

УДК 658.15

Ірина Камінська

Irina Kaminska

**БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОФІЛІВ****THE BUDGET OF PERSONNEL COSTS
THROUGH THE PRISM OF MOTIVATIONAL PROFILES**

У статті досліджено питання формування рентабельного бюджету витрат на персонал через призму максимального зближення інтересів працівника та працедавця. Розроблено відповідні мотиваційні профілі за коефіцієнтами очікувань, реалізації та справдження очікувань, які в наочній формі дозволять відобразити необхідну інформацію для прийняття відповідних рішень.

Ключові слова: витрати на персонал, мотиваційний профіль, очікування працівників, опитування, управління.

В статье исследованы вопросы формирования рентабельного бюджета расходов на персонал сквозь призму максимального сближения интересов работника и работодателя. Разработаны соответствующие мотивационные профили по коэффициентам ожиданий, реализации и оправдания ожиданий, которые в наглядной форме позволят отразить необходимую информацию для принятия соответствующих решений.

Ключевые слова: затраты на персонал, мотивационный профиль, ожидания работников, опрос, управления.

In the article the problems of forming of profitable budget costs for employees in the light of maximum convergence of interests of the employee and the employer are investigated. Corresponding motivational profiles after the coefficients of expectations, implementation, and confirmation of expectations which in visual form will allow to show necessary information for decision-making are worked out.

Keywords: personnel costs, motivational profile, expectations of workers, survey, management.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентної переваги на ринку в умовах господарювання у XXI ст. дедалі частіше стає можливим, насамперед, за рахунок людини – працівника. Оборотні і необоротні активи підприємства сьогодні у рейтингу значимості поступилися першим місцем персоналу підприємства як єдиному рушійному організму (системі) із добре налагодженими функціональними зв'язками. Залежно від того, як сформований і організований так званий «живий організм» як джерело конкурентних переваг, наскільки якісно вибудовані ці функціональні взаємозв'язки, і залежить кінцевий результат будь-якої господарської діяльності. Саме тут і виникає питання: як організувати роботу персоналу так, щоб отримати максимальну віддачу від нього? Водночас зрозумілим є те, що одностороннє витискання потенціалу персоналу, якщо й буде мати ефект, то лише в короткостроковому періоді. Для довгострокової перспективи необхідно врахувати інтереси обох сторін: підприємства і працівника. Для цього необхідним є розуміння управлінською ланкою того, що для працівника є пріоритетним, що очікує від роботи на конкретному підприємстві кожен із суб'єктів трудових відносин і як ці очікування реалізуються в процесі трудової діяльності. Тому нами було поставлено завдання дослідити саме цей вектор функціональних взаємозв'язків підприємства і працівників у частині справдження очікувань кожної зі сторін.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів проблеми налагодження оптимальної взаємодії учасників соціально-трудова відносин займалися такі науковці, як: О. С. Виханський [1], Н. Л. Гавкалова [2], Л. О. Городецька [3], В. Ф. Грищенко [4], О. Грішнова [5], В. В. Комаричина [6], М. М. Кошлата [7], А. С. Криворучко [8], В. В. Онікієнко [9], О. В. Тужилкіна [10], Ф. Герцберг [11], Т. Шульц [12] та інші.

Незважаючи на численні дослідження із зазначеної проблематики, науковці пропонують більш теоретичний підхід до розв'язання зазначеної проблеми без застосування експериментального інструментарію.

Метою дослідження є розробка мотиваційних профілів за коефіцієнтами очікувань, реалізації очікувань та справдження очікувань, що дозволить сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо формування ефективного бюджету витрат на персонал.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання ефективності витрат на персонал на підприємствах нафтогазового комплексу, за основний критерій оцінювання з позицій підприємства було обрано показник продуктивності праці, види і способи розрахунків якого варіюються залежно від поставленої задачі. Оскільки продуктивність праці є прямим відображенням віддачі професійних можливостей працівника в розвиток підприємства, то, безумовно, виникає ряд питань: які фактори в першу чергу впливають на продуктивність праці, а які мають помірний вплив? Вплив виявлених факторів має позитивний чи негативний вплив? Впливаючи на які з виявлених факторів, можна зменшити бюджет витрат на персонал?

У світовій та вітчизняній економічній думці вже є багато напрацювань у напрямку дослідження факторів впливу на продуктивність роботи працівників. Однак ми пропонуємо розглянути вплив таких факторів через призму очікувань працівника і справдження цих очікувань на конкретному підприємстві. Адже дуже часто працівник, будучи ще кандидатом на ту чи іншу посаду, формує свої вимоги і бачення майбутньої роботи, так звані «очікування від підприємства». Працевлаштувавшись, він стикається з проблемою, що не все те, чого він прагнув на початку своєї роботи, може бути реалізовано в межах цього підприємства. Тобто, його попередні очікування реалізуються не повною мірою, зовсім не реалізуються або ж не за тією схемою, яку спочатку малював собі вчорашній кандидат на вакантну посаду. Залежно від того, які очікування були і є зараз пріоритетними у працівника, наскільки вони справдились у межах конкретного підприємства, наскільки суттєвим є фактичне відхилення таких очікувань від реальної ситуації, і залежить віддача працівника на робочому місці.

Пропонуємо на підприємствах, де управлінський апарат досліджує питання задоволеності працівників роботою на даному підприємстві, формує бюджет витрат на персонал і цікавиться питанням його раціональної побудови, сформувати мотиваційні профілі за коефіцієнтами очікувань, реалізації очікувань та справдження очікувань.

За замовчуванням ми приймаємо, що кожний потенційний претендент на вільну посаду на перше місце завжди висуває чинник високого заробітку, причому бажано, щоб він був у формі фіксованого окладу і не залежав від обсягів виконуваної роботи. Нам важливо дослідити інші очікування, які характерні для груп робітників та службовців, і визначити, як саме конкретне підприємство дає можливість реалізувати ці очікування.

Серед основних факторів впливу на трудову активність працівника ми обрали такі:

- приваблива мотиваційна програма;
- нормальний темп і графік роботи;
- умови праці;
- гарантія стабільності роботи;
- справедлива оцінка результатів роботи;
- здоровий соціально-психологічний клімат і визнання працівника як особистості в колективі;
- задовільний стиль керівництва;
- відповідність займаної посади реальним можливостям;
- можливість кар'єрного зростання;
- набуття навиків відповідної роботи.

Наше дослідження ми провели на одному з нафтогазовидобувних підприємств (НГВУ) Західного регіону України. Дослідження проводилось за допомогою методу опитування шляхом анонімного анкетування працівників.

Опитаним респондентам пропонувалося впорядкувати за рейтингом перелічені фактори із присвоєнням кожному фактору балів від 1 до 10, залежно від їх пріоритетності на етапі працевлаштування на роботу (рейтинг факторів очікувань). При цьому фактори не могли посідати однакове місце у рейтингу.

Після цього працівнику пропонувалося сформувати новий рейтинг цих же факторів з точки зору їх реалізації безпосередньо в стінах НГВУ (рейтинг факторів реалізації).

По кожному очікуваному фактору пропонуємо визначати коефіцієнт очікування (K_o):

$$K_o = \left(\frac{\sum b_i - o_i \text{ групи}}{N} \right) : 10,$$

де $\sum b_i - o_i$ групи – це сума балів по фактору в одній досліджуваній групі;

N – кількість респондентів в групі;

10 – максимальна кількість балів, яку може набрати один фактор.

Аналогічно до цієї формули визначаємо коефіцієнти реалізації очікувань (K_{PO}):

$$K_{PO} = \left(\frac{\sum \text{б } i\text{-ої групи}}{N} \right) : 10.$$

Для оцінки, чи справдилися теоретичні очікування працівника на конкретному робочому місці, визначаємо коефіцієнт справдження очікувань (K_{CO}):

$$K_{CO} = \frac{K_{PO}}{K_O}.$$

Якщо $K_{CO} \geq 1$, очікування щодо наведеного фактора справдилися;

Якщо $K_{CO} \leq 1$, очікування щодо наведеного фактора не справдилися.

Дослідження ієрархії факторів, що впливають на трудову активність працівників, ми здійснили окремо для групи робітників і групи інженерно-технічного персоналу. Такий розподіл вважаємо доцільним тому, що пріоритетність факторів, в першу чергу, залежить від займаної посади, особистих прагнень працівника, його освіти, досвіду і т. д. Звичайно, що для досягнення найкращого результату такі коефіцієнти слід визначати в кожній із груп з поділом на підгрупи за статтю, віком, стажем, рівнем освіти тощо. Однак зрозуміло, що на підприємстві реально не будуть розроблятися індивідуальні програми стимулювання для кожної з таких підгруп. Як правило, за основну ознаку розподілу персоналу обирають характер виконуваних робіт (робітники, спеціалісти, службовці, керівники).

Розраховані коефіцієнти наведені в табл. 1–3.

Таблиця 1

Коефіцієнти очікувань (K_O) (очікування працівника від місця роботи)

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаній посаді моїм реальним можливостям	Можливість кар'єрного зростання
Робітники	0,82	0,74	0,86	0,98	0,63	0,43	0,49	0,32	0,11	0,18
ІТП	0,87	0,23	0,31	0,96	0,76	0,48	0,62	0,43	0,24	0,72

Таблиця 2

Коефіцієнти реалізації очікувань (K_{PO})

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаній посаді моїм реальним можливостям	Можливість кар'єрного зростання
Робітники	0,78	0,13	0,22	0,55	0,62	0,34	0,73	0,81	0,94	0,38
ІТП	0,81	0,10	0,09	0,46	0,95	0,73	0,93	0,52	0,85	0,58

Таблиця 3

Коефіцієнти справдження очікувань (K_{Co})

	Набуття навиків роботи у відповідній професії	Гарантія стабільності роботи	Справедлива оцінка результатів роботи	Наявність мотиваційної програми	Нормальний темп і графік роботи	Комфортні умови праці	Гарний колектив і визнання мене як особистості в колективі	Задовільний стиль управління керівництва	Відповідність займаній посаді моїм реальним можливостям	Можливість кар'єрного зростання
Робітники	0,95	0,18	0,26	0,56	0,98	0,79	1,49	2,53	8,55	2,11
ІТП	0,93	0,43	0,29	0,48	1,25	1,52	1,50	1,21	3,54	0,81

На підставі розрахованих значень коефіцієнтів очікування, реалізації очікувань та коефіцієнта справдження очікувань нами було побудовано відповідні мотиваційні профілі прагнень робітників та інженерно-технічного персоналу (рис. 1–3).

Робітники		ІТП
Приваблива мотиваційна програма	I	Приваблива мотиваційна програма
	↓	
Справедлива оцінка результатів роботи	II	Набуття навиків роботи у відповідній професії
	↓	
Набуття навиків роботи у відповідній професії	III	Нормальний темп і графік роботи
	↓	
Гарантія стабільності роботи	IV	Можливість кар'єрного зростання
	↓	
Нормальний темп і графік роботи	V	Гарний колектив і визнання мене як особистості
	↓	
Гарний колектив і визнання мене як особистості	VI	Комфортні умови праці
	↓	
Комфортні умови праці	VII	Задовільний стиль управління керівництва
	↓	
Задовільний стиль управління керівництва	VIII	Справедлива оцінка результатів роботи
	↓	
Можливість кар'єрного зростання	IX	Відповідність займаній посаді реальним можливостям
	↓	
Відповідність займаній посаді реальним можливостям	X	Гарантія стабільності роботи

Рис. 1. Мотиваційний профіль працівників за коефіцієнтом очікування (K_o)

Робітники		ІТП
Відповідність займаної посади реальним можливостям	I	Нормальний темп і графік роботи
	↓	
Задовільний стиль управління керівництва	II	Гарний колектив і визнання мене як особистості
	↓	
Набуття навиків роботи у відповідній професії	III	Відповідність займаної посади реальним можливостям
	↓	
Гарний колектив і визнання мене як особистості	IV	Набуття навиків роботи у відповідній професії
	↓	
Нормальний темп і графік роботи	V	Комфортні умови праці
	↓	
Приваблива мотиваційна програма	VI	Можливість кар'єрного зростання
	↓	
Можливість кар'єрного зростання	VII	Задовільний стиль управління керівництва
	↓	
Комфортні умови праці	VIII	Приваблива мотиваційна програма
	↓	
Справедлива оцінка результатів роботи	IX	Гарантія стабільності роботи
	↓	
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Рис. 2. Мотиваційний профіль працівників за коефіцієнтом реалізації очікувань (K_{PO})

Робітники		ІТП
Відповідність займаної посади реальним можливостям	I	Відповідність займаної посади реальним можливостям
	↓	
Задовільний стиль управління керівництва	II	Комфортні умови праці
	↓	
Можливість кар'єрного зростання	III	Гарний колектив і визнання мене як особистості
	↓	
Гарний колектив і визнання мене як особистості	IV	Нормальний темп і графік роботи
	↓	
Нормальний темп і графік роботи	V	Задовільний стиль управління керівництва
	↓	
Набуття навиків роботи у відповідній професії	VI	Набуття навиків роботи у відповідній професії
	↓	
Комфортні умови праці	VII	Можливість кар'єрного зростання
	↓	
Приваблива мотиваційна програма	VIII	Приваблива мотиваційна програма
	↓	
Справедлива оцінка результатів роботи	IX	Гарантія стабільності роботи
	↓	
Гарантія стабільності роботи	X	Справедлива оцінка результатів роботи

Рис. 3. Мотиваційний профіль працівників за коефіцієнтом справдження очікувань (K_{CO})

Отже, як бачимо з наведених мотиваційних профілів, ієрархія факторів впливу на трудову діяльність робітників та інженерно-технічного персоналу за коефіцієнтами очікування та справдження очікувань відрізняється. Влаштуваючись на роботу, кожен з опитаних працівників у своїй класифікаційній групі сформував для себе певну ієрархію бажань щодо майбутньої роботи. Зокрема, більшість представників робочих професій пріоритетними назвали такі фактори, як наявність мотиваційної програми, справедлива оцінка результатів роботи, набуття навиків роботи у відповідній професії. Для них також важливими є гарантія стабільності та задовільний графік і темп (інтенсивність) роботи.

В групі ІТП очікувані бажання перетнулися по першому фактору з представниками робітничих професій, а далі вибудувалася зовсім інша ієрархія уподобань. Цікавим є той факт, що для робітників є важливим питання гарантії завтрашнього дня, тобто стабільності роботи, а представники ІТП віднесли цей фактор на останнє місце. Можливо, це пояснюється специфічністю діяльності НГВУ. Вміння, які набули робітники за час роботи на цьому підприємстві, не вдасться застосувати на інших підприємствах свого регіону, тому цей фактор для них є таким важливим.

Побудований мотиваційний профіль за коефіцієнтом очікування дозволяє управлінському персоналу побачити наочну ідеальну картину пріоритетів працівника в трудовій діяльності і, таким чином, отримати основні важелі впливу на нього. Це важливо для формування основних положень нарахування додаткової заробітної плати, інших заохочувальних виплат тощо.

За результатами коефіцієнта справдження очікувань бачимо, що НГВУ не виправдало довір'я своїх працівників за такими факторами, як справедлива оцінка результатів роботи, гарантія стабільності роботи, приваблива мотиваційна програма (значення $K_{CO} < 1$). Для категорії робітників очікування не справдилися і щодо робочого графіка та інтенсивності роботи. Кращі сподівання вони поклали і на умови праці.

В групі ІТП є проблеми з кар'єрним зростанням, оскільки не всі опитані отримали по цьому фактору те, чого очікували.

Обидві категорії опитаних вважають, що відповідають займаній посаді і не мають претензій до колективу та їх визнання.

Отже, виявлені проблеми в справдженні очікувань працівників можна наочно представити у формі мотиваційного профілю. Їх можна або ліквідувати повністю, або мінімізувати їх вплив на продуктивність праці персоналу за допомогою реформатування бюджету витрат на персонал та проведення адекватної немонетарної політики.

Висновки. В нашому дослідженні запропоновано для моніторингу очікувань працівників від підприємства застосувати три види мотиваційних профілів, які дозволяють простежити динаміку інтересів працівника від моменту його працевлаштування до моменту проведення дослідження. За допомогою цієї розробки можна виявити причини зниження продуктивності праці, немотивованої поведінки працівників, байдужості до виконуваної роботи, які часто не можна пояснити іншими залежними причинами. Якщо управлінська ланка володітиме інформацією про очікування працівника від роботи на даному підприємстві і як ці очікування справдилися в процесі виконання трудових обов'язків, то розуміння потреб і прагнень працівників дозволить вибудувати гнучку і максимально ефективну систему мотивації на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Виханский О. С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О. С. Виханский // Организационное поведение : хрестоматия. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 220–226.
2. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 28 с.
3. Городецька Л. О. Проблеми оцінки стану і ступеня розвитку соціально-трудових відносин / Л. О. Городецька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 19.4. – С. 226–230.
4. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
5. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
6. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя / В. В. Комаричина // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – Вип. 68. – С. 368–379.

7. Кошлата М. М. Методи управління інноваційним розвитком підприємств на основі підвищення якості трудового життя / М. М Кошлата // Економічний аналіз : зб. наук. праць ; Тернопільськ. нац. екон. ун-т ; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видав.-поліграф. центр Тернопільськ. нац. екон. ун-ту «Економічна думка», 2013. – Т. 14, № 3. – С. 72–76.
8. Криворучко А. С. Аналіз факторів впливу на формування витрат на персонал / Г. В. Назарова, А. С. Криворучко // Перспективи і проблеми забезпечення розвитку відкритих конкурентоспроможних економічних систем в умовах глобалізації : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Кривий Ріг, 8-9 грудня 2011 р.). – Кривий Ріг : KEI КНЕУ, 2011. – С. 53–55.
9. Онікієнко В. В. Удосконалення соціально-трудова відносин як важлива умова забезпечення людського розвитку / В. В. Онікієнко // Демографія та соціальна економіка. – 2004. – № 1–2. – С. 102–109.
10. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.
11. Herzberg, F., Mausner, V. and Snyderman, B. (1959) The motivation to work. New York: John Wiley, 157 p.
12. Schultz, T. (2004) Investment in human capital. Economic growth – an American problem. Englewood Cliffs, p. 126.

References

1. Vykhanskyi, O. S. (2006) The ways of establishing an interaction between a person and organization. *Orhanyzatsionne povedenye*. Samara: Yzd. dom «Bakhrakh-M», pp. 220–226.
2. Havkalova, N. L. (2009) Formation of socio-economic mechanism of personnel management effectiveness: Dr.Sc. thesis. Kharkiv, 28 p.
3. Horodetska, L. O. (2010) Problems of the assessment of the state and degree of the development of labour relations. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 19 (4), pp. 226–230.
4. Hryshchenko, V. F. and Chernova, M. S. (2011) Innovative approaches to the improvement of personnel motivation system of small enterprises in Ukraine in current economic conditions. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (1), pp. 103–112.
5. Hrishnova, O. A (2006) Human development. Kyiv: KNEU, 308 p.
6. Komarychyna, V. V. (2010) The assessment of the quality of career development. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, (68), pp. 368–379.
7. Koshlata, M. M. (2013) Methods of the management by innovative enterprise development based on improving of the quality of career development. *Ekonomichnyi analiz: the collection of scientific works*, 14 (3), pp. 72–76.
8. Kryvoruchko, A. S. and Nazarova, H. V. (2011). The analysis of factors influencing on the formation of personnel costs. *Perspektyvy i problemy zabezpechennia rozvytku vidkrytykh konkurentospromozhnykh ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii*: materials of the I All-Ukrainian scient.-pract. conf. Kryvyi Rih: KEI KNEU, pp. 53–55.
9. Onikiienko, V. V. (2004) The improvement of labour relations as an essential condition for achieving human development. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, (1–2), pp. 102–109.
10. Tuzhylkina, O. V. (2010) The increase of the importance of intangible factors of work motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine. *Aktualni problemy ekonomiky*, (9), pp. 37–41.
11. Herzberg, F., Mausner, V. and Snyderman, B. (1959) The motivation to work. New York: John Wiley, 157 p.
12. Schultz, T. (2004) Investment in human capital. Economic growth – an American problem. Englewood Cliffs, p. 126.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2014.

Відомості про автора

І. Б. Камінська, асистент кафедри обліку і аудиту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.