

УДК 331.2 :658.115.31.007

Н.О.ВОЛГІНА

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Викладено вимоги та принципи побудови ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, проаналізовано діючу систему матеріального стимулювання на підприємствах ЖКГ, запропоновано напрямки підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу з урахуванням сучасних наукових розробок менеджменту персоналу та галузевої специфіки.

Изложены требования и принципы построения эффективной системы материального стимулирования персонала, проанализирована действующая система материального стимулирования на предприятиях ЖКХ, предложены направления повышения эффективности системы материального стимулирования персонала с учетом современных научных разработок менеджмента персонала и отраслевой специфики.

Demands and principles of creating effective personnel material stimulation have been treated. Actual system of material stimulation of housing and communal services enterprises has been analyzed. Directions of increasing personnel material stimulation system efficiency with taking into account modern scientific research on personnel management and branch specificity have been advanced.

Ключові слова: житлово-комунальне господарство, персонал, мотивація, система матеріального стимулювання, ключові показники ефективності, преміальна винагорода.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) відіграє важливу роль в забезпеченні високих соціальних стандартів життя, тому завдання підвищення ефективності функціонування галузі є дуже актуальними.

Одним із ключових факторів діяльності будь-якого підприємства, що значною мірою визначає її ефективність, є персонал. Аналіз передового досвіду приватних компаній, які працюють в сфері надання житлово-комунальних послуг, свідчить, що застосування технологій управління, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, є суттєвим резервом підвищення внутрішньої ефективності підприємств галузі.

Окремим аспектам оцінки і стимулювання персоналу присвячені роботи Н.Я. Басараби, В.А. Бортника, Є.М. Стрельчука, Т.М. Харченко [1-4] та інших. Наряду з цим, означені проблеми потребують подальшого опрацювання.

Незважаючи на актуальність питань побудови ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах ЖКГ, на нашу думку, бракує економічних досліджень з цього питання, виконаних з урахуванням специфіки галузі. Проблема створення ефективної системи матеріаль-

ного стимулювання (СМС) персоналу в сфері надання житлово-комунальних послуг потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов господарювання та специфіки підприємств ЖКГ.

Метою статті є аналіз діючої на підприємствах ЖКГ системи матеріального стимулювання персоналу та визначення напрямків підвищення ефективності СМС з урахуванням сучасних наукових розробок менеджменту персоналу та галузевої специфіки.

Вирішення завдань, що стоять перед підприємствами ЖКГ в рамках реформування галузі, потребує наявності висококваліфікованих кадрів. Такі кадри на підприємствах галузі є, однак, на більшості з них існує проблема підвищення рівня мотивації персоналу.

Як відомо з теорії управління, мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Стимулювання – це цілеспрямований вплив на працівника, створення зовнішнього середовища, що спонукає діяти заданим чином. В загальному вигляді стимулювання передбачає комплекс заходів матеріального і нематеріального характеру.

Система матеріального стимулювання є складовою частиною системи мотивації персоналу, в основі якої лежать заходи матеріального характеру. Матеріальне стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Щоб система матеріального стимулювання персоналу була ефективною, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- бути побудованою відповідно до стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства і спонукати персонал на їх досягнення;
- сприяти залученню на підприємство високо кваліфікованих кадрів і утримувати їх від звільнення;
- бути економічно доцільною, тобто економічний ефект від її впровадження повинний перевищувати витрати на її реалізацію.

В основу побудови СМС персоналу на підприємстві, на нашу думку, повинні бути покладені наступні основні принципи:

- прозорість та простота для розуміння для всіх категорій персоналу;
- справедливість – показники, що лежать в основі СМС, повинні бути об'єктивними, суб'єктивний фактор повинен бути зведений до мінімуму;
- комплексність – врахування при побудові системи матеріального стимулювання всіх чинників;
- системність – виявлення і усунення суперечностей між факторами, їх взаємоув'язка між собою з метою забезпечення внутрішньої

збалансованості системи матеріального стимулювання за рахунок взаємного узгодження її елементів;

- гнучкість – можливість легко змінюватися відповідно до різних категорій персоналу; зміни економічних факторів тощо;

Розглянемо систему матеріального стимулювання персоналу, що склалася на сьогоднішній день на більшості підприємств житлово-комунального господарства, з точки зору її відповідності викладеним вимогам та принципам ефективності.

На більшості підприємств ЖКГ використовується традиційна система мотивації, яка склалася ще за радянських часів, отже, вона не відповідає вимогам сучасності, не виконує свою пряму функцію й тому її дія неефективна.

Система погодинно-преміальної оплати праці, що діє на більшості підприємств ЖКГ, не сприяє зростанню продуктивності праці. Більше того, преміальна складова заробітної плати майже втратила свою стимулюючу складову.

Структура оплати праці на підприємствах галузі приблизно однакова для всіх категорій працівників. Грошові виплати персоналу складаються з:

- посадового окладу (тарифної ставки);
- доплат і надбавок;
- виплат за підсумками роботи підприємства за рік;
- єдиноразових виплат;
- виплат компенсаційного характеру, передбачених діючим законодавством.

При цьому, в структурі грошових виплат персоналу основну вагу (близько 60%) складає оплата праці за тарифними ставками, а питома вага премій, навпаки, дуже мала. Така структура грошових виплат не спонукає працівників до ефективної та результативної праці.

Суттєву роль в системі матеріального стимулювання персоналу має преміальна винагорода. Діюча система преміювання персоналу на підприємствах галузі має, на наш погляд, ряд недоліків а, саме:

- показники преміювання не мають чіткої прив'язки до стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства;
- показники преміювання визначені переважно для підприємства в цілому, і не декомпонуються на окремі структурні підрозділи, що унеможливило оцінку вкладу того чи іншого підрозділу у результати роботи підприємства;
- по деяких окремих показниках преміювання відсутні чіткі критерії їх оцінювання.

Отже, на нашу думку, діюча система матеріального стимулювання персоналу на підприємствах ЖКГ, не є ефективною і потребує перегляду та суттєвої перебудови.

Зупинимось на можливих напрямках підвищення ефективності СМС на підприємствах галузі.

Першим напрямком є перебудова СМС персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємств галузі (ключових показників ефективності діяльності). Для створення ефективної системи матеріального стимулювання ключові показники ефективності діяльності повинні відповідати наступним головним вимогам:

- бути максимально об'єктивними;
- мати точний кількісний та (або) якісний вимір;
- бути досить простими і зрозумілими, тобто мати точний фізичний чи економічний сенс;
- відображати результати діяльності підприємства (підрозділу), на які певний підрозділ (працівник) може реально вплинути.

Вважаємо, що для підприємств ЖКГ на сучасному етапі господарювання такими показниками мають бути:

- безперебійність надання житлово-комунальних послуг;
- забезпечення необхідної якості послуг, що надаються підприємствами галузі;
- скорочення експлуатаційних витрат;
- зменшення нераціональних витрат та втрат ресурсів;
- зменшення питомих витрат енергетичних ресурсів.

Другим напрямком підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на підприємствах житлово-комунального господарства є перегляд структури виплат персоналу в бік посилення ролі преміальної складової. На нашу думку, ця структура грошових виплат повинна бути такою: посадовий оклад (тарифна ставка); доплати і надбавки; премія за підсумками діяльності підприємства; премія за підсумками діяльності підрозділу; премія за особисті результати праці; єдиноразова премія.

В запропонованій структурі грошових виплат персоналу преміальна винагорода виплачується відповідно до трьох груп показників ефективності діяльності:

- показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому;
- показників, що характеризують ефективність діяльності підрозділу;
- показників, що характеризують ефективність праці окремого працівника.

Така структура спрямована на підвищення стимулюючої складової преміальних виплат, що, на нашу думку, сприятиме підвищенню мотивації персоналу підприємств галузі.

Перегляд системи матеріального стимулювання персоналу на підприємствах ЖКГ – трудомісткий та довготривалий процес, спрямований на підвищення ефективності її дії. Цей процес передбачає послідовне виконання наступних дій: діагностику діючої на підприємстві системи матеріального стимулювання; виявлення відповідності стратегічних і тактичних цілей підприємства, вимог до персоналу і існуючої СМС; встановлення сфер відповідності підрозділів і окремих працівників, оцінку їх впливу на досягнення цілей підприємства; формування принципів побудови СМС на підприємстві; визначення ключових показників ефективності на рівні підприємства в цілому, окремих підрозділів і працівників; побудова алгоритму розрахунку премій персоналу на базі ключових показників ефективності діяльності; апробацію та впровадження СМС.

Розробка ефективної СМС персоналу – процес досить складний, адже в результаті її формування повинен бути розроблений комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства і запланованих результатів господарської діяльності. Проте, створення ефективної СМС персоналу, що в підсумку буде враховувати специфіку діяльності підприємств ЖКГ і сучасні наукові досягнення в сфері мотивації персоналу, дозволить досягти спільності інтересів працівників з інтересами підприємства. Впровадження у діяльність підприємств житлово-комунального господарства дієвої СМС сприятиме зростанню зацікавленості працівників підприємств галузі в досягненні певних високих результатів у господарській діяльності, підвищенню рівня участі працівників, їх відповідальності, якості роботи, що, безумовно, сприятиме підвищенню рівня ефективності діяльності підприємств галузі.

1. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – №2. – С. 87-88.

2. Васильків Т.Г., Басараба Н.Я. Теоретичні засади щодо побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ. – 2008. – Вип. 18.2 – С. 159-161.

3. Стрельчук Є.М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є.М.Стрельчук, Т.Л.Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8 (86). – С. 124-129.

4. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т. М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – С. 129-131.

Отримано 31.05.2013