання і уточнення згідно з цілями цього дослідження і урахуванням специфіки діяльності підприємств електроенергетики, а саме тих, які здійснюють передачу і постачання електроенергії споживачам, та НЕК «Укренерго», яка здійснює диспетчерське управління Об'єднаною енергетичною системою України та експлуатацію і розвиток магістральних та міждержавних електромереж.

Також вважаємо за доцільне відзначити, що в ситуації фінансово-економічної кризи, що триває в Україні та позначилася і на електроенергетичній галузі (як зазначалося вище), в умовах обмеженості фінансових ресурсів доцільно робити акцент як на матеріальну мотивацію працівників (витрати на

оплату праці повинні бути оптимізовані), так і на нематеріальну мотивацію.

Щодо матеріальної мотивації працівників електроенергетичної галузі: необхідно зауважити, що рівень оплати праці сьогодні не відповідає вимогам до нього (виконання відновлювальної та стимулюючої функції), що викликає збільшення соціальної напруженості і вплив кваліфікованих кадрів. Великі зусилля з підвищення заробітної плати працівників докладає Незалежна галузева профспілка енергетиків України, за допомогою якої 20 травня 2010 р. наказом НКРЕ було збільшено фонди оплати праці для енергопостачальних компаній, внаслідок чого очікується середнє зростання заробітної плати для їх працівників у межах 6,8% [14].

Необхідно відзначити пропозицію Д.Ю. Костіна в статті [11], він проаналізував систему оплати праці працівників підприємства електроенергетики як засобу їх мотивації та зниження плинності кадрів та дійшов висновку, що значна частина надбавок і доплат нараховується за стаж роботи в енергетиці. Проте на практиці це означає, що нові співробітники, що не мають стажу роботи в енергетиці, не можуть розраховувати на істотну надбавку до основної зарплати, що може спровокувати плинність кадрів. Новим співробітникам також важко буде відразу досягти високих показників у роботі, що відображається і на розмірі премій. Автор також запропонував у структурі компенсацій і доплат ввести окрему статтю доплат для нових співробітників, що стимулюватиме їх продовжувати роботу на підприємстві.

Отже, у результаті виконаних досліджень ми дійшли висновку про доцільність розробки у нашій роботі такої моделі матеріального стимулювання, яка дозволила б оптимально сполучити витрати на персонал та віддачу від нього.

Стосовно нематеріальної мотивації, враховуючи досвід учених та спеціалістів-практиків [15, 16], доцільним є використання таких 10 способів:

1) по можливості надання цікавої роботи;

2) публічне визнання (для кращих працівників);

3) надання вільного часу (для працівників творчої праці – фахівців тощо);

4) надання працівникам інформації про стратегію підприємства, його цілі;

5) наявність зворотного зв'язку;

6) залучення працівників до прийняття рішень, в яких вони можуть бути корисними;

7) незалежність у методах виконання роботи (для працівників творчої праці);

8) святкування ювілеїв на роботі (такі заходи проводяться на підприємствах електроенергетики);

9) надання перспективи кар'єрного зростання кращим працівникам;

10) підвищення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці (це буде стимулювати підвищення самоповаги і задоволеності результатами праці).

Отже, враховуючи специфіку діяльності підприємств електроенергетики та вищенаведені зауваження, ця комплексна програма після уточнень та допрацювань отримала такий вигляд (табл. 1).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як видно з табл. 1, елементом наукової новизни цієї статті є подальший розвиток комплексної програми заходів

Таблиця 1

Комплексна програма заходів з формування мотивації персоналу підприємств електроенергетики в умовах фінансово-економічної кризи

Програмний захід	Засоби забезпечення	Передбачуваний ефект (матеріальні та соціальні вигоди)
1. Визначити місію і стратегію підприємства електроенергетики	1. Структурувати управління підприємства електроенергетики відповідно до сучасних вимог розвитку менеджменту 2. Підвищити координацію діяльності між підрозділами: – у реформуванні свідомості відповідальності за цілями; – у конкретизації посадових обов'язків керівників (щоб виключити невиправдану діяльність)	А. Розвиток корпоративної культури підприємства електроенергетики. Б. Формування нової якості організації праці В. Підвищення продуктивності діяльності працівників, зниження витрат виробництва, втрат робочого часу і морального збитку, зростання прибутку
2. Визначити цілі підприємства електроенергетики	1. За рівнями стратегії: – корпоративні; – ділові; – функціональні (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, менеджмент); – оперативні. 2. За тривалістю: – постійні; – тимчасові	А. Конкретна деталізація діяльності підрозділів, керівників і підлеглих щодо цілепокладання (тобто, стратифікація діяльності підлеглих) Б. «Ущільнення» трудового процесу, створення умов для здійснення творчого підходу до вирішення виробничих завдань, вивільнення індивідуального потенціалу співробітників, а, як наслідок, підвищення продуктивності праці і прибутку В. Покращання іміджу підприємства електроенергетики, формування корпоративної свідомості
3. Розробити кадрову стратегію підприємства електроенергетики	1. Аналіз зовнішнього середовища. 2. Аналіз внутрішнього середовища (зокрема сильних і слабких сторін наявної системи управління персоналом) 3. Формування кадрової стратегії з урахуванням наявних на підприємстві ресурсів 4. Реалізація кадрової стратегії	А. Підвищення рівня системності управління персоналом і, відповідно, рівня ефективності роботи кадрової служби Б. Прийняття керівниками всіх рівнів більш обґрунтованих і якісних кадрових рішень. В. Підвищення свідомості працівників і мотивації до продуктивної праці

Програмний захід	Засоби забезпечення	Передбачуваний ефект (матеріальні та соціальні вигоди)
4. Створити систему інформаційного забезпечення підприємства електроенергетики	1. Інформувати працівників про результати діяльності підприємства, його цілі та завдань 2. Створити систему інформаційного забезпечення цільової програми фірми 3. Створити індивідуальну програму для керівника з інформаційного забезпеченню контролю і аналізу	А. Підвищення довіри до керівництва підприємства, стабілізація діяльності працівників Б. Підвищення якості аналізу і контролю виробничого процесу і фінансової діяльності, зниження витрат виробництва
5. Створити систему мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів	1. Удосконалити систему матеріального стимулювання праці робітників (з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів підприємства та результатів праці конкретних працівників) 2. Розробити і запровадити ефективну систему нематеріальної мотивації персоналу 3. Удосконалити систему атестації працівників, проводити атестацію не формально, не упереджено, максимально об'єктивно 4. Створити систему експертної оцінки праці робітників і підрозділів	А. Стимулювання підвищення продуктивності праці працівників Б. Забезпечення стабільності в накопиченні потенціалу робочої сили і зниження плинності кадрів В. Забезпечення додаткового прибутку підприємства
6. Запровадити систему безперервного підвищення кваліфікації працівників	1. Здійснювати навчання за конкретною спеціалізацією: в інститутах від фірми, диференційовано за розробками фірми на науковій основі 2. Здійснювати експертне дослідження потенціалу працівників в усіх підрозділах підприємства і на його основі (з урахуванням результатів атестації) приймати кадрові рішення на підприємстві	А. Обґрунтоване використання можливостей працівників у трудовій діяльності Б. Накопичення власного висококваліфікованого компетентного персоналу В. Більш справедливе ставлення до працівників з урахуванням конкретно досягнутих ними результатів
7. Створити і запровадити систему роботи із замовником за принципом зворотного зв'язку	1. Здійснювати роботу за відхиленнями, критичними факторами успіху 2. Досліджувати психологію поведінки споживача 3. Удосконалювати роботу сервіс-центрів регіональних підприємств електроенергетики (обленерго)	А. Закріплення наявних споживачів підприємства Б. Підвищення конкурентоспроможності. Отримання додаткових вигод при освоєнні нових ринків
8. Організувати неформальні контакти керівництва з персоналом, великими споживачами, постачальниками	1. Підвищувати рівень психологічної обізнаності керівництва (можливі короткострокові курси з психології та мотивації персоналу) 2. Організувати неформальні зустрічі керівництва з персоналом, великими споживачами, постачальниками	А. Зближення інтересів співробітників і підприємства електроенергетики Б. Підвищення довіри до керівництва В. Покращання стилю управління вищих керівників Г. Покращання іміджу підприємства електроенергетики Д. Створення «атмосфери успіху»

щодо формування мотивації персоналу з урахуванням специфіки підприємств електроенергетики в умовах фінансово-економічної кризи, а саме – доповнений перелік програмних заходів через включення розробки кадрової страте-

гії підприємств та уточнена і доповнена система засобів забезпечення програмних заходів та передбачуваного ефекту з урахуванням специфіки діяльності енергосистем підприємств та обмеженості їх коштів в умовах кризи.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи мотивації праці на підприємствах електроенергетики з урахуванням їх галузевих особливостей та інших факторів.

Список використаної літератури

1. Річні звіти НКРЕ за 2007–2009 рр. // www.url. http:// nerc.gov.ua
2. Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. / О.Л. Єськов. – Донецьк: НАН України, Інститут економіко-правових досліджень. – 2006. – 36 с.
3. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
5. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
6. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС, 2004. – 236 с.
7. Довгань Л.Є. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: монографія / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Н.О. Сімченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 320 с.
8. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук. /

М.В. Гунченко. – Д.: Дніпропетровський університет економіки та права. – 2006. – 17 с.

9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

10. Ведернікова О.М. Дослідження мотивації та оплати праці в енергопостачальній компанії «Хмельницькобленерго» / О.М. Ведернікова, А.В. Москалюк // Наука й економіка. – 2007. – № 2(6). – С. 75–84.

11. Костин Д.Ю. Распределение фонда оплаты труда и мотивация персонала на примере предприятий электроэнергетики / Д.Ю. Костин // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2009. – № 87. – С. 344–352.

12. Мотивация труда в период изменений в компании // www.url. http:// www.hr-portal.ru/article/motivatsiya-truda-v-period-izmenenii-v-kompanii

13. Рутицкая В. Система нематериального стимулирования персонала / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 3. – С. 30–34.

14. НКРЕ підвищила фонди оплати праці енергопостачальним компаніям на 6,8% // www.url. http://www.npec.com.ua/

15. Гиндич И. Чудо нематериального стимулирования / И. Гиндич // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 3. – С. 31–35.

16. Семакова А. 10 лучших бесплатных способов поощрения работников / А. Семакова // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 3. – С. 27–30.

В статье получила дальнейшее развитие комплексная программа мероприятий по формированию мотивации персонала с учетом специфики предприятий электроэнергетики в условиях финансово-экономического кризиса.

Ключевые слова: *мотивация персонала, материальная и нематериальная мотивация, экономический кризис, кадровая стратегия предприятия.*

In the article the complex program of measures on forming of motivation of personnel taking into account the specific of enterprises of electroenergy in the conditions of financial -economic crisis is development.

Key words: *motivation of personnel, material and immaterial motivation, economic crisis, Human Resource Enterprise Strategy.*

Надійшло до редакції 20.09.2010