

УДК 331.108.656

Н.С.ПИЖ

*Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків*

## **ВИТРАТИ МОТИВАЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Введено поняття «витрат мотивації» як витрат, необхідних для впровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Проаналізовано структуру витрат мотивації та розроблено моделі зменшення мотиваційних витрат несприятливого підбору кадрів.

Введено понятие «издержек мотивации» как издержек, необходимых для внедрения эффективной системы мотивации персонала предприятия. Проанализирована структура издержек мотивации и разработаны модели уменьшения мотивационных издержек неблагоприятного подбора кадров.

A concept «costs of motivation» is entered as costs, necessary for introduction of the effective system of motivation of personnel of enterprise. The structure of costs of motivation is analysed and the models of diminishing of motivational costs of unfavorable selection of personnels are developed.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, мотиваційний пакет підприємства, витрати мотивації, несприятливий відбір, сигнали, фільтрація.

Високий кваліфікаційний і освітній рівень трудових ресурсів, ступінь їх адекватності сучасним організаційним та технічним вимогам – найважливіші передумови забезпечення конкурентоздатності підприємств-виробників на внутрішніх ринках, і як наслідок – значний фактор оздоровлення національної економіки. На сьогодні важливо усвідомлювати, що економічні цілі підприємства набагато швидше досягаються за рахунок розробки принципово нових мотиваційних механізмів, що сприятимуть високопродуктивній праці. Вкладення в людські ресурси повинні стати довгостроковим фактором конкурентноздатності та виживання підприємства, особливо в умовах економічної кризи, тому що людина є найважливішим елементом виробничого процесу. Мотиваційна система управління в процесі ринкових перетворень повинна відповідати вимогам створення конкурентноздатної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили. Для цього необхідне створення єдиної мотиваційної системи, що дозволить ефективно керувати трудовими ресурсами, стимулювати і мотивувати їх до високопродуктивної праці, якісно змінювати та оновлювати. Як фактор реалізації потенціалу мотиваційної системи виступає формування мотиваційного пакету підприємства, що в умовах активної взаємодії всіх його елементів може привести до формування позитивних синергетичних ефектів.

Метою даної статті є аналіз сутності та структури витрат мотивації, направлених на підвищення ефективності застосування трудових ресурсів підприємств, і розробка моделі зменшення мотиваційних витрат несприятливого підбору кадрів підприємства.

Теоретичним і методичним питанням, зв'язаним із проблемою підвищення ефективності мотивації праці, присвячені дослідження багатьох вчених-економістів України, країн ближнього і далекого зарубіжжя. Значну увагу питанням мотивації праці приділяли такі відомі дослідники як П.Друкер, С.Фишер, Р.Дорнбуш, Р.Шмалензи, Т.Еггертссон [1-3, 10] та ін. Значний внесок у вивчення мотивації праці вносять роботи сучасних українських дослідників Д.Богині, А.Колота, В.Липова, В.Сумина, Г.Кулікова, О.Поплавської, В.Гриньової, І.Грузіної [4-9] та ін., завдяки яким було покладено нові основи управління персоналом та мотивації праці, розроблено соціологічні і психологічні методики кадрової роботи.

Однак в економічній літературі ще не визначено єдиного підходу до формування ефективної мотиваційної системи на підприємствах. Фактори мотивації трудової діяльності, як правило, розглядаються не комплексно і мають зовнішній характер по відношенню до працюючого, не повністю розкривають сутнісний, соціально-психологічний та інституціональний зміст мотивації. При аналізі процесів мотивації персоналу підприємств упускається із виду і той факт, що мотивація персоналу, щоб бути ефективною, потребує певних витрат – витрат мотивації.

Витрати мотивації – це витрати, які несе підприємство при впровадженні єдиної системи мотивації персоналу, головним елементом якої є мотиваційний пакет підприємства, а також витрати, які несе підприємство, шукаючи нових працівників на ринку праці. До них відносяться витрати на забезпечення контролю, моніторингу, збору інформації про дотримання взаємних зобов'язань в рамках контракту між керівниками та працівниками підприємства, а також витрати на утримання та роботу служби управління персоналом, яку пропонується створити для розрахунків матеріальної частини мотиваційного пакету та для психологічної роботи з персоналом. Витрати мотивації можуть виникати як на ринку робочої сили, так і всередині підприємства, що пов'язано із двома чинниками – неповнотою і недосконалістю інформації, а також опортунізмом учасників взаємодії. Відмітимо, що у разі, коли недосконалість (асиметрія) інформації істотно знижує стимули працівників та роботодавців до вступу до взаємодії, доводиться створювати додаткову (і вельми витратну) стимулюючу інфраструктуру.

В основу класифікації витрат мотивації можна покласти просту і

наглядну класифікацію трансакційних витрат Норта - Еггертссона (першим її запропонував Норт, а чітко сформулював Еггертссон) [10]. Вона, єдина, побудована на спостережуваних зовнішніх ознаках діяльності підприємства, породжує відповідні витрати і дозволяє прослідкувати їх у міру реалізації етапів трудових відносин. У даній класифікації виділяють шість категорій трансакційних витрат:

- витрати пошуку інформації;
- витрати ведення переговорів;
- витрати складання контракту;
- витрати моніторингу;
- витрати примушення до виконання контрактів;
- витрати захисту від третіх осіб.

Вважаємо, що подібну структуру мають і мотиваційні витрати, але наповнення кожної із складових цієї структури буде в цьому випадку дещо іншим. Почнемо з витрат пошуку інформації в процесі формування мотиваційних витрат. Існують чотири основні типи інформації, що потрібні для формування і ефективного функціонування персоналу підприємств: 1) інформація про прийнятну для обох сторін ціну робочої сили (заробітну плату); 2) інформація про наявність вакантних робочих місць та їх якісна характеристика; 3) інформація про «якість» продавців (кваліфікаційні і професіональні характеристики працівників – претендентів на вакантні робочі місця); 4) інформація про «якість» покупців (основна характеристика сфери і результатів діяльності підприємства).

Витрати, пов'язані з діяльністю в цих сферах, несуть всі господарюючі суб'єкти – і індивіди, і підприємства. Останніми роками багато українських компаній збільшили обсяги витрат на придбання інформації, пов'язаної з рівнем оплати праці працівників того або іншого рівня. Такий моніторинг необхідний підприємствам, щоб, з одного боку, не переплачувати своїм працівникам, а з іншого – запобігти тому, що кращі з них підуть в інші компанії. Інтенсивність моніторингу характеризується відношенням числа менеджерів і адміністративних працівників до робочих і службовців, зайнятих на виробництві.

Другою складовою витрат мотивації є витрати на ведення переговорів. До витрат ведення переговорів відносяться витрати комунікації: витрати на заробітну плату менеджерів з персоналу, витрати на розміщення реклами про наявність вільних робочих місць, витрати на співробітництво з рекрутерськими компаніями та біржами праці і т.п. До витрат ведення переговорів можна віднести і витрати затягування ухвалення рішень про прийом на роботу (це вельми значні витрати, що вимушують сторони діяти швидко, оскільки наявність вакантного ро-

бочого місця говорить про неефективну зайнятість на підприємстві і недовиробництво певних товарів або послуг).

Третя складова мотиваційних витрат – це витрати складання контракту. До витрат складання контракту відносяться витрати на заробітну плату працівників, які готують даний контракт, і його технічне забезпечення (витрати на комп'ютери, принтери, папір тощо). Інші складові витрат на складання контракту на початку прорахувати досить складно, оскільки практично неможливо прорахувати наслідки контрактної неповноти до укладення контракту. Але ці витрати виникають пізніше, через певний проміжок часу, коли виявляються недоліки в складанні контракту, або неповне виконання контракту з боку якоїсь сторони.

Саме на стадії реалізації контракту сторони несуть певні, часто вельми значні, витрати моніторингу діяльності своїх партнерів, що є четвертою складовою частиною витрат мотивації. Моніторинг, поперше, дає інформацію про дії партнерів (а також про те, чи потрібно вимагати компенсацій, штрафів та ін.), по-друге, стимулює добросовісне виконання контрактних зобов'язань як з боку керівників, так і працівників підприємства. Якщо вимоги контракту не виконуються, виникають витрати примушення до виконання контрактів та витрати захисту від третіх осіб. Оскільки учасники взаємодії можуть спробувати відхилитися від виконання контрактних зобов'язань, ці витрати пов'язані з необхідністю юридичних консультацій і роботою з юридичними організаціями, оформленням відповідних документів, оплатою менеджерів та інших спеціалістів, що будуть займатися цією діяльністю.

Механізм примушення до виконання контрактів заснований на репутації підприємства і його зацікавленості в збереженні хороших відносин з партнерами і співробітниками. Якщо підприємство дорожить своєю репутацією, вірогідність його недобросовісної поведінки, переслідування лише короткострокових вигод мала, і працівники, знаючи про це, не побояться укласти з ним довгострокові контракти. Механізм примушення до виконання контрактів включає і формалізацію взаємних зобов'язань сторін за допомогою укладання різносторонніх контрактів, і залучення третьої сторони для залагоджування конфліктів у разі непередбачених обставин.

Найважливішою складовою витрат мотивації є витрати на складання контрактів та моніторингу їх виконання. Контрактні взаємини допомагають підприємству уникнути несприятливого підбору працівників на ринку праці і таким чином значно зменшити витрати на оплату праці некваліфікованих працівників, найнятих в результаті такого

підбору.

Несприятливий відбір на неоднорідному ринку праці може відбуватися таким чином. Роботодавець намагається найняти працівника, щоб той працював на нього в обмін на заробітну плату. В такій ситуації неминуха асиметрія інформації: працівник знає свою реальну кваліфікацію, а роботодавець такої інформації не має. Якщо наймач знає, що частка кваліфікованих працівників на цьому ринку рівна  $Q$ , а частка малокваліфікованих робітників –  $(1 - Q)$ , він запропонує працівникові деяку середню заробітну плату, розраховуючи за рахунок недоплати хорошому працівникові покрити витрати, пов'язані з наймом поганого. А працівник, оцінюючи запропонований йому контракт, вирішить, чи погоджуватися працювати за таку заробітну плату, чи ні. Безумовно, у малокваліфікованого працівника будуть всі стимули прийняти контракт, оскільки в цьому випадку він отримає більше, ніж реально заслуговує. Навпаки, у висококваліфікованого працівника таких стимулів не буде – адже йому пропонують роботу, не відповідну його кваліфікації та продуктивності. В результаті, подібна політика приведе до несприятливого підбору кадрів: до наймача на роботу придуть лише малокваліфіковані працівники.

Уникнути подібної ситуації і запобігти несприятливому відбору в контрактних взаєминах можна за допомогою таких механізмів, як сигнали і фільтрація.

*Сигналами* називаються дії, які робить працівник (інформована сторона) з метою повідомити наймача (неінформовану сторону) про наявність у себе певних характеристик і таким чином запобігти несприятливому підбору. Наприклад, роботодавці вважають за краще наймати на роботу тільки тих претендентів, хто має диплом про вищу освіту. Саме диплом розглядається ними як сигнал якості випускника.

Фільтрацією (або скануванням) називають дії, що робляться наймачем (неінформованою стороною) з метою виявити реакцію на них працівника (сторони інформованої), по цій реакції визначити приховані характеристики останнього і таким чином запобігти несприятливому відбору.

Для зменшення мотиваційних витрат несприятливого підбору персоналу, нами розроблено *модель фільтрації за допомогою системи контрактів*, що дозволяє підприємству значно понизити витрати несприятливого підбору кадрів. Як зазначалося вище, на ринку праці роботодавець стикається з працівниками двох типів ( $i=1,2$ ), для яких зусилля пов'язані із різними за величиною витратами. Витрати агентів

описуються функціями  $c_i = \frac{Q_i}{2} e_i^2$ , причому  $Q_i \in R$ ,  $Q_2 > Q_1$ . Тобто для

досягнення одного і того ж результату працівникові типу 2 потрібно прикласти більше зусиль. Частка агентів типу  $i$  складає  $\alpha_i$ ,  $\alpha_1 + \alpha_2 = 1$ . Назвемо працівника типу 1 хорошим, а працівника типу 2 – поганим, оскільки за однакові зусилля, що прикладаються ними, роботодавець вимушений платити працівникові типу 2 більше, ніж працівникові типу 1. Наймач пропонує працівникам заробітну плату  $w_i = w_i(e_i)$ ,  $i=1,2$ , яка є функцією від зусиль  $e_i$ , що прикладаються ними. Наймач максимізував свій прибуток  $\pi = e_1 + e_2 - (w_1 + w_2)$ .

При симетричній інформації роботодавець може визначити тип працівника. В цьому випадку його завдання – максимізувати прибуток при виконанні умов участі працівників ( $IR_i$ ), які полягають в ненегативній корисності кожного з них:

$$\begin{aligned} \max_{w_1, w_2, e_1, e_2} \quad & \pi = e_1 + e_2 - (w_1 + w_2) \\ \left\| \begin{aligned} w_1 - \frac{Q_1}{2} e_1^2 &\geq 0 \quad (IR_1) \\ w_2 - \frac{Q_2}{2} e_2^2 &\geq 0 \quad (IR_2) \end{aligned} \right. \end{aligned}$$

Підставляючи умови участі у функцію прибутку роботодавця і диференціюючи, набуваємо оптимальних значень зусиль працівників при симетричній інформації:

$$e_1^* = \frac{1}{Q_1}, \quad e_2^* = \frac{1}{Q_2}.$$

Тоді оптимальний контракт для працівника типу  $i$  матиме вигляд:

$$\langle w_i^* = \frac{1}{2Q_i}, \quad e_i^* = \frac{1}{Q_i} \rangle.$$

Внаслідок того, що  $Q_1 < Q_2$ , виконуються нерівності  $w_1^* > w_2^*$ ,  $e_1^* > e_2^*$ : хорошому працівникові пропонується вища заробітна плата, і він прикладає більше зусиль, ніж поганий працівник.

При асиметричній інформації роботодавець не може визначити тип працівника. У цьому випадку він запропонує кожному працівникові набір контрактів  $\langle w_1^*, e_1^* \rangle$   $\langle w_2^*, e_2^* \rangle$ . Працівник типу 2 вибере контракт, який і був йому призначений, а працівник типу 1 віддасть перевагу над контрактом  $\langle w_1^*, e_1^* \rangle$  контракту  $\langle w_2^*, e_2^* \rangle$ , оскільки тоді він отримає додатковий вигравш:

$$w_2^* - c_1(e_2^*) = \frac{1}{2Q_2} \left( 1 - \frac{Q_1}{Q_2} \right) > 0.$$

Відповідно наймач зіткнеться із несприятливим підбором персоналу.

Несприятливого підбору можна уникнути за допомогою фільтрації. Для цього наймачеві необхідно змінити схему заробітної плати так, щоб корисність працівника  $i$  від вибору контракту  $\langle w_i^*, e_i^* \rangle$  була вищою за корисність від вибору контракту  $\langle w_{-i}^*, e_{-i}^* \rangle$ . Ці дві умови є умовами самовідбору, або умовами сумісності по стимулах ( $IC_i$ ):

$$w_1 - \frac{Q_1}{2} e_1^2 \geq w_2 - \frac{Q_1}{2} e_2^2 \quad (IC_1),$$

$$w_2 - \frac{Q_2}{2} e_2^2 \geq w_1 - \frac{Q_2}{2} e_1^2 \quad (IC_2).$$

Тоді задача роботодавця з максимізації прибутку виглядатиме так:

$$\max_{w_1, w_2, e_1, e_2} \pi = \alpha_1(e_1 - w_1) + \alpha_2(e_2 - w_2)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} w_1 \geq \frac{Q_1}{2} e_1^2 \quad (IR_1), \\ w_1 \geq \frac{Q_1}{2} e_1^2 + \left( w_2 - \frac{Q_1}{2} e_2^2 \right) \quad (IC_1), \\ w_2 \geq \frac{Q_2}{2} e_2^2 \quad (IR_2), \\ w_2 \geq \frac{Q_2}{2} e_2^2 + \left( w_1 - \frac{Q_2}{2} e_1^2 \right) \quad (IC_2). \end{array} \right.$$

При оптимізації використовується тільки одна нерівність з кожної пари. Інша нерівність виконується автоматично. Отже, завдання роботодавця по максимізації прибутку приймає вигляд:

$$\max_{w_1, w_2, e_1, e_2} \pi = \alpha_1(e_1 - w_1) + \alpha_2(e_2 - w_2)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} w_1 - \frac{Q_1}{2} e_1^2 = w_2 - \frac{Q_1}{2} e_2^2 \\ w_2 - \frac{Q_2}{2} e_2^2 = 0 \\ e_1^2 > e_2^2 \end{array} \right.$$

З умов першого порядку набуваємо оптимальних значень зусиль працівників при асиметричній інформації:

$$\hat{e}_1 = \frac{1}{Q_1} = e_1^*,$$

$$\hat{e}_2 = \frac{1}{Q_2 + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}(Q_2 - Q_1)} < \frac{1}{Q_2} = e_2^*.$$

Легко перевірити, що  $\hat{e}_1 > \hat{e}_2$ . Оптимальна заробітна плата складатиме

$$\hat{W}_1 = \frac{1}{2Q_1} + \Delta,$$

$$\hat{W}_2 = \frac{Q_2}{2} \left( \frac{1}{[Q_2 + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}(Q_2 - Q_1)]^2} \right),$$

де  $\Delta = \left( \frac{Q_2 - Q_1}{2[Q_2 + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}(Q_2 - Q_1)]^2} \right).$

Зазначимо, що в порівнянні з випадком симетричної інформації поганий працівник (працівник типу 2) отримує меншу заробітну плату ( $\hat{W}_2 < W^* = \frac{1}{2Q_2}$ ), а хороший працівник (працівник типу 1), навпаки, велику ( $\hat{W}_1 > W^* = \frac{1}{2Q_1}$ ). Причому розмір надлишку достатньо великий, щоб у хорошого працівника не виникало стимулів видавати себе за поганого.

Отже, вибір працівником певної стратегії, а отже рівень його мотивації залежить від співвідношення заробітної плати працівника і мотиваційних витрат підприємства. Чим нижче ці витрати, тим нижче у роботодавця стимули контролювати працівника і відповідно тим вигідніше працівникові ухилитися від виконання обов'язків – адже він розуміє свою безкарність. Вибір наймачем певної стратегії залежить від співвідношення заробітної плати працівника і витрат працівника, пов'язаних з добросовісним виконанням обов'язків. Чим вище витрати мотивації, тим менш інтенсивно потрібно контролювати працівника, тим вище його стимули до добросовісної праці. Оптимальні стратегії не залежать від величини прибутку, отриманого наймачем при добросовісній діяльності працівника. Вони обумовлені розміром витрат добросовісного виконання контракту і мотиваційних витрат моніторингу (при фіксованому рівні винагороди  $w$ ).

1. Друкер П. Эффективное управление. Managing for Results: Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.Котельниковой. – М.: Фаир-пресс, 2008. – 288 с.
  2. Друкер П. Задачи менеджмента в XX веке: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
  3. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2003. – 864 с.
  4. Богиня Д., Семикіна М. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф - Терція, 2002. – 256 с.
  5. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
  6. Липов В. Проблеми запозичення систем мотивації персоналу у трансформаційних економіках: крос-культурні засади дослідження // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С.18-25.
  7. Сумин В.А. Регулювання діяльності персоналу управління. – Донецьк: Дон НТУ, 2006. – 308 с.
  8. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) / А.М.Колот, Г.Т.Куліков, О.М.Поплавська та ін.; За заг. ред. А.М.Колота, Г.Т.Кулікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.
  9. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
  10. Еггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001. – 186 с.
- Отримано 18.09.2009*

УДК 65.012.323

**Г.І.ПИСАРЕВСЬКА**

*Харківська національна академія міського господарства*

## **УМОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Розглядаються сучасні умови формування кадрового потенціалу в Україні та методи його оцінки. Пропонуються заходи щодо підвищення рівня трудового потенціалу країни і регіону та кадрового потенціалу підприємств.

Рассматриваются современные условия формирования кадрового потенциала в Украине и методы его оценки. Предлагаются мероприятия по повышению уровня трудового потенциала страны и региона и кадрового потенциала предприятий.

The modern condition of staff potential forming and methods of its evaluation are examined. The measures on increasing of labour potential level of country and region and staff potential of enterprises are offered.

*Ключові слова:* людський фактор, трудовий потенціал країни, кадровий потенціал підприємства, ефективність трудового потенціалу в країні, управління трудовим потенціалом.

На сучасному етапі розвитку економіки в Україні особливу увагу слід приділяти людському фактору. Багато проблем в управлінні персоналом так і залишаються невирішеними, що стає головною перешкодою розвитку ринкових відносин. Але все більш очевидним стає