

постійного вдосконалення, що обумовлюється швидкою зміною умов господарювання. Формування стратегії соціального розвитку підприємства дозволить забезпечити досягнення як соціальних цілей — покращення рівня та якості життя кожного працівника, так і економічних цілей — підвищення конкурентоспроможності підприємства, тим самим формуючи засади для успішного розвитку держави в цілому.

Найбільш важливі наукові результати даної роботи полягають у наступному: уточнено поняття "соціального розвитку"; визначено поняття "стратегія соціального розвитку"; сформовано систему "експрес-показників", які дозволяють виявити загальні проблеми соціального характеру; синтезовано систему показників кількісної оцінки соціального розвитку трудового колективу.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на більш докладне вивчення проблем розробки та формування стратегії соціального розвитку підприємства.

Література: 1. Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин. Міжвідомчий науковий збірник / За ред. А. І. Комарової, С. Б. Белікова, А. С. Гальчинського, О. Ю. Кучеренко, С. Б. Гавриша. Т. 20. — К.: 2000. — 724 с. 2. Российская социологическая энциклопедия / Под общ. ред. академика РАН Г. В. Осипова. — М.: НОРМА — ИНФРА-М, 1998. — 672 с. 3. Социологический энциклопедический словарь / Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. — М.: НОРМА — ИНФРА-М, 1998. — 488 с. 4. Большой толковый социологический словарь (collins): Пер. с англ. Т. 2 (П-Я) — М.: Бере, АСТ, 1999. — 528 с. 5. Соціальна філософія: короткий енциклопедичний словник / Загальна редакція і укладання В. П. Андрущенко, М. І. Горлач. — Київ — Харків: ВМП "Рубікон", 1997. — 400 с. 6. Социальная политика: Учебник / Под общ. ред. И. А. Волгина. — М.: Изд. "Экзамен", 2003. — 736 с. 7. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами / Под ред. В. Н. Якимова. — М.: Экономика, 1998. — 256 с. 8. Гончарова С. Ю. Соціальна політика. Навчальний посібник / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. — 200 с. 9. Шевчук П. І. Соціальна політика. — Львів: Світ, 2003. — 400 с. 10. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 11. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. — М.: Прогресс, 1982. — 426 с. 12. Основы менеджмента / Под ред. М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури. — М.: "Дело", 1994. — 656 с. 13. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер с англ. / Науч. ред. и автор. В. А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 240 с.

Стаття надійшла до редакції
1.03.2005 р.

УДК 658.310.13.012.32

**Сасіна Л. О.
Лугова В. М.**

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the methodical approaches and the universal organizational measures that are necessary for the development and introduction of the program of motivation of labour of the enterprise staff are grounded

© Сасіна Л. О., Лугова В. М., 2005

Мотивація праці є важливим засобом впливу на трудову поведінку персоналу. В умовах конкуренції кожне підприємство зацікавлене в якнайефективнішому використанні своїх ресурсів, у тому числі й трудових. Але, як показують теоретичні дослідження і практичний досвід, зараз на підприємствах України спостерігається застій чи навіть криза мотивації, що потребує нових форм і механізмів впливу на ці процеси. Для вирішення проблеми автори пропонують використовувати **програми підхід**, який добре зарекомендував себе в багатьох сферах діяльності. Впровадження програми "Мотивація" дозволить послідовно і системно розкрити трудовий потенціал працівників, поєднуючи їх інтереси з інтересами підприємства.

Останнім часом проблеми управління персоналом, питання мотивації праці привертають увагу багатьох вчених (С. А. Суркова, Ю. В. Іванова, І. П. Пономарьова, А. С. Огнесва, Е. А. Кисельову, М. І. Магур, А. Сироватко та ін). Науковці намагаються розробити системи (моделі) мотивації, які б базувалися на класичних концепціях і враховували реальні особливості економіки держави. Окремі автори (В. Коростельов, І. Сінчалова, М. В. Артемова) пропонують розроблення мотиваційних програм як засобу впливу на поведінку працівників. Але ця слушна пропозиція ще не отримала достатнього наукового обґрунтування.

Авторами запропоновано методичні підходи та загальні рекомендації щодо розробки програми "Мотивація" на підприємстві.

Програмне управління передбачає управління режимом роботи об'єкта за попередньо заданою програмою. Традиційно під програмно-цільовим підходом розуміють спосіб виробки та здійснення планових управлінських рішень, заснований на комплексному аналізі проблеми й побудові системної сукупності заходів і дій (у формі програми) і спрямований на досягнення поставленої мети, вирішення цільового завдання, що вітійкає з проблеми [1, с. 146].

Для програмно-цільового управління характерні певні загальні і суттєві ознаки [2, 3]: системне розуміння об'єкта; направленість на кінцевий результат; комплексний аналіз проблем; комплексний підхід до вибору цілей і засобів їх досягнення; пов'язання цілей і ресурсів; централізація управлінського процесу аналізу проблеми, розробки й реалізації програми; створення спеціального документа — цільової програми; впровадження до максимально ефективного досягнення цілей при ефективному використанні ресурсів.

Програма [з грецьк. Programma — оголошення, розпорядження] — зміст і план діяльності, робіт. Одним із найбільш розповсюджених є визначення програми як узгодженого за ресурсами, виконавцями, часом здійснення комплексу заходів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми у встановлені строки [2 – 6].

У даному дослідженні визначені цілі програми "Мотивація", основні напрямки її діяльності, принципи і вимоги розробки.

Автори вважають, що головними цілями програми є:

1. Сприяння розкриттю трудового потенціалу працівників, підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці.
2. Поєднання за рахунок ефективного соціально-економічного механізму мотивації інтересів підприємства і працівника.

У рамках програми мотивації передбачено такі основні напрями діяльності:

1. Створення нового мотиваційного середовища, що сприятиме виявленню резервів у працівників (розкриттю трудового потенціалу) як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації.

2. Розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування програми.

3. Надання методичної допомоги керівникам у формуванні нового соціально-економічного механізму мотивації.

4. Організація широкої пропаганди цілей і задач програми.

5. Організація дослідження стану мотивації персоналу (моніторинг) для уточнення цілей і задач програми.

Розробка програми мотивації повинна базуватись на наступних принципах:

наукова, економічна і фінансова обґрунтованість, реальність рішень і положень, що приймаються;

багатоваріантність сценаріїв розвитку;

єдність інтересів підприємства і працівників;

гармонійне поєднання економічних та неекономічних засобів впливу на трудову поведінку працівників.

Одним із важливих методологічних питань програмного підходу є *визначення особливостей соціально-економічних проблем*, вирішення яких доцільно здійснювати на його основі. Під **проблемою** слід розуміти опис ситуації, яка характеризується невідповідністю між уявленнями про бажаний (нормальний) стан соціально-економічної системи (процесу), якою керують, та існуючим (прогнозним) станом, і потребує прийняття рішення про ліквідацію цієї невідповідності [2, с. 21; 7, с. 41]. У даному випадку проблемою є *загострення протиріч між потребами та інтересами працівників і підприємства, невідповідність існуючої системи мотивації вимогам створення*.

Програма розвитку механізму мотивації передбачає вирішення **трьох основних завдань** із використанням спеціальних методів:

1. Фіксація досягнутого рівня розвитку системи мотивації на підприємстві з метою визначення початку відліку для подальших дій. Автори пропонують інформацію отримувати шляхом опитування працівників підприємства, експертів.

2. Визначення бажаного й можливого майбутнього стану системи мотивації. Найбільш доцільно використовувати експертні методи.

3. Визначитися із стратегією і тактикою переходу від існуючого стану до бажаного. Найбільш доцільно використовувати експертні методи (метод Делфі, метод Сааті тощо).

Для того щоб програмне управління було ефективним, необхідно виконувати певні вимоги. В ході розробки програми останні виступають як критерії її самооцінки, внутрішньої експертизи. Автори вважають, що при розробці програми мотивації слід виконувати такі вимоги (табл. 1).

Таблиця 1

Вимоги до розроблення програми мотивації та способи їх забезпечення

Вимоги	Забезпечення виконання вимог
1	2
Актуальність програми мотивації, націленість на вирішення ключових проблем	Спеціальний проблемноорієнтований аналіз стану мотивації

1	2
Прогностичність програми, орієнтація на перспективу	Здійснення прогнозування змін зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідків нововведень, які плануються
Націленість програми на максимально можливі результати за умови раціонального використання наявних ресурсів	Оптимізаційне мислення авторів програми мотивації, націленість на вибір найбільш раціонального і економічного з альтернативних варіантів
Реалістичність і можливість реалізації програми мотивації	Обов'язковий прорахунок усіх можливостей (наявність необхідних ресурсів, в першу чергу, фінансових), націленість на реалізацію програми
Стратегічність програми, рух від загального і концептуального до конкретики і деталізації	Відмова від передчасної деталізації програмних рішень, виробка стратегій
Контрольованість програми мотивації	Максимально можлива точність і операціональність цілей, задач, орієнтирів
Гнучкість програми	Введення до програми мотивації проміжних контрольних точок для здійснення при необхідності оперативного коригування
Інформативність програми	Повнота структури програми, змістовність описання нововведень і бажаних результатів
Привабливість програми мотивації для працівників	Залучення до розробки програми мотивації працівників підприємства, привабливість, розумна амбіційність цілей програми, ясність намірів керівництва і наслідків реалізації програми для підлеглих, усього підприємства
Індивідуальний підхід до розробки програми мотивації	Націленість на вирішення специфічних проблем з максимальним урахуванням і відображенням особливостей підприємства, відмова від написання програми лише зовнішніми спеціалістами без участі працівників підприємства
Логічність побудови, зрозумілість, культура оформлення програми	Чітка логічна структура, наявність заголовків, виділень, мовна культура, коректність термінології. Увага до єдності змісту і зовнішньої форми програми, використання сучасних технічних засобів

Організаційна структура управління комплексною програмою поєднує три рівні ієрархії: вищий, середній і виконавчий. На вищому рівні здійснюється керівництво програмою, визначаються її кінцеві результати, необхідні ресурси. До органів вищого рівня керівництва належать керівник підприємства, а також спеціально створені органи управління – тимчасові (колегія) і дорадчі (експертні комісії). Середній рівень є рівнем оперативного управління і контролю за діяльністю учасників розробки і реалізації програми. До основних підрозділів цього рівня відносять органи керівництва програмою, лінійні підрозділи (відділи з підпрограм); функціональні підрозділи (відділ планової координації, фінансовий відділ, відділ управління персоналом, юридичний відділ та інші в залежності від специфіки програми); забезпечуючі підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів тощо). На виконавчому рівні відбувається безпосередня реалізація програмних заходів, завдань, робіт, яку забезпечують відповідальні виконавці і рядові виконавці.

Розробка і впровадження програми "Мотивація" на підприємстві включає такі етапи:

- 1) підготовчий;
- 2) розробку програм мотивації, їх затвердження, пілотажного випробування та коригування;
- 3) впровадження програми, реалізацію програмних заходів.

- 4) моніторинг мотивації на підприємстві.

Підготовчий етап передбачає, по-перше, з'ясування необхідності розробки програми мотивації для даного підприємства; по-друге, перевірку наявності в підприємства ресурсів для проведення досліджень, розробки, впровадження програм, підготовку і навчання працівників, оплату праці розробників і виконавців, у тому числі й залучених.

Перш ніж розпочинати розробку програми, необхідно провести широку психологічну підготовку членів колективу підприємства, організувати цілеспрямоване навчання виконавців методики та організації мотивації, привернути спеціалізовані наукові установи й відповідні кафедри вузів для проведення необхідних соціально-економічних досліджень.

На цьому етапі спеціалісти проводять аналіз наявної системи мотивації праці на підприємстві, виявляють і ранжують за ступенем впливу чинники, які впливають на трудову поведінку працівників. Також досліджуються існуючі теорії і моделі мотивації як теоретична основа розробки програми мотивації. На основі зіставлення результатів аналізу обираються ті, які можуть бути використані в умовах даного підприємства. Таким чином створюються передумови для узгодження інтересів підприємства і працівників. На цьому етапі розробляють концепцію і модель мотивації для даного підприємства.

Розробка програми починається з визначення мети і задач програми і вибору методики роботи. А через те що програма обов'язково включає план, також необхідно визначити назву, тип плану, плановий період. У відповідності до цього розподіляють функції, намічають основні етапи, строки роботи над проектом плану, склад і компетенцію створених для цього комісій. Після цього проекти планів і проекти заходів, спрямованих на здійснення планів, обговорюються на загальних зборах колективів. Обрані на зборах плани передаються на розгляд комісії підприємства. По кожному із заходів програми слід визначити джерело фінансування, якщо його реалізація вимагає капіталовкладень, призначити виконавця, встановити термін виконання з розбивкою на етапи. Оцінка і вибір можливих варіантів програм здійснюється за різними критеріями. В літературі запропоновано ряд критеріїв оцінки програм [1, 8]:

- 1) мінімум затрат праці на досягнення заданого результату;
- 2) мінімум затрат обмежених ресурсів при заданому рівні досягнення цілей;
- 3) максимальний рівень досягнення цілей при заданому об'ємі ресурсів;
- 4) мінімум часу для досягнення цілей.

На погляд авторів, з огляду на складність вивільнення ресурсів на багатьох підприємствах України найдоцільнішим є використання критерію мінімуму затрат обмежених ресурсів при заданому рівні досягнення цілей. Джерела фінансування запланованих заходів мають визначити фінансовий і економічний відділи.

Етап впровадження програми передбачає реалізацію заходів, передбачених програмою.

Очікувані результати з впровадження програми наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Орієнтовні заходи згідно з програмою

Сфера впливу	Результат
Система мотивації	Гармонізація інтересів підприємства і працівників для досягнення спільної мети. Поєднання економічного (матеріального) і неекономічного (соціального, психологічного) винагородження для задоволення більш широкого спектру потреб працівників. Підвищення гнучкості і різноманіття форм матеріального й нематеріального заохочення за рахунок розвитку систем преміювання, додаткових пільг, соціального захисту. Збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород
Організаційна культура	Формування єдиної команди. Розвиток змагальності між працівниками, підрозділами організації
Система оцінки праці	Підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу. Підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів
Продуктивність праці	Зростання ініціативності працівників, використання їх творчих здібностей. Підвищення якості роботи працівників. Зростання відповідальності як за власні результати роботи, так і за результати підрозділу, підприємства в цілому

Контроль за виконанням програми має здійснюватися на всіх рівнях управління. Через те, що потреби працівників і підприємства з часом змінюються, необхідно періодично проводити наукові дослідження мотивації персоналу, її відповідності інтересам і потребам підприємства, а на практиці впровадити систему моніторингу мотивації, тобто систему постійного контролю і спостереження за її станом.

Подані методичні розробки є досить універсальними, вони дозволяють використовувати запропоновану програму на підприємствах усіх форм власності, масштабів і напрямків економічної діяльності. Але наведений у статті підхід є підґрунтям і для подальших досліджень з удосконалення мотивації, розроблення адекватних засобів впливу на трудову поведінку працівників.

Література: 1. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы. — М.: Педагогическое общество России, 2001. — 256 с. 2. Руднева Е. В. Целевые комплексные программы: организационно-экономический механизм / Отв. ред. Н. П. Федоренко. — М.: Наука, 1989. — 216 с. 3. Программно-целевой подход в управлении предприятиями и объединениями: Сб. науч. трудов. — Новосибирск: Институт экономики и организации пром. производства, 1984. — 156 с. 4. Проблемы программно-целевого планирования и управления / Под ред. Г. С. Поспелова. — М.: Наука, 1981. — 464 с. 5. Червинский Р. А. Методы синтеза систем в целевых программах. — М.: Наука, 1987. — 224 с. 6. Стефанов Н. Программно-целевой подход в управлении: теория и практика: Пер. с болг. / Н. Стефанов, К. Симеонов, К. Костов, С. Качаунов. — М.: Прогресс, 1975. — 200 с. 7. Проблемы разработки и реализации комплексных программ / Под ред. Н. П. Федоренко. — М.: Наука, 1984. — 280 с. 8. Алирзаев А. Г. Взаимосвязь социальных и экономических процессов (методология моделирования и прогнозирования). — Баку: Эли, 1986. — 132 с.