

УДК 331.101.3:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-9>**Довбня С. Б.**доктор економічних наук, професор,
Національна металургійна академія України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>**Гуро Н. М.**аспірантка кафедри економіки та підприємництва імені Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України**Dovbnya Svetlana, Huro Natalia**

National Metallurgical Academy of Ukraine

АКТУАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Визначено особливості, виклики та ризики сучасного етапу розвитку суспільно-економічних відносин. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення мотивації праці в умовах нестабільної економіки, зокрема: підвищення гнучкості; встановлення тісної кореляції між значущістю посади, складністю робіт та рівнем матеріальної компенсації; урахування компетентності робітників; підсилення взаємозв'язку між результатами праці кожного співробітника та розміром його оплати. Для актуалізації мотивації праці запропоновано використання технології, яка базується на оцінках складності праці на кожній посаді компетентності та результативності співробітників. Розроблено матрицю «компетентність – результативність» як інструмент прийняття кадрових рішень. Запропонований підхід до актуалізації мотивації є гнучким та дієвим, відповідає сучасним умовам нестабільної економіки.

Ключові слова: мотивація праці, вимоги посади, компетентність співробітника, результативність праці, грейдинг, кадрова стратегія.

ACTUALIZATION OF MOTIVATION OF WORK IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY

Features, challenges and risks of the current stage of economic development are identified, where the main trends and problems of personnel management are its reduction, transfer to part-time work and, most importantly, the transition to remote (online) work. Under such conditions, a necessary requirement is to create a modern system of work motivation, which would be based on the use of effective approaches such as "grading", "performance management", updated to take into account the special conditions of today and facilitate the implementation of personnel strategy. The main directions of improving work motivation in an unstable economy are substantiated, in particular: increasing flexibility; establishing a close correlation between the importance of the position, the complexity of the work and the level of motivation; taking into account the competence of workers; strengthening the relationship between the performance of each employee and the amount of his payment. "Grading" is considered in more detail as an approach to the actualization of motivation, which is based on the creation of a vertical structure of positions of the whole enterprise depending on their significance. The use of this technology is proposed, which is based on the assessment of the significance of work and involves determining: the complexity of work in each position, competence and performance of employees. In assessing the significance of positions, three stages of implementation of this area are identified. The first stage includes ranking positions according to their importance for the company and the formation of grades. To implement this stage, it is possible to use both analytical and non-analytical methods. The second stage is to determine the possible salaries for each position, taking into account its importance and belonging to the grade. At the third stage, the requirements for the employee who will hold the position are determined, taking into account its complexity and responsibility, functions and work to be performed. When assessing the competence of the employee is determined by his level of knowledge and skills for effective performance of functions. The difference between the competence of the employee and the requirements of the position, which allows the adoption of a number of sound personnel decisions. First, setting the salary of a particular worker depending on the level of his competence. Second, the definition of the subject area and method of professional development to achieve competence that meets the requirements for the position. Third, worker career planning. When evaluating the effectiveness of employees, which can be done in the following ways: determining the degree of achievement of goals, KPIs and BSC, implementation of planned tasks and norms, evaluation of productivity, budget execution, implementation of business processes, etc. "As a tool for personnel decisions. The proposed approach to the actualization of motivation is flexible and effective, meets the modern conditions of an unstable economy.

Keywords: work motivation, job requirements, employee competence, work efficiency, grading, personnel strategy.

JEL classification: J31

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються суттєвими загрозами та викликами, такими як пандемія, скорочення багатьох секторів економіки та її нестабільність, часткове порушення зовнішньоекономічних зв'язків, падіння платоспроможного попиту і т. ін. Нові ре-

алії ускладнюють, а часто навіть роблять неможливим традиційне ведення бізнесу. При цьому особливі проблеми та незворотні зміни мають місце в управлінні персоналом.

Основні тенденції та проблеми в управлінні персоналом полягають у його скороченні, переведенні на

неповний робочий день і, головне, переході на дистанційну (он-лайн) роботу. У зв'язку із цим виникають важливі та непрості до вирішення питання: кого зі співробітників звільняти, а кого залишати, оскільки вони є ключовими; як організувати он-лайн-роботу з високою продуктивністю; і, безумовно, головне, як дієво мотивувати персонал в таких умовах. Ці питання вимагають наукового обґрунтування та створення методичного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти мотивації праці завжди були в полі зору вітчизняних та закордонних дослідників. Останнім часом українські науковці О.М. Баксалова [1], В.М. Гриньова, І.А. Грузіна [2], А.О. Климчук [3], А.М. Колот [4], А.М. Лозовський [5], А.О. Мельник [6] та ін. суттєво розвинули теорію мотивації персоналу, виявили основні проблеми та обґрунтували напрями їх подолання, запропонували методи формування ефективної системи мотивації. Незважаючи на те що вдосконаленню мотивації праці приділяється дуже багато уваги, мінливість зовнішніх умов та самих суб'єктів господарювання зумовлює необхідність постійної її актуалізації відповідно до існуючих змін. Щодо сучасних умов, які, беззаперечно, є унікальними та дуже складними, вони вимагають повного переосмислення поглядів на розуміння трудового потенціалу та методи його оцінки, напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу, організації та мотивації праці співробітників. У теперішніх умовах змінюються складність різних видів робіт та значущість посад, переглядаються вимоги до компетентності робітників, по-іншому оцінюється результативність роботи окремих працівників у дистанційних умовах. Тому необхідна актуалізація підходів до мотивації, яка повинна відбуватися у міру змін умов функціонування. Таким чином, важливим завданням, яке не має ні теоретичного обґрунтування, ні методичного забезпечення, є формування гнучких систем мотивації праці адаптованих до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробленні методичних рекомендацій щодо актуалізації мотивації праці з метою підвищення її гнучкості та дієвості відповідно до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на велику кількість важливих завдань удосконалення управління персоналом, головним, безумовно, є формування дієвої, сучасної системи мотивації праці, яка б забезпечувала розвиток підприємства та стимулювала співробітників до продуктивної діяльності з досягнення цілей, виконання планових завдань та встановлення показників.

У сучасних умовах актуалізація мотивації повинна здійснюватися передусім у таких напрямках: а) підвищення гнучкості з метою своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища; б) встановлення тісної кореляції між значущістю посади, складністю робіт та рівнем мотивації; в) урахування основних та додаткових компетенцій співробітників; г) підсилення взаємозв'язку між результатами праці кожного співробітника та розміром його оплати.

Для досягнення цієї мети необхідним є створення сучасної системи мотивації праці, яка базувалася б на використанні дієвих підходів, таких як грейдинг [7],

управління по результатах [8], актуалізованих з урахуванням особливих умов сьогодення та спрямованих на реалізацію кадрової стратегії [9].

Грейдинг у його широкому розумінні являє собою технологію побудови системи управління персоналом, яка базується на оцінюванні окремих аспектів та елементів трудової діяльності та прийнятті основних кадрових рішень за результатами отриманих оцінок. Ця технологія достатньо широко використовується у закордонній практиці. На вітчизняних підприємствах вона впроваджується нечасто і не досить системно, що зумовлено її відносною складністю і, головне, відсутністю відповідного методичного інструментарію. Доцільність використання технології грейдингу в сучасних умовах зумовлюється тим, що вона дає змогу переосмислити сталі погляди на важливість видів діяльності, процесів, результатів та окремих працівників із позицій непростого сьогодення і на цій платформі формувати систему мотивації.

Найчастіше грейдинг розглядається як підхід до вдосконалення мотивації праці і створення вертикальної структури посад усього підприємства залежно від їх важливості. У процесі застосування цієї технології відбувається оцінка значущості для підприємства робіт кожної посади, а також групування посад, що мають однакові або близькі оцінки, з метою стандартизації оплати праці на підприємстві та формування грейдів, тобто визначених інтервалів рангів посад, у межах яких вони вважаються рівнозначними для підприємства та мають однаковий діапазон окладів.

Для об'єктивної оцінки значущості посад та справедливого рівня оплати праці кожного співробітника технологія грейдингу передбачає формування системи мотивації праці, що заснована на оцінках: 1) складності праці на кожній посаді та її значущості для підприємства; 2) компетентності співробітників; 3) результативності конкретного робітника (рис. 1).

Таким чином, технологія грейдингу передбачає реалізацію трьох оціночних напрямів, першим з яких (рис. 1) є оцінка значущості посади.

Ураховуючи велику кількість питань, що вирішуються в рамках цього напрямку, ми вважаємо за доцільне виділити три етапи реалізації напрямку «Оцінка значущості посади».

Етап 1. Ранжування посад за їх значущістю для підприємства та формування грейдів.

Етап 2. Установлення розмірів окладів для кожної посади з урахуванням її значущості, яка визначається належністю до визначеного на попередньому етапі грейду.

Етап 3. Установлення вимог посади до співробітника, що її обійматиме.

Характер робіт на кожному етапі та результати їх реалізації наведено в табл. 1.

Щодо реалізації першого етапу – ранжирування посад за їх значущістю для підприємства та формування грейдів, – то його можливо здійснювати з використанням різноманітних методів, які умовно об'єднуються у дві групи: неаналітичні та аналітичні методи. Неаналітичні методи базуються на експертних оцінках, до них відносяться: класифікація, пряме ранжирування, метод парних порівнянь [4, с. 36–38]. Аналітичні методи базуються, як правило, на використанні анкетування, факторному аналізі й є зазвичай більш складними, але й забезпечують більш об'єктивну оцінку [4, с. 39–40].

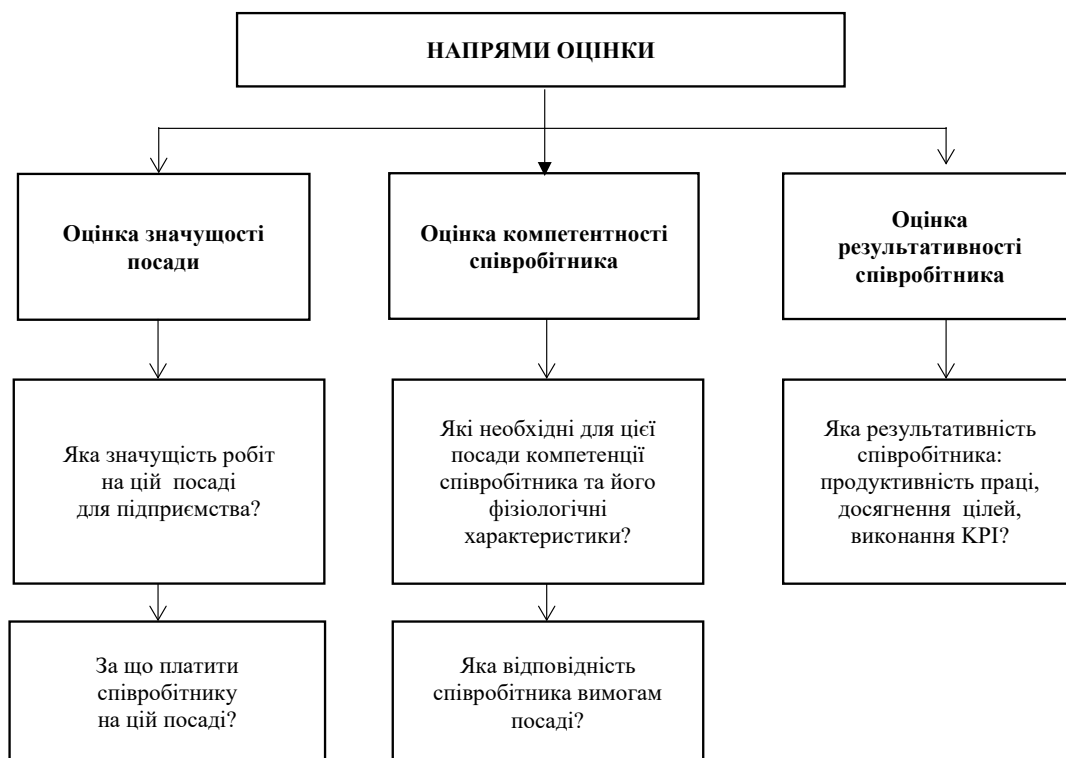


Рис. 1. Оцінка в системі грейдингу

Джерело: розроблено авторами

Найбільш розгорнуті анкети містять велику кількість інформації, тим самим суттєво збільшуючи трудомісткість анкетування, процес обробки результатів, а головне – використання їх у практичній діяльності. Тому для застосування в умовах конкретного підприємства необхідно адаптувати існуючі або розробляти з урахуванням накопиченого досвіду оригінальні анкети, орієнтуючись на його специфіку, цілі та завдання анкетування, компетентність та досвід працівників, що виконуватимуть таку роботу.

Окремо необхідно підкреслити, що в процесі оцінки важливості посад необхідно враховувати взаємозв'язок із кадровою стратегією та орієнтацію на досягнення цілей підприємства [9, с. 59–72].

Залежно від отриманих оцінок посади об'єднуються в грейди. Грейд – це група посад, що мінімально відрізняються з погляду їх значущості для підприємства. Відповідно, для посад, що знаходяться в одному грейді, різниця в оплаті повинна бути несуттєвою.

Наступний другий етап полягає у визначенні можливих розмірів окладів для кожної посади з урахуванням її значущості та належності до грейду.

Реалізація цього етапу передбачає:

- визначення діапазону окладів у кожному грейді згідно з його рангом;
- визначення розміру пересікання окладів суміжних грейдів.

Орієнтовною «висотою» діапазону окладів вважається 20% від мінімального розміру окладу в грейді, тобто:

$$\frac{\text{Максимальний розмір окладу} - \text{Мінімальний розмір окладу}}{\text{Мінімальний розмір окладу}} = 20\%$$

Слід підкреслити, що вказані 20% є не обов'язковою, а скоріше орієнтовною величиною, оскільки грейди можуть мати у своєму складі дуже різну кількість посад.

Таким чином, у результаті реалізації розглянутих вище етапів посади розподіляються між грейдами залежно від їх значущості, та кожному грейду встановлюється відповідний діапазон окладів (умовний приклад див. у табл. 2).

Третій етап, що відноситься до напрямку «Оцінка значущості посади», полягає у встановленні вимог до робітника, який займатиме посаду (вимог посади). Вимоги посади визначають, що необхідно знати, вміти,

Таблиця 1

Ранжування посад та формування грейдів

	Характеристика етапу	Результат
1.	Детальна характеристика посади: функції, завдання, види діяльності, роботи, взаємозв'язки	Посадова інструкція
2.	Оцінка кожної посади з позиції її значущості для підприємства	Кількісна оцінка, яка характеризує кожну посаду, зазвичай у балах
3.	Співставлення посад по визначених кількісних оцінках та їх ранжування за значущістю для підприємства	Список посад, сформований у порядку змін їхніх бальних оцінок та рангів
4.	Об'єднання посад, що мають однакові або близькі оцінки, у групи	Формування грейдів

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2
Приклад визначення діапазонів окладів

Оцінка посади, бали	Номер грейду	Діапазон окладів, грн
12	5	25 000 – 30 000
10-11	4	23 000 – 27 500
8-9	3	19 000 – 23 000
6-7	2	15 000 – 19 000
Менше 5	1	12 200 – 15 500

Джерело: розроблено авторами

якими навичками володіти, тобто яким повинен бути «ідеальний робітник» для ефективного виконання обов'язків. Як правило, під час формування вимог посади доцільно визначити:

- що необхідно робити: функції, завдання роботи, зв'язок з іншими робітниками;
- як виконувати роботу: цілі роботи та її результати, засоби та предмети праці, технології та методи, інформаційне забезпечення і т. ін.;
- розумові характеристики робітника: базова освіта, додаткові компетентності, підвищення кваліфікації, особисті якості та ін.;
- фізичні вимоги до робітника: сила, спостережливість, ораторські здібності і т. ін.

Другий напрям (рис. 1) полягає в оцінці компетентності співробітників. Розглядаючи цей напрям, дуже важливо визначитися з термінологією, оскільки це питання є досить дискусійним. Щоб підтвердити цю тезу, наведу цитату (мовою оригіналу): «Компетенции – это улыбка Джоконды на полотне кадровой политики: постоянно обсуждаемый загадочный термин, который никто не может разгадать до конца, дать однозначное и окончательное суждение о нем» [4, с. 81].

В основі оцінки компетентності лежить поняття компетенції, до визначення якого існує два різні підходи: англійський та американський. Англійський підхід має назву «функціональний». Він заснований на характеристиці завдань, що необхідно виконувати, та очікуваних результатів. Згідно із цим підходом, «компетенції – це здібності робітника виконувати роботу результативно та відповідно до вимог посади».

Американський підхід можна назвати «особистісним», оскільки він базується на оцінці якостей співробітника, які дають йому змогу отримати успіх у роботі. Згідно із цим підходом, «компетенції – це характеристики особи, такі як знання, вміння, здібності, що дають їй змогу добитися результатів у роботі».

Таким чином, компетенція – це наявність здібностей, володіння знаннями, особисті характеристики робітника. Компетентність, своєю чергою, характери-

зує здатність реалізувати компетенції для виконання відповідної роботи.

З огляду на вищезазначене, ми визначаємо компетентність як наявність необхідних знань, умінь та особистих якостей співробітника, а також здібностей їх використання для досягнення поставлених цілей, виконання планових завдань та ефективної роботи відповідно до вимог посади.

Слід зазначити, що не всі особисті характеристики робітника можуть бути необхідними для виконання роботи на конкретній посаді. Зрозуміло, що недоцільно (та ніхто й не буде цього робити) оплачувати ті знання та здібності, які є непотрібними. Тому в практичному менеджменті широко використовується такий термін як «фактори, що компенсуються». До них відносяться параметри співробітника, такі як знання, вміння, особисті якості, які мають значення для роботодавця та впливають на результат і вартість праці на конкретній посаді.

У результаті реалізації етапу «Оцінка компетентності співробітника» визначається різниця між компетентністю кожного робітника та вимогами посади, що дає можливість прийняття низки обґрунтованих кадрових рішень. По-перше, встановлення розміру окладу конкретного робітника залежно від рівня його компетентності. По-друге, визначення предметної сфери та способу підвищення кваліфікації для досягнення компетентності, що відповідає вимогам до посади. По-третє, планування кар'єри робітника.

Третій напрям оцінки (рис. 1) передбачає оцінку результативності співробітників, яка може здійснюватися такими способами: визначення ступені досягнення цілей, KPI та BSC, виконання планових завдань та норм, оцінка продуктивності праці, виконання бюджетів, реалізація бізнес-процесів і т. ін.

По результатах оцінки компетентності та результативності співробітників ми рекомендуємо сформувати матрицю, яка дає змогу робити обґрунтовані висновки щодо встановлення робітнику надбавок та доплат, його додаткового преміювання, а також кар'єрних перспектив кожного співробітника підприємства (табл. 3).

Таким чином, оцінювання значущості посад, компетентності та результативності співробітників дає змогу вирішити такі важливі завдання кадрового менеджменту:

- визначити значущість окремих посад з урахуванням складності та відповідальності функцій і завдань та важливості їх для функціонування та розвитку підприємства;

- об'єднати посади, що мають близьку значущість, у грейди та визначити діапазони окладів у кожному грейді;

- сформувати вимоги до співробітників, які забезпечать виконання функцій, завдань та обов'язків на кожній посаді (вимоги посади);

Таблиця 3

Матриця «компетентність – результативність»

Компетентність \ Результативність	Висока компетентність	Невисока компетентність
Висока результативність	Підвищення рівня оплати праці співробітника Кар'єрне зростання	Навчання співробітника
Невисока результативність	Додаткова мотивація Переведення на іншу ланку роботи, іншу посаду	Є питання щодо доцільності перебування співробітника на посаді

Джерело: розроблено авторами

– оцінити компетентність та результативність кожного співробітника та визначити рівень його посадового окладу, доцільність установаження надбавок та доплат;

– визначити необхідність та способи підвищення компетентності окремих співробітників і розробити програму навчання й розвитку персоналу.

Висновки. Запропонований підхід до формування системи мотивації праці, що базується на оцінюванні значущості окремих посад, компетентності та результативності робітників, відповідає сучасним динамічним умовам функціонування підприємств. Він дає змогу переоцінити важливість посад та видів діяль-

ності відповідно до цілей та умов сьогодення, урахувати ті компетенції, які мають значення у поточному періоді, та визначити доцільність та напрями розвитку працівників. Об'єктивне оцінювання значущості посад та компетентності робітників забезпечує наукову обґрунтованість та справедливість, а врахування результативності співробітників – гнучкість та дієвість систем оплати праці.

Головним напрямом подальшого дослідження є створення методичного інструментарію оцінювання значущості посад, компетентності та результативності працівників з урахуванням вимог нестабільної економіки та особливостей вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/194-197.pdf
2. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
3. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
5. Лозовський А.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018. № 7(2). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-3967.pdf>
6. Мельник А.О. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/22.pdf
7. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Москва : Вершина, 2007. 208 с.
8. Управление по результатам / пер. с финск. ; общ. ред. Я.А. Лейманна. Москва : Прогресс, 1988. 320 с.
9. Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування : монографія. Дніпро : Ліра, 2019. 184 с.

References:

1. Baksalova O.M. (2009) Formuvannja efektyvnoji systemy motivatsyi pratsi na pidpryemstvi [Formation of an effective system of work motivation at the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6(3), pp. 194–197. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-3967.pdf>
2. Hrynova V.M., Hruzina I.A. (2007) *Problemy motyvatsii pratsi pidpryemstva* [Problems of enterprise work motivation]. Kharkiv: INGEK. (in Ukrainian)
3. Klymchuk A.A. (2018) *Upravlinnja pidpryemstvom v systemi otsinky, motivatsyi ta stimulyvannja personalu* [Enterprise management in the system of evaluation, motivation and stimulation of personnel]. Khmelnytsky: KhNU. (in Ukrainian)
4. Kolot A.M. (2006) *Motyvatsija personalu* [Staff motivation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Lozovsky O.M. (2018) Motyvatsija jak skladova efektyvnogho upravlinnja personalom [Motivation as a component of effective personnel management]. *International scientific journal "Internauka"* (electronic journal), vol. 7(2), pp. 41–44. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-73967.pdf>
6. Melnyk A.A. (2018) Analiz suchasnykh motyvatsijnykh pidkhodiv do upravlinnja personalom [Analysis of modern motivational approaches to personnel management]. *Business Navigator* (electronic journal), vol. 4, pp. 94–98. Available at: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/22.pdf
7. Chemekov V.P. (2007) *Ghrejdyngh: tekhnologhyja postroenyja systemy upravlenija personalom* [Grading: technology for building a personnel management system]. Moscow: Vershina. (in Russian)
8. Progress (1988) *Upravlenje po rezuljtatom* [Management by results]. Moscow: Progress. (in Russian)
9. Dovbnya S.B., Pismenna O.O. (2019) *Kadrova strateghija: teoretychni osnovy ta metodychnyj instrumentarij jiji formuvannja* [Personnel strategy: theoretical bases and methodical tools of its formation]. Dnipro: Lira. (in Ukrainian)