

В. М. НИЖНИК, О. А. ХАРУН

**МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Хмельницький 2011

УДК 331.101.3
ББК 65.050.9(2)
Н60

*Рекомендовано Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 10 від 30.03.2011*

Рецензенти:

- О. А. Турецький* – проф., д-р екон. наук, проф. каф. економіки і управління Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова;
Д. П. Богиня – проф., д-р екон. наук, проф. каф. економіки Європейського університету

Матеріали подані в авторській редакції

Нижник В. М., Харун О. А.

- Н60 Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
ISBN 978-966-330-125-9

Досліджені особливості мотивації праці персоналу промислових підприємств за умов розвитку ринкових соціально-трудова відносин. Запропонована інтегральна оцінка якості, результативності та своєчасності виконання робіт. Побудовано структурологічну модель механізму мотивації високопродуктивної праці, визначено взаємодію його складових елементів та практичне застосування.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері управління персоналом промислових підприємств, аспірантів та студентів.

УДК 331.101.3
ББК 65.050.9(2)

ISBN 978-966-330-125-9

© Нижник В.М., Харун О.А., 2011
© ХНУ, оригінал-макет, 2011

ЗМІСТ

Вступ	3
-------------	---

Частина I.

Теоретичні та практичні основи мотивації праці персоналу

Розділ 1. Періодизація розвитку мотивації праці в активізації персоналу

1.1. Сутність мотивації праці персоналу підприємств	7
1.2. Еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності	11
1.3. Практика застосування інноваційних мотиваційних систем в управлінні персоналом	25

Розділ 2. Методологія формування мотивації персоналу промислових підприємств

2.1. Закони та принципи розвитку мотивації в управлінні персоналом	30
2.2. Аналіз методів стимулювання високопродуктивної праці	34
2.3. Системоутворюючі елементи мотивації у підвищенні продуктивності праці	45

Частина II.

Фактори та критерії підвищення продуктивності праці в системі її мотивації

Розділ 3. Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на продуктивність персоналу

3.1. Фактори підвищення продуктивності праці: відбір та оцінювання	59
3.2. Експертна оцінка впливу факторів на рівень мотивації персоналу	67

Розділ 4. Характеристика діяльності та управління персоналом підприємств

4.1. Аналіз продуктивності праці та заробітної плати персоналу	
--	--

підприємств машинобудування як основної галузі економіки України.....	82
4.2. Стан управління персоналом підприємств регіону	94
Частина III.	
Формування механізму мотивації	
високопродуктивної праці персоналу підприємств	
Розділ 5. Інтегральна оцінка якості	
та результативності праці персоналу	
5.1. Формування складових інтегральної оцінки якості та результативності	
роботи керівників, фахівців і технічних службовців	107
5.2. Оцінка результативності і своєчасності виконання робіт	
основними та допоміжними робітниками	121
Розділ 6. Структурологічна система побудови	
ефективного механізму мотивації праці	
персоналу	
6.1. Взаємодія складових елементів механізму мотивації	
персоналу підприємств	127
6.2. Структура механізму мотивації та взаємозв'язки	
підсистем його функціонування	135
Розділ 7. Моніторинг та ефективність процесів	
мотивації	
в реалізації механізму мотивації праці	
персоналу	
7.1. Процеси моніторингу мотивації продуктивної праці	
в системі управління персоналом	143
7.2. Ефективність функціонування механізму мотивації	
високопродуктивної праці персоналу.....	151
Висновки	163
Література	165
Додатки	177

ВСТУП

За умов, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблеми мотивації набули важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише при створенні належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал промислових підприємств до активної трудової діяльності. Найважливішими питаннями є формування сучасної трудової мотивації праці, створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу всіх підрозділів на промислових підприємствах, які б мотивували працівників та сприяли високій результативності. У зв'язку з цим, великого значення набуває запровадження єдиної системи оцінки складності та якості праці персоналу, яка сприятиме стимулюванню виробничої діяльності, випуску конкурентоздатної продукції. У цьому аспекті найбільш складною проблемою є якісна та кількісна оцінка ефективності праці всього персоналу і розробка механізму мотивації його високопродуктивної праці, що відповідатиме ринковим умовам господарювання і тим самим забезпечить успішну діяльність підприємств машинобудівної галузі як визначальної в розвитку економіки країни. Сьогодні на машинобудівних підприємствах із різних систем мотивації персоналу застосовують тільки їх окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісного механізму мотивації персоналу, зорієнтованого на розвиток трудової активності працівників для результативної діяльності підприємств в цілому.

Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних вчених: К. Альдерфера, І. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, П. Друкера, Д. Кларка, Д. Кейнса, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Ф. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Р. Оуена, Л. Портера, Д. Сінка, Ф. Тейлора, О. Тоффлера та їх послідовників. Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені, як О. Амоша, А. Афонін, Д. Богиня, Н. Борецька, М. Ведерніков, Б. Генкін, В. Герчіков,

В. Дянюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єгоршін, А. Калина, А. Кібанов, А. Колот, Ю. Кокін, Г. Куліков, Е. Лібанова, О. Павловська, М. Пашута, М. Семикіна, В. Сладкевич, Г. Слезінгер, М. Туган-Барановський, О. Турецький, Е. Уткін, О. Уманський та ін.

Результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, без сумніву, внесли вагомий вклад у розв'язання теоретичних та прикладних аспектів проблеми управління трудовою мотивацією персоналу і служать важливою теоретико-методологічною базою щодо подальшого розвитку досліджень у цьому напрямі. Однак низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та практичного застосування механізму мотивації високопродуктивної праці як важеля підвищення ефективності управління персоналом та високопродуктивної діяльності підприємства не одержали свого остаточного визначення, особливо на машинобудівних підприємствах за умов їх реформування в ринкових умовах. В результаті виникла об'єктивна необхідність виявити основні напрями формування структури механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств, дослідити і обґрунтувати взаємодію та оцінку ефективності функціонування складових елементів даного механізму.

Метою написання монографії є необхідність створення для промислових підприємств науково-методичних рекомендацій щодо визначення структури і розробки механізму мотивації високопродуктивної праці їх персоналу. У монографії викладено положення, висновки та рекомендації, які спрямовано на вирішення наукової проблеми щодо розробки механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств, який враховує ринкові умови та стан навколишнього середовища, формується на основі законів еволюційного розвитку і закономірностей, ґрунтується на визначених принципах, методах та важелях і включає в якості інструментів розроблену полікритеріальну систему активізації персоналу, інтегральну систему оцінки роботи керівників, фахівців і технічних службовців та систему оцінки якості і своєчасності отримання результатів діяльності основних і допоміжних робітників, а також включає моніторинг показників оцінки діяльності персоналу, в якому за каналами зворотного зв'язку визначаються інтереси та потреби. Також запропоновано показники розрахунку ефективності запровадження механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу на машинобудівних підприємствах, які включають розрахунки зростання продуктивності праці, економії чисельності персоналу внаслідок доведення фактичних характеристик полікритеріальних показників активізації персоналу до нормативних і розрахунки економічної ефективності; моніторинг процесів мотивації персоналу машинобудівних підприємств, який здійснюється впродовж

восьми етапів з кінцевою оцінкою його результатів у прийнятті управлінських рішень для активізації результативної діяльності персоналу, що дозволить періодично за каналами зворотного зв'язку оцінювати стан мотивації і усувати відхилення фактичних показників від нормативних.

У першій частині монографії розглянуто поняття “мотивація праці персоналу”; здійснено аналіз наукових підходів дослідження еволюції та періодизації теорій, методологічних основ та концепцій мотивації трудової діяльності персоналу, її системоутворюючих елементів та інноваційних мотиваційних систем в управлінні персоналом. Запропоновано здійснювати класифікацію існуючих теорій мотивації з огляду впливу їх дії на персонал, що дозволило поділити їх на групи: мотивації і демотивації, змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії; класифікацію методів управління мотивацією праці персоналу, за характером впливу погоджувально-договірними методами задоволення потреб працівників та інтересів підприємства, що ґрунтуються на колективних переговорах, додаткових угодах та взаємних консультаціях з питань регулювання трудових відносин.

В другій частині відібрано, на основі експертного опитування, фактори формування мотивації і показники ефективності управління персоналом, а також визначено їх рівень впливу на ступінь задоволення потреб через його ефективну роботу; проведено дослідження розвитку промислових підприємств України і сучасного стану управління персоналом підприємств регіону; аналіз продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємств машинобудування як основної галузі економіки України. Це дозволило сформувати загальні теоретичні підходи до розробки механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств.

Зміни в методичних підходах до механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу, наведені у другій частині, стали основою для формулювання критеріїв зовнішнього впливу на стимулювання активності персоналу, серед яких визначено виробничо-технологічні, соціально-трудова, організаційно-корпоративні, фінансово-економічні та економіко-екологічні, досягнення нормативних характеристик яких дозволить активізувати роботу персоналу на основі запровадження полікритеріальної системи.

У третій частині запропоновано інтегральну оцінку якості та результативності праці персоналу, яка включає визначені складові елементи як для керівників, фахівців та технічних службовців, так і для основних та допоміжних робітників, для яких окрім якості результатів включено критерій своєчасності виконання робіт. Побудовано структурологічну модель механізму, в якій підсистеми поєднані в загальну структуру і взаємодіють між собою. Для ефективного функціо-

нування розробленого механізму мотивації високопродуктивної праці в якості інструменту запропоновано моніторинг процесів оцінки і мотивації персоналу.

Практичне значення описаних у монографії наукових результатів полягає у розробці науково-методичних рекомендацій щодо застосування ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу на промислових підприємствах; інтегральної оцінки якості та результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців; оцінки результативності та своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками; показники ефективності запровадження механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу на машинобудівних підприємствах; проведення моніторингу процесів мотивації персоналу промислових підприємств.

Наукові положення, висвітлені у монографії, ілюстровано фактичним матеріалом і результатами дослідження методологічних проблем мотивації високопродуктивної праці персоналу за сучасних умов господарювання. На основі одержаних результатів наукового аналізу дослідження проблеми, обґрунтовуються висновки і напрями вдосконалення методичних підходів щодо формування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств.

Монографія, окрім загальноприйнятих методів дослідження, містить графічні методи подання теоретичних, організаційних і методологічних положень мотивації високопродуктивної праці персоналу, що дає можливість наочно відображати дані процеси і сприймати структурно їх системність. У роботі знайшли застосування також методи системного аналізу – для уточнення ключових понять, соціального дослідження та експертних оцінок – для анкетування спеціалістів підприємств, економіко-математичного моделювання та прогнозування – для оцінки впливу факторів мотивації на рівень трудової активності персоналу та показники його результативної праці, методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, пакети стандартних прикладних програм.

За інформаційну базу в монографії використані статистичні та аналітичні дані промислових підприємств, законодавчі та нормативні документи України з питань управління персоналом підприємств, авторські результати дослідження за держбюджетною темою (ДР 0110У002218) “Розробка механізмів ефективного управління машинобудівними підприємствами в системі підвищення їх конкурентоспроможності та прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринках”, що виконуються кафедрою міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету.

Частина I

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

**РОЗДІЛ 1.
ПЕРІОДИЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
В АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**1.1. Сутність мотивації праці персоналу
підприємств**

Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва, тому проблеми спонукання персоналу до активної трудової діяльності ніколи не втрачають своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці.

Вперше термін “мотивація” було наведено А. Шопенгауером у статті “Чотири принципи достатньої причини”. У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотивація розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм діяльності.

Необхідно відмітити, що вивчення питань мотивації праці персоналу підприємств українськими авторами останнім часом відчутно активізувалось, а це свідчить не тільки про зацікавлення вчених і прак-

тиків цією проблемою, але й про розуміння науковцями її значимості для національної економіки.

Інтенсивне дослідження даної категорії безперечно пов'язане із значним впливом соціально-психологічних факторів на формування і розвиток економічних процесів, із ускладненням форм і способів участі людини у виробничій діяльності, із розвитком методологічних основ міждисциплінарного підходу вивчення цього питання. Але, якщо враховувати останній аспект (міждисциплінарну основу), то виникає проблема у зіставленні існуючих у різних дисциплінах (психології, соціології, менеджменті, економіці) уявлень про мотивацію.

На нашу думку, є декілька причин тому, що у науковій літературі не існує чіткого визначення мотивації як явища: по перше, кожна наука, залежно від предмету свого дослідження, розглядає різні аспекти мотивації, а по-друге, відіграє роль певна невизначеність основних елементів механізму мотивації.

На теперішньому етапі розвитку економіки мотивація визначається однією з функцій менеджменту, що охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Досвід показує, що навіть досконало складені плани і найсучасніша структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота з формування механізмів мотивації заохочення до активної трудової діяльності.

Враховуючи те, що у зарубіжній літературі визначення даної категорії має різне тлумачення, а у вітчизняній практиці використовується, в основному, виходячи із різних видань, які перекладені на українську мову, доцільно висвітлити власне ставлення до даного поняття, що пов'язане із формуванням механізму мотивації з врахуванням особливостей його використання в Україні.

В таблиці 1.1 наведені окремі визначення поняття мотивації, запропоновані різними авторами як у зарубіжних, так і у вітчизняних джерелах [154].

Таблиця 1.1

**Визначення поняття “мотивація”
зарубіжними та вітчизняними вченими**

Джерело <i>1</i>	Тлумачення та опис терміна “мотивація” <i>2</i>
Великий енциклопедичний словник [7, с. 191]	...сукупність внутрішніх стимулів окремої людини чи групи людей до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Г. Дж. Болт [6, с. 20]	...визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння ними способів дій, мотивів, причин їх хорошої чи поганої роботи, та використання

Розділ 1. Періодизація розвитку мотивації праці в активізації персоналу

	цієї інформації і цілого набору способів стимулювання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності
Продовження таблиці 1.1	
1	2
В.К. Віллоняс [12, с. 6]	...слугує визначним поняттям для означення сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення на рівні психічного відображення спонуки до життєво необхідних цілей, тобто тих, що спрямовують на задоволення потреб
О.С. Виханський, А.І. Наумов [13, с. 133]	...сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності цілеспрямованості, орієнтують на досягнення певної мети
Г. Шредер [171, с. 61]	...задане у визначеній ситуації бажання здійснити ту чи іншу дію; фактичне підтвердження, що одному предмету віддається перевага перед іншим; сума різних причин та ситуацій-подразників
В.М. Данюк, В.М. Петюх [24, с. 293]	...процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її вести себе в конкретній ситуації певним чином
С. Занюк [41, с. 18]	...сукупність чинників, які викликають активність особи і визначають напрямок її діяльності
А.Я. Кібанов [51, с. 159]	...довготривалий вплив на працівника з метою зміни щодо заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цьому ґрунті трудового потенціалу
Р. Клапгам [54, с. 26]	...процес вибору собою того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
А.М. Колот [58, с. 12]	...сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; ...сукупність усіх мотиваторів, які справляють вплив на поведінку людини
Г.Т. Куліков [64, с. 37]	...процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
В.С. Лозниця [70, с. 64]	...визначальне в системі чинників, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, прагнення, наміри тощо); характеристики процесу, що стимулює і підтримує активність поведінки на певному рівні

Розділ 1. Періодизація розвитку мотивації праці в активізації персоналу

М. Мескон [80, с. 360]	...процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
Продовження таблиці 1.1	
<i>1</i>	<i>2</i>
В.П. Нестерчук [89, с. 59]	...процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали тощо
Б.М Генкін [98, с. 191]	...процес створення індивідом стимулів для досягнення поставлених перед ним цілей
Г.Л. Смірнов [120, с. 283]	...активний стан мозкових структур, що спонукають вищих тварин і людину здійснювати спадково закріплені або надбані досвідом дії, спрямовані на задоволення індивідуальних або групових потреб
Радянський енциклопедичний словник [123, с. 738]	...процес формування діяльності і поведінки людей, система усталених мотивів, що функціонують як основа суб'єктивно-особистісного вибору мети та засобів для її досягнення
Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар [128, с. 220]	...процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації; ...готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
В.В. Травін, В.А. Дятлов [133, с. 98]	...бажання працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності
Е.А. Уткін [141, с. 9]	...стан особистості, що визначає ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко [169, с. 25]	...процес, що здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробці стимулів, які спонукають індивідів до дій з досягнення особистих цілей і цілей організації
А. Лаурент [172, с. 91]	...внутрішній стан особи, який спонукає її поводити себе таким чином, який забезпечить досягнення певної цілі
Р. Хілл [178, с. 264]	...спонукання особи чи групи осіб з різними потребами і рисами характерів до роботи над досягненнями цілей організації одночасно з роботою над досягненням власних цілей

Розглядаючи дослідження теоретиків і практиків в області мотивації людської діяльності на сучасному етапі її розвитку, ми маємо, з одного боку, відмітити спроби виділити окремі, причому достатньо

очевидні явища в механізмі мотивації і, з іншого боку, провести аналіз генезису ієрархії мотивів діяльності.

Виходячи із проведеного нами аналізу та беручи до уваги наведені визначення в контексті цього дослідження, можна дійти до наступних висновків: по-перше, мотивація – це процес або серія пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої поведінки особи чи групи осіб; по-друге, мотиваційний процес реалізується в соціально-економічній системі, яка є сукупністю взаємодіючих суб'єктів та об'єктів мотивації; по-третє, мета процесу мотивації – сприяння досягненню підприємством поставлених цілей через забезпечення належної робочої поведінки персоналу, в результаті чого будуть задоволені потреби самого об'єкта мотивації; по-четверте, результат процесу мотивації – досягнення підприємством поставленої мети – максимізації прибутку; по-п'яте, всі визначення мотивації умовно можна поділити на два напрями: за першим напрямом мотивація розглядається як система мотивів і факторів впливу на поведінку персоналу, за другим напрямом мотивація розглядається в динаміці як певний механізм активізації персоналу.

1.2. Еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності

Проблеми мотивації до активної трудової діяльності персоналу підприємства завжди були актуальними. Період формування вчень про мистецтво управляти на основі мотивації пройшов у своєму розвитку довгий шлях. Дослідники різних часів розглядали причини людської активності, дискутували про первинність матерії та думки, шукали відповіді на запитання, що таке людина, яка її сутність. На думку Арістотеля, людьми "...рухають дві властивості – прагнення і роздуми, спрямовані на діяльність, а саме: рухає предмет прагнення, а через нього рухає роздуми, оскільки предмет прагнення є початком для нього" [28, с. 61].

Як вже було зазначено, вчені як вітчизняні, так і зарубіжні по-різному визначають сутність поняття "мотивація". Під мотивацією розуміють рушійні сили, які спонукають працівника до виконання дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно, стимулів і мотивів). Під управлінням мотивацією розуміють процеси формування у працівників стимулів до роботи та відповідних мотиваційних потреб і розвитку на цій основі трудового потенціалу [30, с. 69].

За тисячі років до того, як термін “мотивація” увійшов до лексики керівників, було добре відомо, що можна навмисно впливати на людей для успішного виконання завдань організації. Метод “бабога і пряника” чи не найперший і ефективний був у спонуканні до дій. У Біблії, древніх переказах і навіть античних міфах можна знайти безліч історій, в яких королі тримають нагороду перед очима майбутнього героя чи підносять меч над його головою [2, с. 10].

Одним із перших розпочав вивчення даної проблеми з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. У його роботі “Дослідження про природу і причини багатства народів”, було обгрунтовано концепцію “економічної людини”. На його думку, кожна людина, яка керується егоїстичним спонуканням і дбає лише про свій інтерес, таким чином допомагає усім іншим і збільшує тим самим “багатство народів”. А. Сміт вважав, що займаючись виробничою діяльністю так, щоб цінність виробленої продукції була найбільшою, людина керується лише одним бажанням – мати прибуток. У цій діяльності вона, як і в багатьох інших випадках, зазнає впливу “невидимої руки”, яка може привести до результату, що повністю збігається з початковим задумом [89, с. 62].

Розуміння головних рушійних сил економічного розвитку суспільства А. Сміта визначили основи для теорій ринкової економіки та використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності. Але, відмітимо, що його теоретичні розробки, так і не набули характеру системних уявлень про природу мотивів, їх формування та вплив. Це можна пояснити відповідно до історичних умов створення даної наукової концепції [14, с. 23].

Вагомий внесок у розвиток теорії і практики мотивації праці зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації праці на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, М. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та ін.

Істотний внесок у створення та розвиток теорій праці мотивації зробили такі українські вчені, як М. Вольський (1834–1876) та Г. Цехановецький (1833–1889). Поліпшенням фізичних, моральних та інтелектуальних умов займався М. Вольський. А Г. Цехановецький, виступаючи проти узагальнень А. Сміта, підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній практиці, а й за рахунок інших [26, с. 148].

Також проблеми мотивації праці персоналу в українській економічній історії представлені в дослідженнях В.І. Вернадського та М.І. Туган-Барановського. Проаналізувавши працю І.В. Вернадського “Нарис теорії потреб”, можна зробити висновок, що він може вва-

жати́ся одним з перших дослідників теорії потреб. Так, автор дав ґрунтовний аналіз національним, індивідуальним, регіональним та іншим видам потреб, визначивши їх залежність та об'єктивний характер. Вчений довів, що суспільство повинно не протистояти, а сприяти задоволенню потреб. Також він відстоював принцип свободи, чим удосконалював класичну економічну теорію у сфері вивчення потреб [97].

У дослідженнях М.І. Туган-Барановського, було розроблено чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: фізіологічні потреби у безпосередній підтримці життя й почуття спадковості; статеві потреби; симпатичні інстинкти і потреби; альтруїстичні потреби; потреби практичного характеру. Вчений особливу увагу приділив аналізу ролі психологічних мотивів господарської діяльності, економічному суперництву тощо [30, с. 73]. Проте, незважаючи на величезну історію розробки теорій мотивації та на наявність майже сотні різних підходів, вирішення багатьох питань ще не знайдено. Основні підходи перевірені не тільки теорією та експериментами, але й визначені самим життям. І хоча загально визнано, що припущення, які закладені в початкових концепціях мотивації, не зовсім вірні, зрозуміти їх дуже важливо. Адже і в давні часи люди, часто невірно розуміючи свою поведінку та поведінку інших, знаходили ефективні прийоми впливу, які успішно використовуються і сьогодні [2, с. 8].

Багатоплановість і складність проблеми мотивації трудової діяльності об'єктивно зумовлює взаємозв'язок економічної науки з біологічною, соціальною, технічною та іншими науками. Враховуючи це, можна виділити такі напрями розвитку досліджень з мотивації поведінки людини:

– теорія інстинктів, тобто етологія (Дарвін, Мак-Дуголл, Лоренц, Тінберген);

– теоретико-особистісний напрям, який містить в собі такі лінії: психологія особистості (Вундт, Штерн, Олпорт та ін.); соціальна психологія (Левін, Хайдер, Вайнер та ін.); психологія мотивації (Фрейд, Мюррей, Мак-Клелланд, Аткинсон, Врум та ін.);

– практично-особистісний напрям, який в свою чергу складається з лінії психології навчання (Джеймс, Торндайк, Халл, Спенс та ін.) та лінії психології активізації, тобто психофізіології (Павлов, Янг, Даффі, Хебб, Соколов та ін.).

Розвиток досліджень з мотивації трудової діяльності носить еволюційний характер, а напрямок і глибина цих досліджень об'єктивно зумовлюються визріванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві. Проте проблема мотивації донедавна була переважно об'єктом вивчення соціологів та психологів. За рахунок інтенсивного розвитку цих наук, пошуку нових підходів до управління пер-

соналом, проблеми мотивації праці були включені до кола об'єктів, які вивчаються економістами.

Отже, мотивація поведінки – комплексне поняття, яке немає однозначного трактування та потребує врахування взаємозв'язків технічних, економічних, соціальних, фізіологічних, психологічних та інших аспектів трудової діяльності [14, с. 24].

У роботі [23, с. 21], використовуючи парадигму конвенціоналізму, сформульовану А. Пуанкаре, наведені вимоги, на яких ґрунтується будь-яка теорія, що відповідає реальним умовам господарювання:

1. Вона має базуватися на системі постулатів, що можуть бути поділені на визначенні понять та зв'язків між поняттями.

2. Якщо теорія побудована на цій системі постулатів і вступає у протиріччя хоча б з одним з них, то теорія є неприйнятною.

3. Якщо наслідки-витоки із теорії вступають у протиріччя хоча б одним з постулатів, то теорія невірно пояснює клас явищ, до яких належать наслідки-витоки;

4. З накопиченням класів явищ, котрі пояснює і не пояснює теорія, уточнюються межі застосування теорії.

Таблиця 1.2

Класифікація існуючих теорій мотивації

Група	Назва теорії, автор
I. Мотивації та демотивації	1. Теорія “батога і пряника” (Дж. Бентхем)
	2. Теорія “наукового управління” (Ф. Тейлор)
II. Змістовні теорії	1. Соціальна теорія (Е. Мейо)
	2. Теорія ієрархії (піраміди) потреб (А. Маслоу)
	3. Поведінкова теорія “Х” і “У” (Д. Мак-Грегор)
	4. Теорія чотирьох стилів менеджменту (Р. Лайкерт)
	5. Рационально-економічна теорія (Ф. Тейлор, Э. Шейн)
	6. Теорія досягнення потреб (Д. Мак-Клеланда)
	7. Теорія континуума потреб (К. Альдерфер)
	8. Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)
III. Процесійні теорії	1. Теорія дворівневої мотивації (Л. Виготський)
	2. Теорія очікування (В. Врум)
	3. Теорія справедливості (Дж. Адамс)
	4. Комплексна теорія п'яти змінних (Л. Портер, Е. Лоулер)
	5. Комплексна теорія психологічного контрасту (Е. Шейн)
	6. Теорія мотивації за логічними зв'язками (С.А. Сурков)
	7. Віртуальна теорія мотивації (С.А. Сурков)
	8. Теорія підкріплення (Б. Скінер)
IV. Циклічно-цільові теорії	1. Теорія “дзеркальних відображень” (С.А. Сурков)
	2. Циклічна теорія мотивації (С.А. Сурков)
	3. Теорія досягнення (Д. Мак-Грегор)

	4. Теорія мотивації за цілями (Ел. Лок)
V. Партисипативні теорії	1. Теорія за рівнями мотивації (С.А. Сурков)
	2. Теорія позаекономічної мотивації (Р. Интелегарт, Тоффлер Дж. Хікс, П. Друкер, П. Сорокін)

Запропонований огляд теорій мотивації не є спробою їх критики, а ставить лише за мету проілюструвати різні підходи і визначитись з найбільш придатними для нинішнього функціонування підприємств. Здійснена класифікація існуючих теорій мотивації з огляду впливу їх дії на персонал (табл. 1.2) дозволила поділити їх на групи: мотивації і демотивації, змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії [2, 8–10, 14, 16, 23–30, 37–43, 51–54, 57–60, 64, 68].

Розглянемо окремі з них, які у найбільшій мірі можуть бути використані у наших подальших дослідженнях, і які ляжуть в основу формування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств.

Проблеми мотивації, виходячи з аналізу теоретичних підходів зарубіжних вчених, пройшли наступні етапи розвитку. Так, перший етап відноситься до початку ХХ ст., коли розуміння суті мотивації трудової діяльності було досить спрощеним, зводилось до мотивації тільки у вигляді виплати заробітної плати та не враховувались індивідуальні потреби і відмінності.

Засновником цієї традиційної мотиваційної моделі, яка переважно була спрямована на інтенсифікацію роботи працівників, був американський інженер, теоретик менеджменту Фредерік Тейлор [64, с. 12]. В своїх працях він доводив, що висока заробітна плата та низькі затрати є основою хорошого менеджменту. Для того, щоб підвищити заробітну плату та знизити затрати вчений-практик запропонував:

- а) кожному робітнику по можливості доручати виконувати найбільш складну роботу, яку він в змозі виконувати;
- б) робітників слід мотивувати, щоб їхні результати діяльності досягли рівня найкращого робітника;
- в) за досяжність найвищого рівня виробітку працівникам однієї кваліфікації слід виплачувати від 30 до 100 % надбавки до середнього заробітку.

Ф. Тейлором було сформовано правила ефективної діяльності: великий денний урок (норма); нормальні умови праці; висока оплата за високий урок; зниження заробітної плати на випадок невиконання уроку; урок повинен бути збільшений настільки, щоб його міг виконати тільки першокласний працівник [38, с. 444].

Отже, Ф. Тейлор і його сучасники, розробивши більш ефективно мотивацію праці за типом “батоба і пряника”, об’єктивно розкрили

поняття “достатнього денного виробітку”, запропонували оплачувати працю пропорційно внеску, що приніс кінцевий результат [30, с. 70].

Проте, зауважимо, що система стимулювання Ф. Тейлора має великий недолік, який полягає в тому, що у своїх узагальненнях він стверджував, що поведінка працівника як об’єкта управління детермінується тільки економічними мотивами. Це призвело до того, що не враховувалися психологічні аспекти та не в повній мірі враховувалось значення фізіологічних факторів високопродуктивної роботи [38, с. 445].

Другий етап у розвитку теорії мотивації праці пов’язаний з дослідженнями Е. Мейо і його доктриною “людських відносин”. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, які було проведено на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923–1924 рр., де плінність на окремих дільницях доходила до 250 %, на відміну від середнього рівня по фабриці, який складав 5–6 %.

Завдяки детальному дослідженню ситуації, яка склалася, Е. Мейо зробила висновок, що умови роботи прядильників не дають їм можливості спілкуватися. Після встановлення двох десятихвилинних перерв протягом зміни, результат був вражаючий: плінність кадрів впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність. Коли ж перерви знову відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли [58, с. 18].

Е. Мейо з групою вчених, на основі таких досліджень, зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не так матеріально-речові, як морально-психологічні чинники. На їх думку, слід враховувати психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комутаційні бар’єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв’язків адміністрації та працівників [83, с. 235].

Третій етап формування наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності відноситься до 60–80 років ХХ ст. Розуміння мотивації та її механізму доповнилось теорією “співучасті”, яку висунув американський соціолог Дуглас Мак-Грегор. Вчений виділив два протилежні підходи стосовно оцінки поведінки людей – сформував “теорію Х” та “теорію Y”, в яких дав характеристику типового уявлення керівників про відношення працівників до трудової діяльності.

Суть “теорії Х” базується на основі “економічної людини” і полягає в тому, що пересічний індивід лінивий і прагне, по можливості, уникнути трудових зусиль. Виходячи з цього, людей потрібно примушувати, підганяти, контролювати, спрямовувати, погрожувати покараннями, щоб змусити їх працювати для досягнення цілей підприємства.

За рахунок ускладнення виконуваних робіт зростання кваліфікації працівників, покращання якості життя, з’явилась можливість про-

яву ініціативи та творчих здібностей персоналу. “Теорія Y” базується на доктрині “соціальної людини”, демократичних принципах збагачення змістовності праці, покращання взаємовідносин, визнання того, що мотивація людей складна сукупність психологічних потреб та очікувань. Ті працівники, які згідно “теорії Y” визначили потреби у самовираженні, повазі, не будуть результативно працювати відповідно до “теорії X”.

Ще один підхід стосовно мотивації високопродуктивної праці, отримав назву “теорії Z”, яку запропонував професор У. Оучі. На його думку, “теорія Z” – теорія творчого потенціалу людини з урахуванням національних особливостей та культури [64, с. 15]. В її основі закладені такі передумови: в мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби; люди надають перевагу працювати в групі та приймати рішення колективно; має існувати індивідуальна відповідальність за результати діяльності; надається перевага неформальному контролю результатів на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві має проводитися постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою; бажана поступова службова кар’єра працівників з досягненням певного віку; адміністрація має проявляти турботу про працівників та забезпечувати їм довготерміновий чи пожиттєвий найм; людина є основою будь-якого колективу і тільки вона забезпечує успіх підприємства [119, с. 46].

В “теорії Z” стимули заохочування до трудової діяльності доцільно застосовувати в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження та примус.

Отже, підсумовуючи сказане можна зробити висновок, що представники описаних теорій “X”, “Y” та “Z” надають перевагу різним мотивам поведінки та стимулам заохочення до роботи. Враховуючи те, що працівники на підприємстві належать до різних груп та існують різні типи людей, застосування тієї чи іншої концепції визначається часткою працівників конкретного типу в групі [79, с. 78].

Як бачимо, зазначені теорії в цілому не передбачають комплексного підходу щодо вирішення проблем мотивації праці.

Наступний – четвертий етап формування теорії мотивації передбачав запровадження менеджменту “людських ресурсів”. Зміст концепції “людських ресурсів” ґрунтується на розумінні працівника як визначальної рушійної сили виробництва. Виходячи з цього, необхідно відзначити одну із новітніх теорій мотивації – концепцію організаційного зростання Литвина–Стрингера. Ця теорія розроблена на основі теорії Мак-Клелланда та теорії поля. Вона показує, як організаційне поле, тобто клімат в організації, позначається на розвитку потреб лю-

дей в успіху, владі й визнанні та встановлює між поведінкою керівника і підлеглого причинно-наслідкові зв'язки.

Еволюція наукових поглядів на принципи положення нових мотиваційних підходів до управління діяльністю на виробництві в останні роки пов'язана з теоріями “гуманізації праці”, “збагачення змісту роботи”, “співучасті”, “якості трудового життя” [58, с. 25].

Відмітимо, що сьогодні вчені розрізняють дві групи теорій мотивації психологічного та організаційно-економічного напрямку: змістовні та процесуальні, які активно застосовуються на практиці у більшій чи меншій мірі різними країнами і організаціями (підприємствами).

Перші ґрунтуються на аналізі, структурі, змісті та впливі потреб на мотивацію до високопродуктивної праці персоналу. Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу; теорія існування, зв'язку, зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох чинників Ф. Герцберга (рис. 1.1) [13, с. 143].



Рис. 1.1. Класифікація потреб щодо змістовних теорій мотивації

Як відомо, однією з найбільш широко відомих теорій потреб є теорія ієрархії, яку розробив психолог А. Маслоу. Її суть полягає в тому, що кожен працівник має потреби, які задовольняються в результаті його роботи, але при досягненні одних потреб обов'язково виникають інші [38, с. 455].

У розроблену А. Маслоу концепцію ієрархії потреб покладено такі основні ідеї і передумови [78]: постійне відчуття потреб; їх можна

об'єднати; існує ієрархічність потреб; вони спонукають до дій, послідовність задоволення потреб; одночасно існування декількох потреб; їх задоволення відбувається знизу вгору; вищий рівень потреб задовольняється більшою кількістю способів.

Хоча концепція А. Маслоу значно вплинула на розвиток теорії та практики сучасного управління, однак вона має і недоліки: не враховує індивідуальні особливості та потреби людей; послідовне задоволення потреб не підтверджується на практиці; не вказує мінімальний рівень потреб, який можна рахувати “достатнім”, для того щоб перейти до задоволення потреб наступного, більш вищого рівня [49, с. 51].

Теорія К. Альдерфера (1972 р.), як і теорія А. Маслоу, виходить з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Проте К. Альдерфер скоротив число категорій потреб до трьох груп потреб існування, зв'язку та зростання [5, с. 227].

Підкреслюючи відсутність ієрархії, вчений вказує на задоволення потреб нижчого рівня, через дію на бажання вищого рівня, і навпаки (тобто в обидві сторони) [5, с. 228].

Однак, теорія К. Альдерфера немає достатньої кількості емпіричних підтверджень у її правильності, оскільки достовірно встановити факт задоволення індивідом своїх потреб практично неможливо. Знання цієї концепції є корисними для практики управління, оскільки відкривають перспективи пошуку ефективних форм мотивування, співвідношення з нижчим рівнем потреб, якщо можливості створити умови для задоволення потреб вищого рівня відсутні [13, с. 149].

Ще однією популярною концепцією, заснованою на потребах є теорія Ф. Герцберга, розроблена ним у 50-х роках ХХ ст. Вченим було зроблено висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп потреб: мотиваційні (визнання, успіх, творче зростання, просування по службі тощо) та гігієнічні, пов'язані з умовами праці (заробіток, винагорода, стан внутрішнього середовища тощо).

Широко поширеною концепцією потреб, що визначають мотивацію людини до діяльності, є концепція Девіда Мак-Клелланда (1962 р.). Він вважав теорію ієрархії потреб А. Маслоу неповною та не зовсім досконалою. Тому запропонував власну теорію – “теорію трьох потреб”, в якій свідомо віддає перевагу потребам вищих рівнів, оскільки вважає, що потреби нижчих рівнів в сучасному суспільстві в основному задоволено і вони відіграють дедалі меншу роль [128, с. 228]. Вчений виокремив нові групи потреб, а саме: потреби влади, досягнення та співучасті.

Отже, змістовні теорії базуються на структуризації потреб людей з подальшим зв'язком їх задоволення через винагороду за досягнення цілей підприємства. Слід відзначити, що змістовний підхід най-

більш придатний для мотивації сучасної людини в розвинутому суспільстві, оскільки дає можливість врахувати не тільки первинні, – органічні потреби людини, – але й потреби більш високого рівня. Однак, змістовні теорії мають і деякі недоліки, які полягають у складності структуризації і розміщенні в ієрархічній послідовності, динамічності і постійному зростанню потреб людини [110, с. 28].

Відсутність реальної можливості відтворення потреб, робить неможливим практичне застосування окремих теорій для побудови ефективного механізму мотивації персоналу промислових підприємств. Класифікація робить неможливим виявити елементи мотивації на будь-якому рівні реалізації. Аналіз змістовних теорій мотивації свідчить, що всі вони беруть за основу емпіричні дослідження, а більшість визначальних детермінант мають суб'єктивний характер. Крім того, змістовні теорії не приділяють належної уваги аналізу самого процесу мотивації, обмежуючись лише описом окремих чинників цього механізму [23, с. 25].

Порівняно зі змістовними теоріями мотивації, які базуються на потребах, що визначають поведінку людей, процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. Вони аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та вибирає конкретний вид поведінки. Засновники процесійних теорій не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [2, с. 30].

До процесійних теорій відноситься теорія очікувань В. Врума, яка підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати – результати, результати – винагорода і валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто ступінь задоволення винагородою).

Співвідношення чинників затрат праці (Z), результатів (P), винагорода (B) та валентності у процесі мотивації наочно можна зобразити за допомогою моделі [57, с. 30]:

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \cdot (P \rightarrow B) \cdot \text{Валентність}. \quad (1.1)$$

Як бачимо, мотивація праці – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат ($Z \rightarrow P$), помножений на очікування того, що результати принесуть за собою відповідну винагороду ($P \rightarrow B$), помножену на цінність, що очікується (валентність). Ця модель є логічною за своєю структурою та вводить кількісні показники для опису мотивації [99, с. 187].

Аналізуючи теорію очікувань В. Врума, можна побачити, що вона відкриває великі можливості для керівників, що прагнуть посилити мотивацію підлеглих. Також концепція стверджує, що конкретні типи потреб та вигод, які носять індивідуальний характер існують для

кожної людини окремо, тому їх треба вивчати досконало. В свою чергу, людина поводить з огляду на майбутнє.

Подібні зауваження можна зробити до теорії постановки цілей, коріння якої міститься в розробках Ф. Тейлора (20-ті рр. XX ст.), П. Друкера (1950-ті рр.), Д. Мак-Грегора (1960-ті рр.), і яку розробив Е. Лок в 1966 році. Також вагомий внесок в розробку цієї теорії зробили вчені Т. Расн та Г. Латем. Основна ідея теорії постановки цілей полягає в тому, що поведінка працівника визначається цілями, які він ставить перед собою та, заради досягнення яких, здійснює певні дії.

Базову схему, яка описує процес постановки цілей в загальному вигляді, зображено на рис. 1.2. Ця теорія вказує, що рівень виконання роботи в значній мірі залежить від чотирьох характеристик цілей, які впливають на готовність працівника витратити певні зусилля: складності, специфічності, прийнятності, прихильності [119, с. 63].

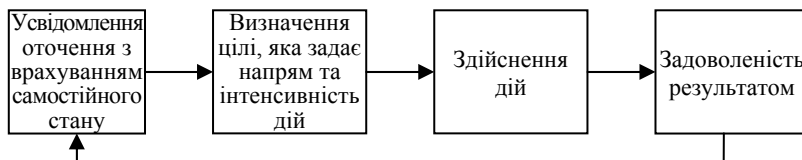


Рис. 1.2. Процес постановки і досягнення цілей (Е. Лок)

Цілеспрямованість на сучасному етапі важлива для розуміння механізму мотивації, особливо для соціально-економічних систем [56, с. 142]. Однак, незважаючи на легкість сприйняття цієї теорії, єдиного алгоритму її реалізації не існує. Вона не є уніфікованою: для різних груп людей, які відрізняються за статтю, віком та освітою, існує різний ступінь цільової орієнтації. Ще одним недоліком цієї теорії є невизначеність суб'єкту постановки цілей, що не виключає виникнення конфлікту: механізм перетворення зовнішньовстановленої мети організації на власну мету індивіда не встановлений [23, с. 28].

В 1938 році психологом Б. Скінером розроблено теорію підкріплення, яку іноді ще називають умовною теорією чи біхевіоризмом. Відповідно до цієї теорії, у випадку, коли людина вважає, що її дії винагороджуються, вона буде прагнути повторити їх ще раз. Але в результаті отримання (пізнання) неприємних відчуттів – уникатиме їх повторень. Вчений пропонував такі способи впливу на поведінку людей: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання та покарання.

Теорію підкріплення Б. Скінера можна представити на рис. 1.3.

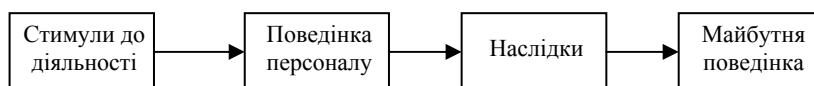


Рис. 1.3. Теорія підкріплення Б. Скінера

Порядок застосування цієї теорії на практиці розробив У. Клей Хамнер, який запропонував не нагороджувати всіх однаково через те, що неотримання винагороди теж впливає на поведінку підлеглих, які точно повинні знати, що їм треба зробити, щоб одержати заохочення, а також те, що вони роблять неправильно. Не потрібно карати підлеглих у присутності інших людей, треба бути чесним і справедливим.

Необхідно відмітити, що дана теорія часто піддавалась критиці: по-перше, тим, що вона деякою мірою жорстка та ігнорує соціальні процеси; по-друге, вона спрощена і не враховує індивідуальних особливостей людей; по-третє, ця теорія принижує персонал припущеннями, що для нього важливі лише зовнішні винагороди, а внутрішні по суті не мають ніякого значення. Проте ця концепція виявилася живучою та знайшла широке застосування. Керівники повинні передбачати наслідки завдань, що виконують співробітники та ставити перед ними цілком досяжні цілі, реалізація яких може викликати позитивний психологічний ефект [140, с. 95; 119, с. 70].

Як бачимо, теорія не враховує вплив навколишнього середовища і в більшій мірі передбачає миттєву реакцію на стимул. Проте ця теорія є найбільш прийнятною для побудови механізму мотивації трудової діяльності персоналу з матеріалістичною системою мотивації.

Іншою концепцією в рамках процесійного підходу є теорія справедливості, яку в 1960-ті рр. XX ст. розробив С. Адамс. На його думку, працівник завжди порівнює власну оцінку з оцінкою роботи інших. Виходячи з цього порівняння, враховуючи, задоволена людина такою оцінкою чи ні, в подальшому можливі зміни в її поведінці.

Теорія справедливості виходить з того, що в процесі порівняння хоча і використовується об'єктивна інформація (наприклад, величина заробітної плати), порівняння здійснюється людиною на основі її особистого сприйняття як своїх дій, так дії тих людей, з якими вона проводить порівняння [141, с. 92].

С. Адамс запропонував шість можливих реакцій на несправедливість працівника (табл. 1.3) [79, с. 93; 58, с. 32]. Як видно, більшість

Таблиця 1.3

**Можливі реакції на несправедливість
в оцінці трудової діяльності персоналу**

Варіант	Реакція працівника на несправедливість
---------	--

I	Вирішити для себе, що треба зменшити затрати власної праці
II	Зробити спробу збільшити винагороду
III	Провести переоцінку своїх можливостей
IV	Змушувати осіб, з якими порівнюється, збільшити затрати чи зменшити винагороду
V	Змінити об'єкт порівняння, вирішивши, особа або група осіб, з якими він себе порівнює, перебувають в особливих умовах
VI	Перейти в інший підрозділ або звільнитися

можливих дій працівника, які він використовує для встановлення справедливості мають негативні наслідки для організації. Однією з реакцій на несправедливість є зменшення інтенсивності роботи працівника. При цьому очевидно, що сприйняття й оцінювання носять відносний характер, а сама теорія значною мірою ґрунтується на інтуїтивному підході [168, с. 136].

Теорію очікувань і теорію справедливості об'єднує модель Портера–Лоулера, яку у 1968 році розробили Лайман Портер та Едвард Лоулер. Вони об'єднали концепції Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда з ідеями процесійного підходу В. Врума. Модель побудована на основі взаємодії п'яти категорій: затрачених зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагород і відносної міри задоволення (рис. 1.4).

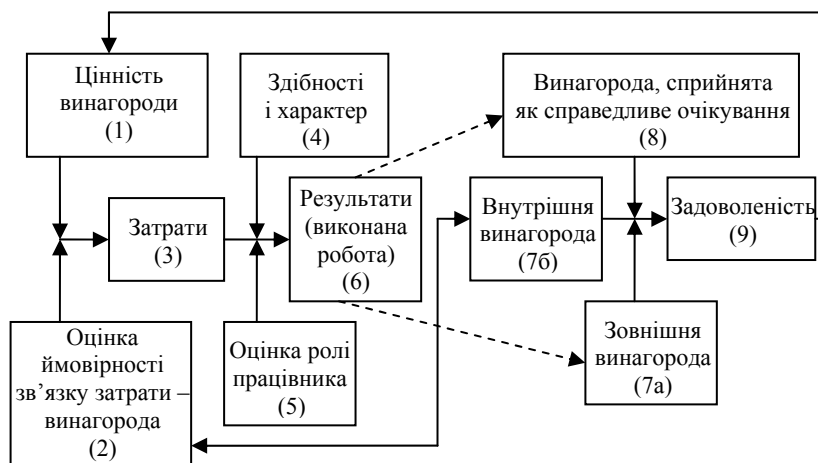


Рис. 1.4. Модель Портера–Лоулера, що об'єднує теорії очікування та справедливості

Досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей працівника (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у трудовій діяльності (5).

Цінністю винагороди (1) за працю визначаються затрачені зусилля. Працівник завжди пов'язує затрачені зусилля з ймовірною винагородою (2). Внутрішні (7а) та зовнішні (7б) винагороди досягаються завдяки конкретному рівневі результативності (6). Пунктирна лінія на рисунку показує існування опосередкованої (непрямої) залежності між результативністю і зовнішніми винагородами та означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та зазначеним видом винагороди.

Задоволеність (9) отримують завдяки справедливості (8) та зовнішнім і внутрішнім винагородам. Цінність винагороди (1) визначається задоволеністю і подальшою поведінкою працівника [80, с. 381].

Отже, ця модель показує, що результативна робота персоналу призводить до задоволення. Мотивація не є простим елементом, а для забезпечення її ефективності, на нашу думку, необхідно об'єднати в рамках єдиної системи зусилля, здібності робітників, результати, винагороди і задоволення.

Концепція партисипативного (спільного) управління (термін запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень), наближена до теорії цілей. Ця концепція базується на задоволеності працівника від виконаних функцій, які не є йому властивими і сприяє реалізації певних первинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше та ефективніше [57, с. 33].

Зазначимо, що використання партисипативних методів участі у капіталі, у прибутку та в управлінні дає можливість працівникам брати участь у розгляді усіх проблем, які виникають на підприємстві, сприяє виробленню єдиного рішення, запобігає непродуманим діям, забезпечує широке і творче обговорення усіх питань та вирішення з метою забезпечення вищої результативності [66, с. 80].

Розглянуті теорії та концепції дозволяють зробити висновок про те, що кожна із них має свої особливості. Це дало можливість отримати широке визнання та зробити істотний внесок для розробки мотивації трудової діяльності. Така кількість точок зору на проблему мотивування свідчить про те, що мотивація трудової діяльності є складним і багатоплановим явищем, яке все ще потребує всебічного дослідження. Перспективи подальших наукових досліджень полягають в аналізі наукових розробок сучасних закордонних і вітчизняних вчених та визначенні найактуальніших проблем мотивації персоналу вітчизняних підприємств до ефективної трудової діяльності.

Механізм мотивації, з огляду на розглянуті теорії, на кожному конкретному підприємстві, має включати ті прийоми, методи і системи стимулювання, які в найбільшій мірі відповідають загальновиробничому процесу. Наявність значної кількості теорій мотивації супроводжується різноманітністю точок зору не тільки на природу мотиваційного процесу, а й на методи впливу на систему мотивації. Особливістю даних підходів є несистемність в управлінні мотивацією персоналу.

З наведеного аналізу можна зробити висновок, що жодна з теорій мотивації не здатна охопити весь процес трудової діяльності, не розділяючи його результати і спонукальні причини, а також жодна з теорій мотивації не розкриває у повній мірі структуру взаємодії окремих чинників мотивації. Отже, існуючі теорії мотивації не розкривають, а лише доповнюють принципи виникнення та функціонування мотивації персоналу підприємств [23, с. 30–31].

Аналіз теорій та концепцій мотивації трудової діяльності персоналу показав їх різнобічність, що дає підстави стверджувати, що у даному дослідженні є певні перспективи, особливо коли мотивацію трудової діяльності персоналу розглядати під кутом зору досягнення цілей роботодавця, підприємства, його прибутковості.

Починаючи з теорії потреб А. Маслоу, теорій “Х”, “У” та “Z”, в яких віддаються переваги різним мотивам поведінки та стимулам до роботи, закінчуючи групуванням теорій мотивації на змістовні, процесійні, циклічно-цільові, партисипативні та демотивації, нами визначено їх особливості та відмінності з метою їх застосування на промислових підприємствах. Різнобічність теорій дозволяє по-різному ставитись до визначення власне самої мотивації, яка має бути складовою будь-якого процесу соціально-трудова відносин.

1.3. Практика застосування інноваційних мотиваційних систем в управлінні персоналом

За умов розвитку ринкових відносин, на вітчизняних підприємствах стає актуальною проблема застосування ефективної системи мотивації персоналу, що передбачає реагування на зовнішні зміни (соціальні, технологічні тощо). Розробки дієвої системи мотивації до продуктивної діяльності персоналу необхідно розпочати із удосконалення системи матеріального стимулювання, адже без відповідної бази грошові стимули діяти не будуть. Потрібно врахувати і те, що саме матеріальна винагорода є тим показником, який дозволяє людині знайти відповідне місце в суспільстві, надає їй засоби для існування. Тому

виникає необхідність у використанні індивідуального підходу щодо вибору результативної системи матеріального стимулювання персоналу.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до високопродуктивної праці персоналу, зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості персоналу у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

Очікування стабільних ринкових відносин та консервація діючих традиційних систем матеріального стимулювання гальмує формування економіки ринкового типу. Вітчизняним підприємствам необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

Вивчення та узагальнення літературних джерел надає можливість виділити такі інноваційні системи матеріального стимулювання в управлінні персоналом підприємства: Скенлона, Раккера, Імпрошейр, Хелсі, Ганнта, Бедо, Роуена, Барта, Тейлора, Мерріка, емпіричні (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля), оплати “за внесок”, участі працівників у прибутках, грейдів і соціальних виплат. Наведемо детальнішу характеристику перерахованих систем та їх особливості.

Система Скенлона базується на розподілі між підприємством і персоналом економії витрат на заробітну плату (у відношенні 1 до 3), що отримана внаслідок підвищення продуктивності праці. Ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці відносно зростання заробітної плати. В Україні вона найбільш прийнятна та застосовується на тих підприємствах, де досить висока частка живої праці, і де використовується “витратна економія”, адже кінцевий результат може давати більший прибуток – до 30 %.

Система Раккера виходить з того, що від зростання чистої вартості продукції в обрахунку на кожну одиницю заробітної плати, залежить формування преміального фонду. Методика застосування цієї системи передбачає встановлення частки фонду оплати праці в обсязі чистої вартості продукції, яка розраховується як середня величина за ряд років (так званий “стандарт Раккера”). Згідно з цією системою розмір преміального фонду можна визначити так: фактичний обсяг чистої вартості продукції множать на “стандарт Раккера”. З отриманої величини вираховується виплачена фактична персоналу заробітна плата, а залишок вважається результатом підвищення ефективності виробництва, частка якого використовується для преміювання [1, с. 164].

В системі Імпрошейр преміювання персоналу здійснюється за економію робочого часу, витраченого на випуск заданого обсягу продукції. Результати від підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях витрат робочого часу (людино-годинах). Механізм розрахунку цієї системи такий: спочатку визначається базовий норматив (кількість людино-годин робочого часу, що необхідний для виробництва одиниці продукції), а потім фактична кількість людино-годин робочого часу (витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді), яка зіставляється з попереднім показником. Як результат, персоналу виплачується премія, якщо фактична кількість людино-годин менша базового нормативу. Але, необхідно враховувати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. Технічна реконструкція підприємства вимагатиме перегляду цих нормативів. Однак це складно, через те ця система в Україні майже зовсім не застосовується [2, с. 65].

За системою Хелсі, яку доцільно застосовувати при нестандартних, часто змінних роботах, заробітна плата визначається як сума фіксованої погодинної ставка, фактично відпрацьованого часу та премії за заощаджений час. Остання розраховується як різниця між нормативними та фактичними затратами праці. Потім ця різниця множиться на погодинну ставку та на встановлений коефіцієнт (від 0,3 до 0,75, в середньому – 0,5). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу. Система може модифікуватися: за перевиконання норм виробітку відрядний приробіток виплачується не весь, а при невиконанні – знижується заробітна плата, але не пропорційно виробітку.

Система Ганнта характеризується тим, що за напруженої технічно зумовленої норми виробітку до 100 % оплата праці проводиться погодинно, відповідно до погодинних тарифних ставок, що менші на 10–15 % порівняно з відрядними ставками. Якщо виконання виробітку зростає на 100 і більше відсотків, то оплата праці здійснюється за відрядною системою, згідно розцінок за одиницю продукції, що розраховані за відрядними ставками. Розрахункові ставки при виконанні особливо точних та відповідальних робіт можуть зростати до 40 %. Перевагами системи є гарантований погодинний заробіток при невиконанні норм виробітку, достатньо високим стимулом до перевиконання норм, а також прагнення виконувати відповідальні і точні завдання при суттєвому підвищенні рівня оплати праці [3, с. 159].

В системі Бедо кожна хвилина робочого часу називається “точкою”. Працівник отримує премію, яка розраховується як добуток 0,75 кількості точок, виконаних за годину, на $1/60$ погодинної оплати праці. Застосування даної системи вимагає відповідного рівня виконання нормативних завдань працівником та точності хронометражу ро-

бочого часу. Система Роуена передбачає встановлення норми часу для виконання визначеної роботи, але якщо працівник не виконав норми, то гарантується погодинна ставка. Винагорода складає частку погодинної ставки, яка дорівнює частині заощадженого часу. Її розмір залежить від продуктивності праці, яка визначається як різниця між фактично відпрацьованим і нормативним часом. Отже, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс відсоток від неї. Система Барта з вібруючим розподілом у разі невиконання норм, не гарантує збереження тарифного заробітку. При цьому розмір заробітної плати розраховується як добуток тарифної ставки на корінь квадратний з добутку квадратного і фактичного часу [4, с. 121]. Згідно із системи Тейлора із диференційованою відрядною ставкою: невиконання норм складає ставку у розмірі 0,8, а виконання та перевиконання відповідно – 1,1–1,3. В системі Мерріка виконане працівником завдання до 60 % передбачає звільнення, 61–83 % дає можливість отримати ставку, 81–100 % – 1,1 ставки, більше 100 % – 1,2 ставки.

Емпіричні системи заробітної плати Емерсона, Бігелу, Кнаппеля відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. Оплата здійснюється за підвищеними до 20–25 % тарифними ставками, коли зміна виконання від 67–75 % до 100 %. Згідно із цим коефіцієнтом визначаються емпірично, але за кожен відсоток росту ефективність зростає на 1–1,25 % [4, с.122].

Система оплати “за внесок” ґрунтується на двох критеріях: поточних результатах та розвитку компетенції. Ця система ефективна тоді, коли у її використанні застосовується комплексна модель менеджменту – оцінюються минулі результати та майбутні досягнення.

Складовими цієї системи є оплата за компетентність та оплата за кваліфікацію (знання). На думку Боуей, компетентність – це основна характеристика професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що дає йому можливість якнайкраще та ефективніше виконувати роботу. Також поняття компетентності полягає у відповідності персоналу теперішнім та майбутнім кваліфікаційним вимогам. Виходячи із вище поданого можна зробити висновок, що компетентність характеризує не тільки якість виконання роботи, а є основою для забезпечення необхідних майбутніх результатів.

В системі оплати за кваліфікацію або за знання дані категорії використовуються залежно від того, для якого персоналу вони застосовуються. Якщо метою є стимулювання професійного розвитку робітника – оплата за кваліфікацію, а якщо службовців – за знання. Основне завдання системи оплати за кваліфікацію полягає у поліпшенні якісного рівня виконання роботи зі збільшенням ефективності дій персоналу [5, с. 44]. Взагалі цю систему можна вважати ефективною і перспек-

тивною, незважаючи на її негативні сторони. Вона вимагає розробки об'єктивної системи атестації та створення умов для підвищення кваліфікації.

Система участі працівників у прибутках базується на розподілі між ними й підприємством частки доходу, яка може бути пов'язана з конкретними термінами або виступати у формі розповсюдження акцій підприємства. У цій системі враховується продуктивність всього підприємства, тобто групова та колективна ефективність і здійснюється преміювання всіх працівників, а не лише обраних.

Враховуючи оцінку досягнень, можна виділити такі системи участі працівників у прибутках:

– за результатами загальної діяльності підприємства (система стимулювання певних обсягів робіт, обсягів продаж тощо; система участі у прибутках залежно від продуктивності праці; система преміальних виплат, тобто бонусів);

– на основі відносин власності (система надання своїм працівникам акцій підприємства; система співвласності щодо активів підприємства; система розповсюдження опціонів акцій).

Система участі працівників у прибутках не обов'язково передбачає залучення їх до прийняття управлінських рішень, а повинна сприяти зацікавленості персоналу в досягненні високих кінцевих результатів, збільшенні доходів підприємства та його процвітанні [6, с. 96].

Враховуючи те, що деякі системи на сьогодні морально застаріли, доцільно звернутися до програми посадових окладів. Ще в 40-х роках минулого століття Едвард Н. Хей запропонував систему грейдів, які можна застосовувати на великих підприємствах, пов'язуючи оплату праці з закономірностями бізнес-діяльності. Формування заробітної плати супроводжується не оцінкою працівника, що займає певну посаду, а цінністю цієї посади, незалежно від того, хто її обіймає. Згідно посадової інструкції за допомогою відповідної шкали для цього спеціаліста визначається необхідна компетентність, міра відповідальності та ефективності трудової діяльності. Розробляється шкала, яка дозволяє віднести посаду до певного рівня – грейду, для якого встановлюється так звана оплатна “дельта”, виражена диференціацією оплати праці персоналу. Оплата варіюється за рахунок змінної частки заробітної плати та оцінки не тільки кількісних, але і якісних результатів діяльності [3, с. 159].

Популярною системою, що розпочинає активно застосовуватися в Україні, є система соціальних виплат. Фахівцями визначено, що переставши носити тимчасовий та додатковий характер, пільги й виплати переросли у життєву потребу, яка необхідна не тільки для самих працівників, а й для їхніх родин. В свою чергу, зростання витрат та об'єктивна необхідність їх контролю зумовили появу нового різновиду соціальних пільг і виплат – гнучких пільг. Більш широкий вибір ви-

плат і пільг дозволяє працівникам вибирати в певний момент ті, які їх найбільше влаштовують, тим самим пристосовувавши пільги під поточні потреби працівника. Ця схема влаштовує підприємця і працівника.

Таким чином, пільги й виплати є не тільки для працівників соціальним захистом, але й дають можливість підприємствам залучати кваліфікованих працівників [2, с. 65].

На вітчизняних підприємствах питання мотивації персоналу до продуктивної діяльності було і залишається серйозною проблемою. Тому важливим кроком є перехід від однобічного зовнішнього стимулювання активної діяльності до таких його дієвих систем, які б максимально відповідали здібностям, потребам та інтересам персоналу. Охарактеризовані системи матеріального стимулювання в управлінні персоналом дають можливість відібрати із них найбільш адекватні для забезпечення необхідного рівня результативної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.
МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Закони та принципи розвитку мотивації
в управлінні персоналом

За умов розвитку ринкових відносин радикально змінилися умови господарювання. У зв'язку з чим, виникає необхідність пошуку ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств. Через це, для забезпечення результативної та активної трудової діяльності персоналу, велике значення має формування та визначення системи засобів та інструментів, за допомогою яких задовольняються потреби працівників, а також принципів, методів і закономірностей, які забезпечують досягнення цілей роботодавців.

Відмітимо, що закони, принципи та методи при формуванні мотиваційних основ в управлінні персоналом реалізуються у повній взаємодії, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування систем управління персоналом.

Без урахування законів поведінки працівників неможливо здійснювати ефективний вплив на персонал підприємства та стимулювати його до продуктивної діяльності. Згідно із визначенням давньогрецького філософа Демокріта: “Закон прихильний до тих, хто йому підкоряється” [2, с. 44]. Щоб підкорятися законам, на думку А.С. Афоніна, їх потрібно знати та розуміти. Автор зазначає, що основне завдання ефективної мотивації праці персоналу зводиться до правильного розуміння ситуацій, які складаються на підприємстві, та особливостей конкретних людей. Це можливо при підпорядкуванні дій об'єктивних законів та при використанні таких методів впливу на персонал, які викликають бажану реакцію та поведінку.

Нами, на основі аналізу наукових публікацій [1, 2, 9, 10, 16, 28, 32, 36, 45, 51, 64, 74, 76, 88, 89, 99, 106, 119, 163–170], визначено і запропоновано класифікацію основних груп законів, які необхідно враховувати і яким слід підкорятися в системі мотивації персоналу (рис. 2.1).

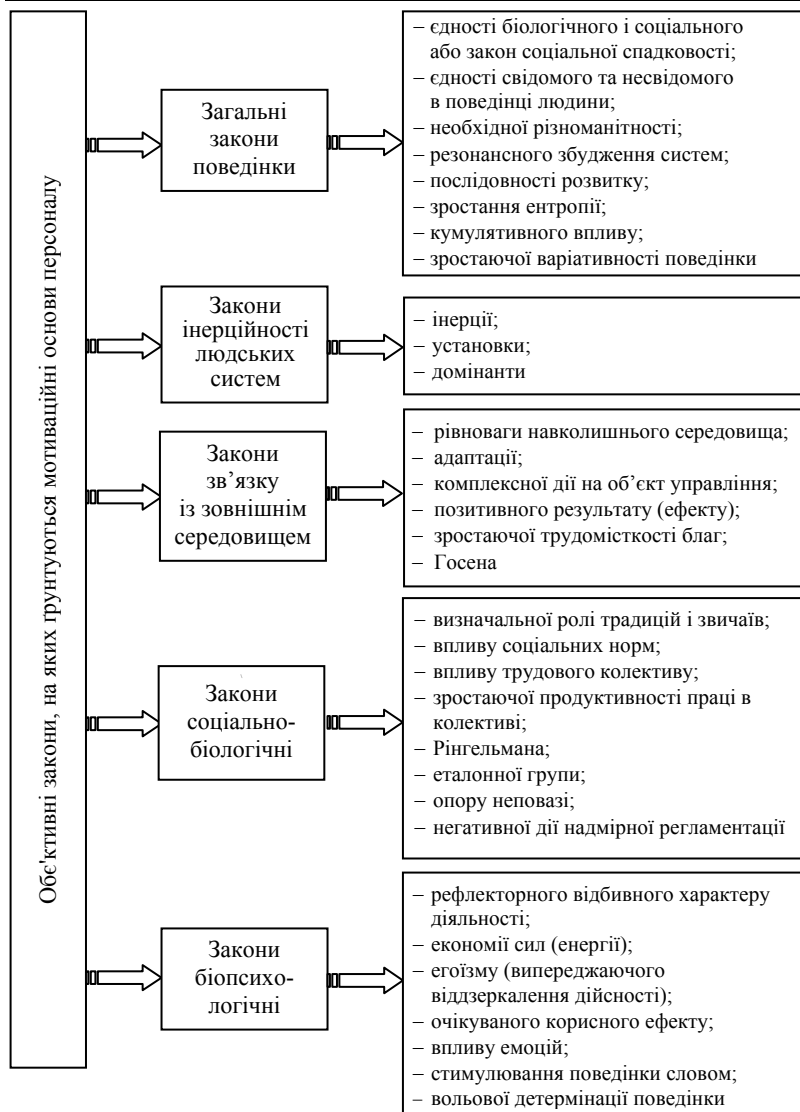


Рис. 2.1. Закони системи мотивації діяльності персоналу

Закони зведені у великі групи: закони еволюційного розвитку (рівноваги навколишнього середовища; адаптації; комплексної дії на об'єкт управління; позитивного результату (ефекту); зростаючої трудо-

місткості благ; закон Госена), соціально-біологічні (закон визначальної ролі традицій та звичаїв; впливу соціальних норм; впливу трудового колективу; зростаючої продуктивності праці в колективі; Рінгельмана; еталонної групи; опору неповазі; негативної дії надмірної регламентації), біопсихологічні (закон рефлекторного відбивного характеру діяльності; економії сил (енергії); егоїзму (випереджаючого віддзеркалення дійсності); очікуваного корисного ефекту; впливу емоцій; стимулювання поведінки словом; вольової детермінації поведінки), інерційності людських систем (закон інерції; установки; домінанти) та закони поведінки людини (закон єдності біологічного і соціального або закон соціальної спадковості; єдності свідомого та несвідомого в поведінці людини; необхідної різноманітності; резонансного збудження систем; послідовності розвитку; зростання ентропії; кумулятивного впливу; зростаючої варіативності поведінки).

Мотиваційні процеси мають відповідати не тільки законам, але й певним принципам. Так, Є.В. Маслов відмічає, що принципи мотивації праці персоналу підприємств зумовлені впливом об'єктивних законів і в загальному вигляді є основою теорії і науки. Принципи, що лежать в основі ефективного управління персоналом дуже різноманітні та багаторівневі. Вони поширюються на різні сфери діяльності людини [76, с. 51]. А.Я. Кібанов пропонує розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом. На думку автора, пізнаючи принципи, люди відкривають закономірності, принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, через що і є об'єктивними.

В свою чергу, принципи є результатом узагальнення об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей, властивих їм спільних рис та їх впливу. А.Я. Кібанов зазначає, що дані принципи необхідно відрізняти від методів побудови системи управління персоналом, аргументуючи це тим, що принципи можуть формувати систему методів або окремий метод [51, с. 100–101].

Проведений аналіз літературних джерел [2, 28, 88, 89] дозволяє згрупувати принципи управління мотивацією персоналу за ознаками:

- формування процесів мотивації на підприємстві (цілісності, простоти, структурованості, пропорційності, відкритості, синергічності, адекватності, гуманізації, інформаційності, єдиного волевиявлення, цілеспрямованості, ієрархічності, функціональності);

- розвиток процесів мотивації (інерційності, інноваційності, прогресивності, циклічності, системності, комплексності, постійності, усвідомленості);

- реалізація процесів мотивації (гнучкості, мобільності, адаптивності, альтернативності, культурності, соціальної орієнтованості).

Таким чином, мотивація праці персоналу підприємств повинна базуватися на фундаментальних принципах, які необхідно використовувати при впровадженні нових або коригуванні існуючих механізмів стимулювання. На нашу думку, недотримання принципів мотивації призводить до зниження продуктивності праці персоналу, погіршує морально-психологічний клімат на підприємстві, дестабілізує його роботу.

Розглянувши це питання детальніше, можна виділити два основних і взаємодоповнюючих підходи ефективного використання персоналу підприємства, які в свою чергу реалізуються через різні форми (рис. 2.2) [147].



Рис. 2.2. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств

До форм ефективного використання персоналу підприємств, на нашу думку, слід віднести: внутрішньоорганізаційні трудові переміщення; кількісну гнучкість заробітної плати; функціональну гнучкість стимулювання ефективної діяльності; зменшення плинності кадрів; внутрішню мобільність (ротацію) кадрів; виробничу та виконавчу дисципліни і соціально-психологічний клімат в колективі.

До основних моделей використання персоналу підприємства нами віднесено модель гнучкого управління балансом робочих місць і чисельністю персоналу, оплатою і стимулюванням праці та модель управління в системі стабільних виробничих процесів, що в умовах розвитку ринкових відносин, гнучкості і пристосування до мінливих умов ринку майже не використовується.

2.2. Аналіз методів стимулювання високопродуктивної праці

Враховуючи складність психологічного характеру людини з поведінкою та діями, які передбачаються її рішеннями, можна зробити висновок, що за умов, коли людину примушують до тих чи інших дій, людина сама вирішує як поводитися [106, с. 53]. Діяльність працівників не є абсолютно довільною. Суспільство виробляє засоби і механізми, які упорядковують і регулюють людську трудову діяльність, формують трудову мотивацію і соціальну взаємодію в процесі праці [28, с. 83]. Тому, при управлінні персоналом на підприємствах використовують методи мотивації, які спонукають до тих чи інших дій [106, с. 53].

Слово “метод” (грец. *μεθοδος*) в перекладі означає спосіб досягнення якої-небудь мети [62]. А. Спіркін вважає, що метод – це спосіб досягнення і побудови знання, результатом якого є теорія [124, с. 235].

Розглядаючи окремі визначення мотивації та методів управління [2, 9, 16, 28, 32, 36, 45, 63, 64, 76, 88, 89, 119, 139, 168], можна провести паралель в тому, що ці категорії опосередковано тотожні, оскільки зорієнтовані на досягнення цілей підприємства. Отже, мотивація персоналу при реалізації ефективної трудової діяльності опирається на методи управління.

За визначенням В.П. Сладкевича, методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації, що виходять із закономірностей управління [119, с. 75]. Автори [28, с. 108] вважають, що при аналізі методів мотивації доцільно приділяти увагу їх спрямованості – зорієнтованості на особливий об’єкт впливу – людину або групу людей, змісту прийомів і способів впливу та організаційній формі, як порядку впливу на персонал, що офіційно вста-

новлений на підприємстві. Нами досліджені основні методи управління мотивацією персоналу підприємств, зображені на рис. 2.3 [150].

Ознака	Методи	Характеристика методів	Застосування
За напрямом впливу	прямого впливу	Безпосередньо впливають на керовану систему	Накази, інструкції, положення, тарифи
	непрямого впливу	Створюють умови для впливу на керовану систему	Стимули, методи формування колективів
За способом врахування інтересів персоналу	матеріальної мотивації	Враховують майнові та фінансові інтереси персоналу	Матеріальні (економічні) стимули
	соціальної мотивації	Передбачають стимулювання індивіда до орієнтації на соціально важливі інтереси	Соціальні норми, моральні стимули
	владної мотивації	Передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи і чітке їх виконання	Організаційно-розпорядчі документи (накази, вказівки, інструкції тощо)
За формою впливу	кількісні	Передбачають вплив із використанням кількісних показників	Калькуляції, кошториси, бюджет, нормативи витрат
	якісні	Передбачають вплив із використанням якісних показників	Вказівки, інструкції, методи добору колективу за психофізичними факторами
За характером впливу	економічні	Реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах, завдяки товарно-грошовим відносинам для задоволення її потреби	Економічні плани, матеріальні стимули
	соціальні та психологічні	Специфічні способи впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, що виникають у колективах, на соціальні процеси в них	Соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату у колективі
	адміністративно-розпорядчі	Активні методи, що впливають на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників	Інструкції, накази, догани, розпорядження
	погоджувально-договірні	Задовольняють інтереси працівника та підприємства	Колективні переговори, договори, взаємні консультації з регулювання трудових відносин

Рис. 2.3. Методи управління мотивацією персоналу підприємств

В економічній літературі, згідно із мотиваційною характеристикою, ряд авторів [9, 28, 32, 36, 45, 63, 64, 88, 89, 119, 139, 168], в основному виділяє три різновиди методів мотивації: організаційно-розпорядчі; соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні); економічні (матеріальні).

А.В. Шегда зазначає, що за характером впливу методи умовно можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, тобто економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні [168, с. 118].

Організаційно-розпорядчі методи мотивації, як способи впливу на персонал, базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях [7, с. 18; 4, с. 550]. Також їх ще називають адміністративними та командними. Проте ми погоджуємося з думкою Ф.І. Хміль [163, с. 102], що краще вживати категорію “організаційно-розпорядчі методи”, оскільки вони визначають всю сутність ефективної організаційної складової механізму управління, тоді як адміністративні методи базуються тільки на нормативних актах.

При застосуванні організаційно-розпорядчих методів необхідно враховувати їх особливості:

- прямий вплив, що здійснюється на об’єкт управління;
- обов’язкове виконання адміністративних рішень, визначених вищими керівними органами для підпорядкованих об’єктів;
- суворя відповідальність у разі невиконання приписаних вказівок та розпоряджень [163, с. 103].

За допомогою даних методів, на думку В.Т. Жигалова та Л.М. Шимановської, можна досягти: дотримання організованості та впорядкованості у трудовій діяльності персоналу; координації трудових зусиль завдяки адміністративному спонуканню; контролю в роботі як підприємства, так і окремих працівників [36, с. 41].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [63, с. 18] зазначають, що організаційно-розпорядчі методи зорієнтовані на мотиви поведінки персоналу. До них вони відносять трудову дисципліну, почуття обов’язку, бажання працювати на певному підприємстві, культуру в роботі.

Класифікація засобів впливу (регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, повноваження тощо) за роллю в процесі управління, дозволяє виділити дві групи організаційно-розпорядчих методів впливу: організаційно-стабілізуючі та розпорядчі [163, с. 103].

Центральною є перша група методів, яка визначає та закріплює функціональні обов’язки персоналу, встановлює норми поведінки,

пояснює мету і завдання трудової діяльності тощо [28, с. 111]. Організаційно-розпорядчі методи мотивації базуються на примусі до ініціативної діяльності з урахуванням внутрішніх потреб, справедливому нормуванні і створенні сприятливих умов праці, підвищенні комфорту на робочому місці [28, с. 112]. Ці групи методів не тільки доповнюють одна одну, через що їх застосовують разом, але й взаємозамінні, що визначається особливостями типу підприємства [163, с. 104].

А.П. Єгоршін [32, с. 551] організаційно-розпорядчі методи, визначає як могутні важелі для досягнення цілей підприємства, особливо тоді, коли виникає необхідність підпорядкувати персонал та спрямовувати його до виконання поставлених завдань. Перевага даного методу полягає у високому рівні регламентації управління та трудової діяльності персоналу. Автор відмічає, що роль організаційно-розпорядчих методів знижується через демократизацію управління та розвиток ринкових відносин, руйнування централізованої адміністративної системи.

Іншу групу методів управління мотивацією персоналу багато вчених [45, 51, 63, 99, 168] розглядають у комплексі, як соціальні та психологічні методи. На нашу думку, їх варто розмежовувати – це дозволить швидше віднайти сильні сторони та нейтралізувати негативні наслідки, по-перше, і по-друге, соціальні у певній мірі залежать від політичних аспектів, а психологічні більше від стану здоров'я людини, її характеру.

В економічній літературі під соціальними методами [28, с. 149; 32, с. 579; 51, с. 108; 199, с. 252; 63, с. 113] визначають систему засобів та важелів впливу на процеси формування та розвитку як трудових колективів, так і окремих працівників, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Ці методи дають можливість визначити окреме місце працівників в колективі, виявити лідерів та забезпечити їм підтримку, пов'язати мотивацію персоналу з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів в колективі [32, с. 579; 51, с. 108]. Таким чином, можна зробити висновок, що вони спрямовані на гармонізацію соціальних відносин в колективі та задоволення соціальних потреб персоналу підприємств [163, с. 118].

До складу соціальних методів вчені [9, с. 113] відносять: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування (рис. 2.4) [150].

А.П. Єгоршін у своїй роботі [32, с. 581] серед елементів, що регулюються соціальними методами розглядає: соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, співбесіда), особисті якості (ділові та моральні якості, переваги та недоліки), мораль (державна, суспільна, релігійна, колективна, особиста), партнерство (ділове, дружнє, захоплення, сімейне), змагання, спіл-

кування (міжособове, особове, вербальне, невербальне), переговори, конфлікти (міжособові, особові, рольові, ділові, сімейні).



Рис. 2.4. Складові елементи соціальних методів та їх характеристики

На думку автора, знання та розуміння соціальних методів управління мотивацією персоналу дає можливість керівникові об'єктивно проводити соціальне планування, врегульовувати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати відповідний рівень корпоративної культури. Це можливо при систематичному (один раз на рік) проведенні соціологічного дослідження у колективі [32, с. 581].

Психологічні методи спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні [4, с. 587; 19, с. 109]. Вони використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників підприємства та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату [168, с. 121].

Г.В. Осовська зазначає, що психологічні методи управління мотивацією персоналу покликані забезпечити формування первинних трудових колективів, відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та врегулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників [99, с. 255].

В.Т. Жігалов та Л.М. Шиманська розглядають такі групи психологічних методів управління мотивацією персоналу підприємств:

– формування і розвитку трудового колективу – дозволяють підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

– гуманізації стосунків у трудовому колективі – полягають у створенні оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості;

– психологічного спонукання (мотивації) – полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності завдяки розвитку ініціативи та підприємливості;

– професійного відбору і навчання – дозволяють стимулювати розвиток компетентності співробітників, позитивно впливати на якість їх праці [36, с. 48].

Авторами [28, с. 116–117] виділено основні способи психологічної мотивації персоналу:

– навіювання – впливу на психіку людини, який пов'язаний із зниженням свідомості при сприйнятті змісту, в умовах відсутності цілеспрямованого активного його розуміння, логічного аналізу та оцінки у співвідношенні з минулим досвідом і даним станом суб'єкта;

– переконання – зміни думок особи на основі логічної побудови обґрунтованої версії;

– спадковості, який опирається на властивості людини прагнення до спадкоємства, навіть якщо вона сама цього не усвідомлює;

– залучення, який активізує виконання яких-небудь дій, не стільки виходячи з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб;

– психологічний тиск, заснований на примусі об'єкту мотивації до активізації його страхів.

На нашу думку, глибше і переконливіше психологічні методи у своїй роботі розкриває А.П. Єгоршін. Автор подає таку класифікацію елементів, що регулюють психологічні методи: психологічне планування, галузі психології, тип особистості, темперамент, характер людини, спрямованість особистості, інтелектуальні здібності, методи пізнання, психологічні образи, способи психологічного впливу, поведінка, почуття та емоції, стреси [32].

Отже, психологічні методи застосовуються для забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, його всебічного гармонійного розвитку і підвищення на цій основі трудової активності окремих працівників і ефективної діяльності колективу [28, с. 118].

Застосування соціальних і психологічних методів на практиці, дозволяє своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби персоналу, передбачати перспективи змін конкретної ситуації, приймати та реалізовувати оптимальні управлінські рішення [45, с. 92].

Центральне місце серед методів впливу на трудову діяльність персоналу через матеріально-трудова відносини, займають економічні методи, яким надається першочергове значення через об'єктивні потреби та інтереси, що є їх основою. А.П. Єгоршін висловлює думку, що економічні методи опираються на економічні закони виробництва [32, с. 550].

С.В. Маслов економічні методи визначає, як систему мотивів та стимулів, що спонукають весь персонал до ефективної трудової діяльності задля досягнення загальних результатів [76, с. 52].

А.В. Шегда при визначенні економічних методів зазначає, що вони впливають на інтереси підприємства та персоналу, стимулюючи діяльність останніх, задовольняючи потреби суспільства через систему податків, банківських кредитів та мотивують персонал до виконання поставлених завдань через заробітну плату, премії, винагороди за інноваційну діяльність [168, с. 118].

За допомогою економічних методів можна виявити нові можливості та резерви. В першу чергу, це стосується змін системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників виробничого процесу. На думку М.І. Кабушкіна, проблема цього питання полягає в тому, щоб створити умови, за яких економічні методи були б дієві та цілеорієнтовані. Автор стверджує, що економічні методи передбачають розробку загальних планово-економічних показників та засобів їх досягнення. При підвищенні дієвості важелів та стимулів, формуються такі умови, за яких персонал спонукають до ефективної діяльності саме економічним стимулюванням [45, с. 88].

Узагальнюючи дані літературних джерел управління [2, 9, 16, 28, 32, 36, 45, 63, 64, 76, 88, 89, 95, 119, 139, 168], на нашу думку, можна серед економічних методів мотивації в управлінні персоналом виділити: планування, господарський (комерційний) розрахунок, ціноутворення (цінова політика), фінансування (фінансова політика), податки, матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, участь у прибутках, матеріальні пільги та виплати).

В економічній літературі “планування” науковцями розглядається по-різному. О.О. Орлов визначає планування як свідому волюву

діяльність для визначення цілей підприємства, ресурсів для досягнення цих цілей і передбачення результатів [95, с. 12].

А.П. Єгоршін, розглядаючи “планове господарювання”, зазначає, що це є основою для реалізації економічних процесів та діяльності підприємства. На його думку, характерною рисою планування є чітко розроблені цілі та стратегія їх досягнення. Це можливо лише за умови, що кінцевий результат діяльності підприємства визначений у вигляді сукупності показників, які встановлені у плані економічного розвитку підприємства [32, с. 572]. Іншої думки А.Я. Кібанов, який називає планування найважливішим економічним методом. Він пропонує у якості методу “техніко-економічне планування”, яке поєднує та синтезує у собі всі економічні методи [51, с. 107]. В свою чергу Г.В. Осовська трактує, що планування полягає у своєчасному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, за допомогою яких здійснюється нормальне функціонування та розвиток підприємства. При плануванні розробляються відповідні заходи, за допомогою яких конкретні цілі здійснюються у певній послідовності [99, с. 245].

Ф.І. Хміль зауважує, що “організаційно-виробниче” планування дозволяє розробити систему визначальних показників, які застосовуються в усіх напрямках діяльності підприємства [163, с. 101]. Погоджуємося із автором про необхідність розробки сучасної методології внутрішньовиробничого планування. Це дозволить підприємству вийти на внутрішній та світові ринки та задовольнити потреби персоналу.

Одним із елементів відслідковування планових і фактичних показників підвищення активності персоналу є їх моніторинг. Для того, щоб використовувати моніторингові процеси в системі мотивації персоналу підприємств, необхідно, передусім, уточнити сутність поняття “моніторинг” у сфері праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сутність поняття “моніторинг”

Джерело	Визначення терміна “моніторинг”
В.А. Макаренко [62]	...регулярне спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища, а також різних процесів, які відбуваються в деяких країнах; ...збір інформації з метою вивчення суспільної думки з якого-небудь питання
А.М. Порохов [123]	...спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку із господарською діяльністю людини
Конвенції МОП [21]	...постійний або періодичний перегляд виконання адміністрацією певної програми з метою оцінки поточ-

	них результатів, виявлення труднощів, негативних тенденцій і розробки рекомендацій для їх усунення
--	--

Продовження таблиці 1

Джерело	Визначення терміна “моніторинг”
А.М. Колот [58]	...система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики і оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва
О.А. Грішнова [21]	...система послідовного збору даних про явище, процес, що описується за допомогою певних ключових показників, з метою оперативної діагностики стану суб'єкта, його дослідження та оцінки в динаміці
Т.Г. Євдокимова [31]	...комплекс спостережень і досліджень, що визначає зміни в навколишньому середовищі, що спричиняються діяльністю людини

Отже, моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, яка визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей машинобудівного підприємства.

Є.Є. Вершигора вказує на те, що серед економічних важелів та інструментів провідне місце належить саме комерційному розрахунку [9, с. 214]. Цей метод застосовується при порівнянні витрат підприємства на виробництво продукції із результатами його господарської діяльності, повному відшкодуванні витрат на виробництво за рахунок отриманих доходів, забезпеченні рентабельності виробництва, економічному витрачанні ресурсів і матеріальній зацікавленості працівників в результатах діяльності. За допомогою даного методу можна компонувати інтереси підприємства з інтересами персоналу [4; 19, с. 569].

І.М. Герчікова стверджує, що надання оперативної самостійності окремим підрозділам підприємства та виділення їх у центри прибутку, на сьогодні, в умовах розвитку ринкової економіки, є основною особливістю комерційного розрахунку [16, с. 193]. Виходячи із цього, в середині підприємств сформувався різновид взаємовідносин – внутрішньовиробничий (внутрішньофірмовий) розрахунок, який виходить із основних цілей і завдань підприємства [9, с. 215].

Г.Т. Куліков зазначає, що без застосування комерційних (госпрозрахункових) важелів не можуть формуватися мотиви ефективної діяльності, пошук нових їх напрямів, розширення масштабів і підвищення рівнів рентабельності виробництва продукції [64, с. 130].

Ще одним елементом економічних методів мотивації персоналу є ринкове ціноутворення, що врегульовує товарно-грошові відносини та є невід'ємною складовою при порівнянні доходів і витрат, ціни і собівартості продукції [32, с. 572]. В свою чергу, процес ціноутворення – явище дуже складне, обумовлене, насамперед, попитом запропонованої на ринку продукції. Розглядати ж цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв'язку з тими завданнями, які ставить перед собою підприємство [99].

Значну роль в управлінні персоналом відіграє фінансова та податкова політика підприємства. Фінансова політика відображає вплив внутрішніх і зовнішніх факторів і стосується всіх сторін економічної діяльності – виробничої, науково-технічної, матеріально-збутової [9, с. 218]. Система оподаткування має вирішувати наступні завдання: сприяти діловій активності підприємства, зростанню виробництва, підвищенню зацікавленості робітників у результатах роботи, спонукати підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди, мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати, забезпечувати формування бюджету в обсязі, достатньому для фінансування витрат держави і виконання нею своїх функцій [99, с. 249].

Одним із базових методів мотивації праці персоналу та її грошової оцінки є заробітна плата, яка дозволяє регулювати матеріальні інтереси персоналу підприємства, використовувати різні системи заробітної плати, формувати потреби персоналу та забезпечувати зростання його життєвого рівня [32, с. 572].

Отже, форми застосування економічних методів, які можуть використовуватися на промислових підприємствах, безмежні та різноманітні. Їх комплексне використання має дозволити підвищити ефективність та продуктивність праці персоналу.

Крім загальноовживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще на індивідуальні та групові, а також на зовнішні та внутрішні винагороди [118, с. 304]. До внутрішніх відносять задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності та самоповаги. Зовнішні – це винагорода, що забезпечується керівником. Зовнішня винагорода безпосередньо пов'язана із системою стимулювання, яка включає три рівні: визнання заслуг працівника керівництвом, матеріальні стимули залежно від величини трудового внеску та можливостей просування по службі [160, с. 160].

У [139, с. 152] крім перерахованих методів виділено ще методи погодження інтересів (соціального партнерства). За визначенням авторів, дані методи, засновані на принципах соціального партнерства і механізм їх дії може бути представлений з позиції інтересів працівника та інтересів підприємства.

В.П. Сладкевич до методів мотивації [119] відносить підкріплення, гасіння та покарання. Методи підкріплення, у свою чергу, поділяються на методи позитивного і негативного підкріплення. При застосуванні позитивного підкріплення відбувається спонукання до дій, що мають позитивну спрямованість (залучення персоналу до взаємодопомоги, збереження складу працівників, регулювання витрат, які використовуються для заробітної плати), а при негативному підкріпленні – відсутність дій з негативного спрямування. Також підкріплення може бути безперервним, періодичним, фіксованим, епізодичним та варіабельним, тобто комбінованим.

Метод гасіння полягає в ігноруванні негативних та позитивних дій, які самі по собі затухають. Для зміни поведінки, з метою передбачення та запобігання негативним діям в майбутньому та досягнення позитивних результатів, використовують метод покарання [119, с. 82].

Таким чином, щоб вітчизняні підприємства вижили в умовах сучасної фінансово-економічної кризи, на них має працювати висококваліфікований персонал, мотивований необхідною ефективною системою стимулювання, яка спрямовуватиме діяльність персоналу на досягнення цілей організації за допомогою ефективних методів, в межах існуючих принципів та законів.

Під методами активізації мотивів слід розуміти певні засоби, за допомогою яких можна досягти конкретні цілі підприємства. Ці методи мають бути засновані на дії законів та закономірностей управління; вони передбачатимуть використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності. Методи мотивації мають бути спрямовані на визначення винагороди за ті чи інші результати діяльності.

Механізм мотивації праці персоналу має гармонійно поєднувати всі види методів та заходів у сфері активізації трудової діяльності і представляти єдину стимулюючу структуру. Методи мотивації, що пропонуються до застосування у механізмі, мають бути спрямовані на формування внутрішньої мотивації працівника. Однак, головною характеристикою внутрішньої мотивації залишається її постійне зростання.

Незважаючи на те, що механізм мотивації більшості працівників підприємств є чуттєвим лише до матеріального стимулювання, в рамках даного дослідження не приділяється великої уваги моральному стимулюванню діяльності персоналу, оскільки неможливо запропо-

увати єдиної унікальної системи. Вважаємо за потрібне лише визначити принципи побудови матеріального стимулювання, як однієї з підсистем у механізмі мотивації високопродуктивної праці персоналу. Йдеться про умови, на яких має базуватися матеріальне стимулювання, щоб забезпечити мотиваційне, справедливе його спрямування.

Таким чином, аналіз методологічних аспектів формування мотиваційних основ в управлінні персоналом дозволив: виокремити основні групи законів, які слід враховувати в системі мотивації; визначити принципи управління мотивацією персоналу; окреслити основні моделі та форми ефективного використання персоналу та розробити класифікацію методів управління мотивацією персоналу, яка згрупована авторами за напрямом впливу та його характером. Даний класифікатор доповнений нами погоджувально-договірними методами. Особлива увага приділена психологічним методам корпоративного відношення до роботи і методам гуманізації стосунків. Однак найбільш дійовими визнано економічні методи, важелі та інструменти ефективного мотиваційного механізму управління персоналом.

2.3. Системоутворюючі елементи мотивації у підвищенні продуктивності праці

Система мотивації ефективної трудової діяльності персоналу повинна включати в себе різноманітні системоутворюючі елементи, що дають можливість задовольняти широкий спектр потреб сучасного працівника і розвивати в ньому якості, необхідні для успішного функціонування підприємства.

У попередніх дослідженнях нами визначено, що до основних елементів системи мотивації ефективної трудової активності персоналу належать: матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, надбавки, доплати, винагороди, дивіденди тощо); ротація персоналу; гарантії зайнятості; надання пільг; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії (створення певних гарантій); корпоративна культура (зближення інтересів підприємства і працівників, розроблення системи корпоративних цінностей і втілення їх у життя); можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення (підвищення якості персоналу і його гармонійний розвиток); можливості для самореалізації (відповідність змісту роботи можливостям працівника); змістовність функцій персоналу; взаємовідносини в колективі; престижність трудової діяльності; участь в управлінні, в розподілі прибутку та в розподілі капіталу підприємства.

Серед визначених елементів, на нашу думку, в системі мотивації ефективної виробничої діяльності персоналу, головну роль відіграє заробітна плата та матеріальне стимулювання як основні системоутворюючі елементи багатоаспектної категорії мотивації.

Ще у XVII ст. У. Петті висловив фундаментальну думку щодо змісту заробітної плати, яка полягає в тому, що праця разом із землею є основним джерелом багатства [104]. Він розумів заробітну плату як ціну праці та стверджував, що величина заробітної плати має зводитися до вартості мінімальних засобів існування. Це змусить працівників постійно працювати, стимулюючи одержання прибутку і можливість накопичення капіталу.

Найближче до основ сучасного розуміння змісту заробітної плати, за умов ринку, підійшли класики політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо. Вони вважали, що заробітна плата є ціною праці, в основі якої лежить вартість засобів існування, необхідних для життя працівників та виховання дітей, які згодом замінять працівника на ринку праці [97].

За визначенням А. Маршалла, рівень заробітної плати, залежить від рівня продуктивної діяльності [75]. Враховуючи це, заробітна плата визначається аналогічно ціні на товари, тобто співвідношенням попиту і пропозиції.

Кодексом законів про працю та законом України “Про оплату праці” заробітна плата трактується як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [111, 112].

Як зазначено в Кодексі, розмір заробітної плати має залежати від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Законом “Про оплату праці” передбачено, що розмір заробітної плати може бути нижчий за встановлений мінімальний рівень лише в разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилась браком, та з інших причин, передбачених чинним законодавством. Заробітна плата, як головне джерело особистих доходів більшості громадян, має відповідати вартості робочої сили, тобто бути достатньою для задоволення різнобічних потреб працівників на рівні, який може забезпечити на певний час економіка країни [111].

Т.А. Костишина пропонує при визначенні розміру заробітної плати враховувати галузевий рівень оплати праці та рівень оплати праці на підприємстві [59, с. 155].

Вчені Д.П. Богиня та Г.Т. Куліков [3, с. 129] зазначають, що категорія заробітної плати відповідає двоїстій суті: “з одного боку – це ціна робочої сили, а з іншого боку – це елемент ціни виробництва”. Як категорія робочої сили заробітна плата створюється виходячи з вар-

тості життя та певних стандартів споживання, що є стимулом для розвитку і ефективності діяльності підприємства.

Г.Т. Завіновська відмічає, що заробітна плата як елемент ринку трудової діяльності є ціною робочої сили, а також статтею витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг) на окремому підприємстві [39, с. 72]

А.М. Колот [57], О.М. Уманський та В.Г. Сумцов [138, с. 27] пропонують при розумінні категорії заробітна плата враховувати такі принципи положення: а) заробітна плата формується на перетині відносин сфери виробництва і відносин обміну робочої сили; б) заробітна плата повинна забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, що працівник може одержати в обмін за свою трудову діяльність; в) заробітна плата – це важлива складова виробництва, оскільки її рівень пов'язаний як із потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатами, через які формуються джерела засобів на відтворення робочої сили; г) заробітна плата є одночасно мікроекономічною та макроекономічною категорією.

За визначенням І. Петрової заробітна плата є іманентною формою ринкової винагороди за використання праці. В зв'язку з цим, необхідно розробити нові теоретичні підходи та практичні способи її утворення, які б враховували не лише базову заробітну плату, а й усі пов'язані з нею види стимулювання. Автор пропонує поступово відходити від стереотипних, але неоднозначних тверджень щодо мотивуючої ролі заробітної плати: вона в наш час не виконує стимулюючої функції і є чинником суто матеріальної мотивації [103, с. 24].

О.С. Новікова та А.Б. Грушевицька зазначають, що заробітна плата як форма доходу найманих працівників має значний мотиваційний потенціал. До активної трудової діяльності, повної віддачі, більшої результативності роботи спонукає людину бажання поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби. На думку авторів, за таких умов, заробітна плата має стати головною ланкою мотивації високо-ефективної діяльності, основою становлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості виконаної роботи працівника [94, с. 129].

За визначенням авторів [24, с. 301], важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки обумовлена тим, що вона має одночасно і однаково ефективно виконувати суспільно значимі функції.

У роботі [90, с. 115] автор акцентує увагу на тому, що в Україні наріла нагальна потреба у відновленні усіх основних функцій заробітної плати – відтворювальної, мотиваційної, стимулюючої, регулюючої та соціальної. Вказану проблему можливо вирішити шляхом

розробки механізму регулювання затрат і результатів праці, який передбачає підвищення мотивації активної трудової діяльності шляхом обґрунтованого збільшення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму та оптимальних нормативних співвідношень між мінімальною і середньою оплатою праці. Це дозволить підвищити мотиваційний ефект оплати праці та збільшити трудову віддачу персоналу.

Заробітна плата складається з основної, додаткової, компенсаційних та інших заохочувальних виплат. Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його діяльності і визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, надбавками та доплатами. Певною мірою від кінцевих результатів діяльності підприємства залежить рівень додаткової оплати праці, до складу якої зараховують премії, різні заохочувальні й компенсаційні виплати, а також надбавки та доплати, що непередбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім [111, 112].

Визначальну роль в організації заробітної плати відіграла й відіграє тарифна система. Вона являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, умов, складності, інтенсивності та відповідальності за виконання ними робіт. До основних складових системи належать тарифно-кваліфікаційні довідники; довідники кваліфікаційних характеристик професій працівників; тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів [84, с. 82].

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати, на думку А.М. Колота є форми та системи оплати праці [57, с. 120]. Як зазначає М.Д. Ведерніков, форми й системи заробітної плати є важливою складовою механізму оплати робітників та забезпечують зв'язок між кількісними і якісними результатами діяльності, величиною її заробітку. Автор трактує, що форми заробітної плати можна класифікувати як способи встановлення залежності розміру заробітку робітника від досягнутих результатів його діяльності, а системи заробітної плати – це їхні модифікації, які дозволяють найбільш ефективно реалізувати цю залежність в конкретних організаційно-технічних умовах виробництва [11, с. 99].

За умов формування ринкових механізмів форми та системи заробітної плати мають відповідати таким вимогам: найповніше враховувати результати діяльності, створювати передумови для постійного зростання її ефективності та якості праці; сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу у постійному виявленні і використанні резервів підвищення продуктивності та якості продукції [39, с. 109].

Організація і нормативне регулювання заробітної плати має здійснюватися на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях виробничої діяльності (див. рис. 2.5) [152].

В основному на підприємствах використовують дві форми оплати праці: відрядну та погодинну. Відрядна форма оплати праці персоналу сплачується за виконаний обсяг робіт, яку проводять за нормами і розцінками, встановленими згідно з розрядом робіт. Вона сприяє більш раціональному використанню робочого часу, покращенню організації праці, підвищенню кваліфікації працівників.



Рис. 2.5. Організація і нормативне регулювання системи заробітної плати

Ця форма включає в себе низку загальновідомих систем: пряму відрядну, відрядну преміальну, відрядно-прогресивну, непрямую відрядну, акордну.

Необхідно відмітити те, що пряма відрядна заробітна плата відрізняється від перерахованих тим, що вони застосовуються з врахуванням конкретних організаційно-технічних умов виробництва і поставлених завдань, створюючи стимули до роботи і у більшій мірі зацікавлюючи працівника до досягнення більш високих результатів трудової діяльності [59, с. 153].

При погодинній формі оплати мірою праці виступає фактично відпрацьований час. Вона не стимулює працівника до кількісних результатів його діяльності. Поступове запровадження погодинної оплати із застосуванням її мінімального розміру – це один із напрямів удосконалення заробітної плати. Розміри мінімальної заробітної плати повинні встановлюватися від результатів діяльності підприємства [90, с. 113]. На сьогодні законодавчо прийняті і постійно переглядаються рівні мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму.

Провівши аналіз відрядної і погодинної форм заробітної плати, можна відмітити, що з погляду економічної сутності та елементів побудови вони не мають суттєвих відмінностей, дані форми базуються на встановленій законодавством тривалості робочого часу та ринковій ціні послуг робочої сили. Вони враховують як результат роботи, так і необхідний для його отримання робочий час.

За відрядної форми створюються штучні перешкоди своєчасного перегляду норм трудових затрат у разі підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та об'єктивного зменшення робочого часу на виготовлення продукції, а за погодинної – ускладнюється досягнення необхідних роботодавцю результатів праці [108, с. 106].

Форми і системи заробітної плати є важливим елементом механізму її визначення.

Крім того системи є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням і тарифною оплатою, а з іншого – засобом для досягнення певних якісних показників [58, с. 120]. Дані елементи організації заробітної плати є способом встановлення залежності величини заробітної плати від кількості та якості отриманих результатів з врахуванням її державного, контрактно-договірного, ринкового і місцевого регулювання (див. рис. 2.6) [152].

Як пропонує Т. Костишина у роботі [59, с. 155–160] загальна заробітна плата має включати основну $Z_{осн}$ та додаткову $Z_{дод}$:

$$Z = Z_{осн} + Z_{доод} \Gamma Z \text{ і } KB, \quad (2.1)$$

$$Z_{осн} = C \cdot \Phi, \quad (2.2)$$

де C – погодинна тарифна ставка; Φ – фактично відпрацьований час; ΓZ і KB – грошове заохочення та компенсація віку.

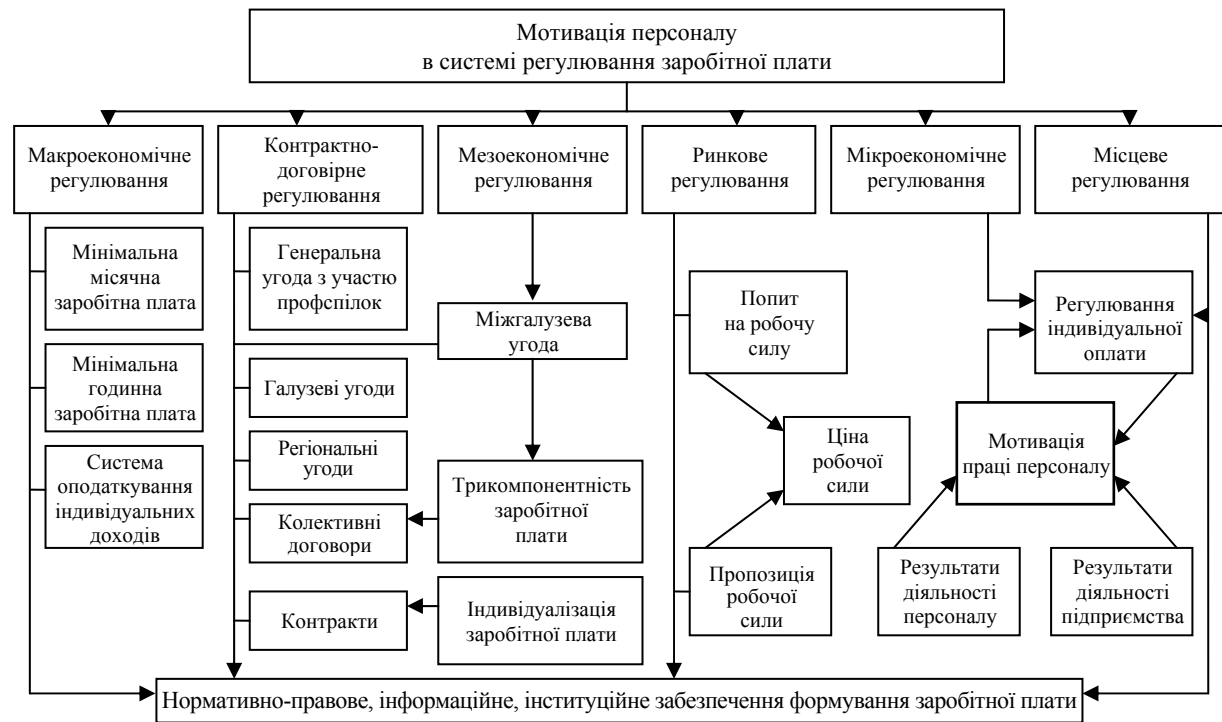


Рис. 2.6. Мотивація праці в системі регулювання заробітної плати персоналу промислових підприємств

Додаткова заробітна плата визначається залежно від основної:

$$Z_{\text{доп}} = Z_{\text{осн}} \cdot (БРП \cdot K_{\text{кор}} \cdot КТУ) + Д + Н, \quad (2.3)$$

де $БРП$ – базовий рівень премії, грн; $K_{\text{кор}}$ – коефіцієнт коригування залежно від показників результативності; $Д$ – доплати, грн; $Н$ – надбавки, грн; $КТУ$ – коефіцієнт трудової участі, який розраховується за формулою:

$$КТУ = 1 + K_{\text{підв.}} - K_{\text{зниж.}}, \quad (2.4)$$

де $K_{\text{підв.}}$ – коефіцієнт підвищення КТУ; $K_{\text{зниж.}}$ – коефіцієнт зниження КТУ.

Для розрахунку заробітної плати для фахівців і технічних службовців пропонується коефіцієнт корегування (без коефіцієнта трудової участі):

$$K_{\text{кор}} = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4, \quad (2.5)$$

де K_1, K_2, K_3, K_4 – відповідно, коефіцієнти за виконання обсягів робіт K_1 , систему якості K_2 , якість виконання посадових обов'язків K_3 , дотримання вимог внутрішнього розпорядку K_4 .

Цей підхід дозволяє індивідуалізувати заробітну плату залежно від рівня ефективності праці, професіоналізму, кваліфікації, складності, умов праці, відповідальності за результати, творчого характеру робіт, що сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності та її мотивації.

Н. Павловська та інші у [101, с. 18] пропонують в якості мотивуючого критерію високопродуктивної роботи персоналу розраховувати індивідуальний годинний заробіток працівника за формулою:

$$ЗП_i = \frac{\Phi ОП}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot B_i} \cdot K_i, \quad (2.6)$$

де $\Phi ОП$ – місячний фонд заробітної плати, грн; n – загальна чисельність працівників, осіб; K_i – кваліфікаційний коефіцієнт i -го працівника; B_i – час, відпрацьований i -м працівником за розрахунковий період, год.

Кваліфікаційний індивідуальний коефіцієнт розраховується як сума показників за: освіту, професійний досвід, творчість та ініціативність, сумісництво професій, відповідальність за реалізацію трудового процесу, безпеку інших людей та за прийняття рішення.

Л. Потьомкін у [107, с. 23] тарифний оклад O_m працівників розраховує за формулою:

$$O_m = O_{\min} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n B_p}{\sum_{i=1}^n B_{\min}}, \quad (2.7)$$

де O_{\min} – мінімальний оклад працівника, що набрав найменшу суму балів, грн; $\sum_{i=890}^{n=19} B_p$ – сума зарахованих балів працівника за певний період, бали; $\sum B_{\min}$ – мінімальна сума балів, що набрана кожним фахівцем, бали.

На думку О. Таряник та О. Колмакової [129, с. 49] моделі визначення тарифної ставки різних категорій персоналу мають відрізнятися. Так, для робітників тарифна ставка залежить від цілого ряду факторів:

$$t_w = f(d, g, k, l, m, u, e), \quad (2.8)$$

де d, g, k, l, m, u, e – відповідно, професійна освіта, стаж роботи, складність робіт, можливість появи нестандартних ситуацій, рівень відповідальності, напруженість у роботі, дефіцитність професії на ринку.

Для технічних службовців і фахівців тарифна ставка:

$$t_b = f(d, g, k, l, m', s, e), \quad (2.9)$$

де m' – рівень відповідальності за техніку безпеки; s – відповідальність за збереження комерційної таємниці.

Для керівників модель тарифної ставки має наступний вигляд:

$$t_m = f(n, z, h, g), \quad (2.10)$$

де n – рівень управлінської роботи; z – чисельність підпорядкованих працівників, осіб; h – середньомісячна вартість основних виробничих фондів, грн.

В.Р. Веснін зазначає, що в якості складового елемента відрядної та погодинної оплати виступає преміювання як системоутворювальний елемент мотивації – виплата персоналу, крім основного заробітку, грошових винагород для заохочення за досягнуті результати діяльності та для подальшої їх активної діяльності [10, с. 381]

На думку А.Ф. Гойко [17, с. 80] для стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу слід формувати і розподіляти колективну премію за певний період, яка визначається як відсоток від прибутку підприємства. Виплата преміальних персоналу проводиться за наступною моделлю:

$$R_n = \frac{(P_n - P_{n-1}) \cdot G}{100}, \quad (2.11)$$

де R_n – заохочувальна премія у поточному році n , грн; P_n – прибуток у поточному році, грн; P_{n-1} – прибуток у базовому році, грн; G – відсоток прибутку, яка піде на винагороду, %.

У роботі [130, с. 39] автори трактують, що преміювання на підприємстві виконує функцію контролю, тобто окремого працівника об'єктивно заохочують діяти в інтересах підприємства в цілому. Центральною ланкою будь-якої системи преміювання, визначає Б.О. Гребенюк, є показники, умови та розміри премій. Автором запропоновано при розробці преміальних систем, насамперед, визначити джерела виплати премій, категорії персоналу, які підлягають преміюванню, порядок та періодичність виплати премій [19, с. 54].

На деяких підприємствах України існує система основних та додаткових показників й умов преміювання [132, с. 259].

Д.П. Богиня та Г.Т. Куліков зазначають, що у разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії збільшується. За невиконання основних показників премія не сплачується, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди [3, с. 123].

Як інструмент мотивації застосовують індивідуальне та колективне преміювання персоналу. Перше застосовується тоді, коли враховуються індивідуальні якості працівника і його результати. Показники й умови преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Винагорода розраховується на основну заробітну плату кожного працівника залежно від індивідуальних результатів роботи працівника. Колективне преміювання застосовується, щоб стимулювати робітників до досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Залежно від виконання колективних показників діяльності нараховують колективну премію на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) [39, с. 129].

Б.О. Гребенюк зазначає, що важливою складовою системи преміювання є обґрунтування розмірів премії. Вона забезпечує відповідність розміру заохочення величині трудового внеску працівника. Складність цієї проблеми полягає в тому, що її вирішення вимагає врахування безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх

вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення тощо [19, с. 55].

А.В. Камена пропонує максимальний розмір премії зафіксувати в абсолютній цифрі, а не у відсотках від базової заробітної плати. На думку автора, це дозволить оприлюднювати результати преміювання, не розкриваючи конфіденційну інформацію про заробітну плату. Також цю суму можна встановити на певний період, враховуючи інфляцію, її вплив на реальну цінність премії. Це не призведе до автоматичних змін преміювального фонду при збільшенні базової заробітної плати, і таким чином дає власнику більше незалежності [47, с. 35].

До переліку працівників, на думку Д.П. Богині та Г.Т. Кулікова, яких належить преміювати, потрібно включати тільки тих, результати діяльності яких можуть реально вплинути на підтримання вже досягнутих, або за подальше поліпшення результатів діяльності підприємства [3, с. 36].

Ще однією важливою складовою преміальної системи, на думку І.М. Тимош, є періодичність преміювання. При визначенні періодичності преміювання необхідно враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період [132, с. 262].

В.Д. Лагутін у [67, с. 21] зазначає, що система преміювання, яка застосовується на підприємствах має відповідати тим стратегічним і тактичним цілям, які стоять сьогодні перед кожним окремим підприємством. Також необхідно відмінити всі штучні системи преміювання, які забезпечують лише механічне підвищення заробітної плати. А преміювання має здійснюватися лише за конкретні результати діяльності.

Таким чином, можна погодитися із авторами [94, с. 129], що при побудові системи матеріального стимулювання доречно дотримуватись принципів обов'язковості поділу праці, відповідності показників та умов преміювання, економічного обґрунтування розмірів винагород, заборони виплати премій за невиконання умов преміювання тощо.

Ми вважаємо, що додаткову увагу необхідно приділити взаємозв'язку між підвищенням заробітної плати і зростанням продуктивності, оскільки остання є реальним джерелом ефективності функціонування машинобудівних підприємств України. Адже від рівня і темпів зростання цього показника залежить збільшення національного доходу, підвищення реальних доходів населення, зокрема, заробітної плати.

О.А. Турецький відмічає, що продуктивність праці – це досить широке економічне поняття, яке характеризується економічним змістом (валовий виробіток на одного працівника, обсяг виготовленої продукції або кількість деталей за відпрацьований час) і обсягом (охоплює економіку в цілому, галузі, підприємства, робочі місця тощо), тобто кількісним вираженням [136, с. 104].

На думку автора, успішне вирішення питань зростання продуктивності праці залежить від теоретико-методичних підходів вимірювання та оцінки даного показника [136, с. 91]. Також О.А. Турецький звертає увагу на те, що у досягненні високої продуктивності основне місце займає підвищення кваліфікації кадрів, майстерність робітників та спеціалістів, які в умовах науково-технічного прогресу, технічного переозброєння виробництва повинні ефективно, з повною віддачею використовувати нову техніку і технологію. При цьому дієвим засобом підвищення ефективності трудових затрат служить матеріальна зацікавленість робітників в результатах їхньої діяльності, тобто удосконалення форм та систем заробітної плати, системи преміювання, доплат і надбавок [136, с. 94].

Для вирішення проблеми зростання продуктивності праці підприємства мають використовувати, з одного боку – резерви, а з іншого – фактори її підвищення [91, с. 97].

Серед резервів зростання продуктивності трудових процесів вченими виділено такі групи як: резерви, що забезпечуються можливостями технічного прогресу, а вони не мають меж; резерви, що зумовлені усуненням втраг часу [33, с. 205].

На нашу думку, заробітна плата має бути організована так, щоб у працівника завжди залишалися резерви на підвищення результативності для подальшого збільшення заробітної плати.

Факторами зростання продуктивності є: наукові досягнення і їх впровадження у виробництво; технічна база виробництва і підвищення її рівня; удосконалення та підвищення кваліфікації персоналу. Всі перелічені фактори пов'язані, знаходяться у взаємодії та впливають тільки за умов розвитку досконалих соціально-трудова відносин.

Виділяють три основні моделі, що визначають співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати на підприємстві:

- зростання заробітної плати відбувається пропорційно зростанню продуктивності;
- зростання продуктивності випереджає зростання заробітної плати ;
- зростання заробітної плати випереджає зростання продуктивності.

Відмітимо, що першу модель можна вважати ідеальною, адже на рівні держави вона не породжує інфляції, а на рівні підприємства утримує стимул до зростання продуктивності виробничої діяльності його працівників. На практиці таке співвідношення підтримувати важко. Наступна модель не породжує інфляції, але й не має стимулу до підвищення результативності виробництва. Якщо темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності, то така

модель стимулює зростання інфляції. Дуже високі темпи зростання заробітної плати порушують зв'язок між затратами і заробітною платою, що також призводить до зниження продуктивності.

Зауважимо, що реалізація механізму взаємозв'язку продуктивності та заробітної плати зумовлена, з одного боку, збільшенням обсягів виробництва на основі зростання колективної та індивідуальної продуктивності при дотриманні як трудових, так і матеріальних затрат та покращання ефективності господарювання, а з іншого – поєднанням норм, тарифної і преміальної систем в конкретні системи організації заробітної плати, які базуючись на нормах і тарифних ставках, розцінках, шкалах преміювання, забезпечують зміни умов оплати залежно від колективних та індивідуальних результатів діяльності персоналу.

Нами визначено, що забезпечення економічно-обґрунтованого співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності є однією з найважливіших умов ефективної діяльності промислових підприємств. Порушення об'єктивно економічної вимоги випереджаючого зростання продуктивності або необґрунтоване зростання заробітної плати чинить негативний вплив на пропорції міри і оплати за результати діяльності персоналу.

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовуються показник середньої заробітної плати у розрахунку на одного працівника з урахуванням виплат, які включаються у собівартість продукції, та показник продуктивності.

На нашу думку, в окремих випадках доцільно планувати і аналізувати співвідношення не тільки між темпами зростання річної (місячної) середньої заробітної плати і продуктивності, але між показниками годинної, денної продуктивності і відповідно показниками годинної та середньоденної заробітної плати працівників відповідної професійно-кваліфікаційної групи або підприємства в цілому.

На промислових підприємствах України показники співвідношення продуктивності і заробітної плати мають внутрішньо-узгоджену тенденцію до постійного зростання, а порівняння їх динаміки має відображати взаємозв'язок між ними і причини її обумовленості. Динаміка продуктивності праці залежить, перш за все, від факторів технічного удосконалення виробництва та поліпшення його організації; зростання якості робочої сили; збереження мотивації працівника до високопродуктивної праці. Жоден із цих факторів у перехідний період не спрацював і не спрацює повною мірою й тепер. Це відбувається внаслідок відсутності таких умов як: функціонування та підтримання на високому рівні накопиченого виробничого і невиробничого потенціалів, транспортної та інформаційної інфраструктури, здійснення подальших економічних перетворень і створення соціальної бази для економічного зростання [123, с. 86].

Для активізації персоналу машинобудівних підприємств слід запровадити ефективну систему управління продуктивністю як системоутворюючого елементу мотивації, яка має включати:

- належне вимірювання та оцінку продуктивності;
- планування, контроль і підвищення продуктивності на основі інформації, що проходить каналами зворотного зв'язку;
- здійснення заходів щодо підвищення продуктивності на машинобудівних підприємствах;
- вимірювання та оцінку дії цих заходів;
- забезпечення основи для управління, тобто концентрації уваги на результативності, продуктивності, виробітку продукції;
- розробку стратегічних планів обґрунтування програм продуктивності на підприємствах і в окремих галузях;
- розробку підходів до стратегій і методів контролю та підвищення продуктивності;
- забезпечення організації планування і ефективного впровадження всіх елементів управління та резервів підвищення продуктивності виробництва.

До резервів підвищення результативності за сучасних умов розвитку ринкових відносин на промислових підприємствах слід віднести:

- зниження собівартості продукції за рахунок введення новітніх технологій, прийомів та методів праці;
- оптимальне використання виробничих потужностей;
- зменшення питомих витрат на утримання персоналу, сировину та енергоносії;
- встановлення технічно-обґрунтованих норм і дотримання їх фактичного застосування;
- створення умов для високопродуктивної діяльності персоналу;
- стимулювання вільним часом;
- запровадження інноваційних, технічних засобів, новітніх матеріалів, ресурсів [92].

Запропоновані нами заходи слід віднести до зовнішніх полікритеріальних характеристик, за допомогою яких стимулюється активізація персоналу до високопродуктивної діяльності.

Таким чином, аналіз наукових досліджень системоутворюючих елементів управління мотивацією праці персоналу дозволив виділити головні з них:

- ефективну систему матеріального стимулювання (форми, системи заробітної плати, премії, надбавки, доплати, інші виплати);
- ефективну систему управління продуктивності праці персоналу підприємства.

Частина II

**ФАКТОРИ ТА КРИТЕРІЇ
ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
В СИСТЕМІ ЇЇ МОТИВАЦІЇ**

**РОЗДІЛ 3.
ОЦІНКА ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ**

**3.1. Фактори підвищення продуктивності праці:
відбір та оцінювання**

Досвід країн з ринковою економікою вказує на значну увагу, яка приділяється визначенню факторів та дослідження їх впливу на поведінку працівника, спонукання його до активної трудової діяльності. Свідченням цього є численні дослідження і публікації [8, 17, 28, 37, 43, 51, 57, 58, 60, 68, 79, 87, 89, 95, 101, 102, 105, 107, 116, 117, 126, 140, 153, 161]. В Україні тривалий час спостерігалось зменшення вимог до потреб працівника, внаслідок чого проявилися матеріальні та моральні втрати принципу добросовісної та кваліфікованої праці, яка залежить від цілої низки стимулюючих факторів.

При реформуванні економіки не надавалося та й на сьогодні не надається належної уваги даним питанням, що і зумовило кризові явища в економіці, знецінення праці та зниження зацікавленості працівників у результативній діяльності підприємства.

Перед нами постає завдання дослідити, проаналізувати і узагальнити найбільш відомі класифікації факторів мотивації та, виходячи з цього, сформулювати систему чинників і умов, що визначають підвищення продуктивної праці персоналу. Адже створення дієвого механізму мотивації на промислових підприємствах залежить від врахування різних факторів, що можуть впливати на мотиви поведінки працівників як позитивно, так і негативно.

Так, в економічному словнику фактор визначено як причину, рушійну силу якого-небудь процесу, явища, яка визначає його характер або окремі його риси [7].

Зарубіжні мотиваційні теорії виділяють фактори мотивації праці персоналу суб'єктивного характеру, які залежать від його індивідуальних особливостей. Так, на думку представників класичної школи менеджменту Ф. Тейлора і Д. Гілберта, працівники схильні обирати напрям дій, який максимально задовольняє їх особисті економічні цілі. Вони вбачали у грошах – основні мотиватори, а значення індивідуальних особливостей працівника цими дослідниками, нажаль ігнорувалися [131].

Згідно з твердженням А. Маслоу, людська поведінка визначається потребами основних п'яти рівнів піраміди, тобто безпосередніми факторами мотивації працівників виступають тільки їх потреби без урахування, наприклад, вольових зусиль, цілей, відчуттів, відповідальності [78, с. 127]. В свою чергу, Л. Лоулер і Д. Надлер у відповідній мотиваційній теорії очікування до факторів мотивації праці персоналу відносять здатність вирішити певне завдання; винагороду за виконану роботу; відповідність винагороди виконаній роботі, затраченим зусиллям [79, с. 98].

Інший дослідник У. Ньюс сформував мотиваційну теорію очікувань, в якій виділив 9 мотиваційних факторів: здатність виконувати роботу, упевненість працівників у своїх силах, складність роботи, критерій оцінки роботи, довіра менеджера, відповідність роботи винагороді, компенсація за роботу, втрати працівника від роботи, взаємодія працівника з менеджером [79, с. 98].

Слід погодитись із думкою К.Г. Наумік [87, с. 41], що не припустимо однозначно ні спростувати розроблені теорії, ні прийняти. Оскільки, кожна з них включає окремі рекомендації, які мають практичну цінність. Проте певний недолік всіх підходів пов'язаний з відсутністю розмежування між факторами мотивації праці персоналу як функції менеджменту і факторами мотивації як процесу формування мотиваційної спрямованості.

Розглядаючи мотиваційні процеси, Е.А. Уткін зазначає, що дуже складно визначити генеруючі фактори для окремої людини, враховуючи конкретні умови. На думку автора, найважливішим фактором є постійна трансформація мотиваційного процесу, яка супроводжується не передбачуваними змінами в діяльності працівників та неочікуваною реакцією на мотивуючий вплив [140, с. 207]. Ми вважаємо, що доцільно структуру факторів ефективного функціонування персоналу розглядати у нерозривному взаємозв'язку зі специфікою економічної ситуації, яка складається на даний момент, тобто до уваги слід обов'язково брати макроекономічну ситуацію.

Серед робіт 1970-х років найбільш цікавими вважаються наукові праці З.В. Купріянової, в яких надається першочергова увага таким факторам, як професійна кваліфікація, організація, умови роботи, особисті мотиви, рівень життя, стосунки в колективі [51, с. 68].

Дослідження в галузі мотиваційних структур представлені ширше в роботах 1980–1990-х рр. Р. Штольберга, К. Замфіра, В.І. Верховіна. На нашу думку, у їх роботах простежується аналогічна структура мотиваційних негативних факторів, яка включає незадоволеність професією, невідповідність роботи чи спеціальності кваліфікації, порушення ритмічності в роботі, часті понаднормові роботи, незадовільні умови роботи, поганий стан здоров'я працівника, незадоволеність розміром матеріальної винагороди, відсутність надання житла, погані стосунки з колективом і адміністрацією [8, с. 74].

Певну періодику дослідження структури мотиваційних факторів виділяє І. Верховін: перший період (1960-ті рр.) – серед головних факторів – умови роботи, другий (1970-ті рр.) – соціальні аспекти, третій (1980-ті рр.) – соціально-демографічні фактори [8]. Слід зауважити, що при дослідженні різних структур у різний час і різними вченими проектується весь спектр мотиваційних факторів, що зумовлює неточність даного поділу. Крім того, В.І. Верховін виділяє три рівні трудової мотивації, що дає можливість формувати трирівневу систему факторів: перший рівень – фактори, пов'язані з поясненням і обґрунтуванням вибору працівником сфери професійної і трудової спеціалізації; на другому – забезпечується виконання працівником запропонованих соціальних норм і цінностей; третій рівень характеризується відбором і обґрунтуванням альтернатив та оптимізації життєвого циклу працівника в системі різноманітних виробничих і невиробничих факторів, умов і ситуацій [8].

Л.А. Полонська у своїх працях виділяє мотиваційні фактори за тривалістю дії – довгострокові та короткострокові, які впливають як на колектив, так і на окремих працівників. На її думку, довгострокові фактори розраховані не тільки на період трудової активності людини, але і на “все трудове життя, що залишилося”, формуючи стійкий інтерес до якісної і ефективної трудової діяльності протягом тривалого часу (надбавки до пенсії, право спадкоємства дивідендів на акції найближчими родичами, премії за попередню діяльність, стимули соціального характеру: надання житла, матеріальна допомога тощо) [105, с. 111]. Крім того, Л.А. Полонська визначає фактори, що характеризують задоволеність роботою та мотивацію працівників різних рівнів і посад. Це вимоги до рівня майстерності; ясність змісту роботи; значення діяльності працівників для підприємства (цінність, статус); зворотний зв'язок (позитивне або негативне підкріплення, отримане від на-

чальника, колеги після роботи або підлеглих про ефективність діяльності); самостійність (можливість працювати самостійно, збалансованість керування і відповідальності). Ці чинники мотивують по-різному на різних стадіях перебування на тій чи іншій посаді. В перший рік діяльності основними факторами є значення роботи і зворотного зв'язку, другий – п'ятий рік характеризується найважливішим, на думку автора, фактором мотивації – самостійністю в усіх її аспектах. Після п'яти років роботи на одному і тому ж місці не завжди названі фактори приносять задоволення, тому слід погодитись, що необхідно систематично порівнювати діяльність персоналу на одній посаді і здійснювати горизонтальне переміщення; збагачувати зміст роботи і розширювати її межі; здійснювати активне структурне планування підприємства і застосування гнучких організаційних форм; розвивати організаційну діяльність, підвищувати кваліфікацію; впроваджувати новітні форми взаємодії керівників і підлеглих [105, с. 113].

За визначенням Д.І. Тарасенка фактори слід поділяти на суб'єктивні та об'єктивні. Суб'єктивні фактори залежать від індивіда, його психофізіологічних особливостей, проте вони формуються у певному соціальному середовищі, що істотно на них впливає. До суб'єктивних або особистісних факторів можна віднести: рівень кваліфікації працівника, інтенсивність роботи, взаємовідносини персоналу у процесі виробництва, їх участь в управлінні виробництвом тощо. Об'єктивні фактори – це фактори, що діють незалежно від волі і свідомості людей своїми зовнішніми умовами стосовно самої людини як носія чи суб'єкта потреб. До них належать: соціально-економічні і культурно-побутові умови життя населення в даній країні; рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин; рівень суспільного виробництва і науково-технічного прогресу; природно-кліматичні умови; статеві-віковий склад населення, чисельність родин, їхній склад тощо [127, с. 7].

У роботах [115, с. 39-40; 57, с. 12; 64, с. 46] дослідники виділяють зовнішні і внутрішні фактори мотивації праці. Зокрема, А.А. Ручка, Н.А. Сакада вважають, що серед факторів високопродуктивної праці персоналу умовно можна виділити внутрішні фактори, що забезпечують підвищення самоорганізації працівників, удосконалення робочих місць, освоєння прогресивних методів і прийомів роботи персоналу. Реалізація даних факторів цілком залежить від волі, здібностей та кваліфікації самого працівника. Зовнішні фактори визначаються зовнішніми умовами: впровадженням інноваційних технологій, заміною застарілого обладнання, вдосконаленням форм матеріального і морального заохочення, поліпшенням організації роботи, підвищенням вимогливості зі сторони фахівців та керівників.

А.М. Колот [58] доводить, що на поведінку працівника у процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів. Вчений їх поділяє на зовнішні, що реалізуються на рівні держави, галузі, регіону, підприємства та внутрішні, які є складовими структури безпосередньої особистості працівника: потреби, інтереси, цінності, пов'язані із соціокультурним середовищем трудової ментальності тощо [58, с. 12]. Крім того, А.М. Колот відмічає, що трудова діяльність працівника спонукається декількома факторами, з яких один є основним, а інші виконують роль додаткових. Поведінка персоналу формується під дією таких факторів, як досягнутий рівень якості життя; структура цінностей, яким працівник віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні настанови; деякі інші індивідуальні особливості працівника [57, с. 46]. Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація формується під впливом чинників економічної, психологічної, ціннісної регуляції трудової діяльності і доповнюється елементами примушення.

Фактори макро- і мікросередовища, тобто глобальні та локальні, розглядає також Г.Т. Куліков. В першу групу факторів він відносить: тип економічної системи; ступінь ринкових відносин; форму власності; рівень техніки і технології; економічну політику держави (фінансова, кредитна, податкова, цінова тощо); політику у сфері зайнятості, заробітної плати і доходів; стан нормативно-правової бази держави тощо. Ці фактори існують поза працівником об'єктивно і, вступаючи у взаємодію з внутрішніми факторами, можуть або підсилювати, або послаблювати трудову мотивацію. На мікрорівні істотну дію на мотивацію праці надають техніко-технологічні фактори, організаційні, організація роботи, характер та зміст роботи, умови, нормування, заробітна плата, система внутрішніх пільг, нематеріальні пільги, психологічні фактори [64, с. 108–109].

С. Сардак також визначає, що на стан мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємства впливають фактори на мега-, макро- та мікрорівнях. На мегарівні впливає рівень життя та оплати за кордоном, кваліфікаційні вимоги до професії, конкуренція на світовому ринку, стан трудової міграції між країнами. На макрорівні: стан економіки, рівень зайнятості, рівень оплати, співвідношення мінімальної та середньої заробітної плати. На мезорівні має вплив: рентабельність галузі, співвідношення міжгалузевих рівнів оплати, рівень науково-технічного розвитку регіону (галузі). Мікрорівень має вплив на мотивацію через такі фактори як: регулятивність, взаємозалежність, особисті якості працівника, організаційна культура, самоповага, наполегливість, стан здоров'я тощо [116, с. 47]. Проте відмітимо, що останнім часом, за умов інтеграційних процесів, помітний вплив на управління персоналом справляють глобалізаційні та міграційні фактори.

У роботі [28, с. 46] автори, крім факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та факторів індивідуального рівня, виділяють інтегруючий фактор – культуру. На їх думку, культура виступає об'єднуючою ланкою вказаної системи факторів, діючи як інтегруюча сила, яка одночасно об'єднує фактори як одного рівня, так і фактори різних рівнів. Зауважимо, що такий фактор як культура дозволить відобразити розвиток чинників і умов формування мотиваційної спрямованості.

Думка стосовно нестійкого, взаємоперехідного і взаємодоповнюючого характеру факторів мотивації праці персоналу домінує у працях І. Завадського та Л. Червінської [37, с. 55]. Автори виділяють три групи факторів: матеріальні, тобто фактори зовнішнього змісту; нематеріальні – особового і організаційного характеру, які пов'язані з умовами роботи; психологічні – пов'язані з психічними процесами, які супроводжують діяльність людини. На нашу думку, доречно відмітити, що дані фактори не мають чіткого розмежування, а друга та третя групи певною мірою перекликаються. Науковці відмічають, що нематеріальні фактори задовольняються, виходячи з індивідуальних вподобань працівників, їх прагнень, здібностей, освіти, кваліфікації тощо. Ми погоджуємося з авторами, що потужнішими серед цих груп факторів є психологічні, які формують мотиви постійної і тривалої дії.

Інша точка зору належить В.П. Нестерчук [89, с. 61], який стверджує, що фактором мотивації, насамперед, виступає система матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства тощо. Але, на нашу думку, на сьогодні під час економічної кризи не слід забувати про організаційні фактори мотивації персоналу. До них можна віднести забезпечення порядку, дисципліни і відповідальності у трудовій діяльності, чіткість ритму робочого часу, а також ергономічність, гігієнічність, естетичність і екологічність трудових процесів. Проте відмітимо, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватись з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу [89, с. 61].

О. Павловська дослідивши вплив факторів на стимулювання, у [102, с. 39–44] стверджує, що основними мотивами високопродуктивної праці персоналу підприємства є престиж професії, кваліфікація, можливість перепідготовки, можливість економно витратити час, задоволеність виплаченою заробітною платою, поінформованість, піклування керівництва про матеріальне, моральне стимулювання і добробут.

Л. Потьомкін висловлює думку про те, що головними чинниками є рівень кваліфікації, ступінь відповідальності, рівень фізичного навантаження, необхідна ступінь рівня використання населення в трудовому процесі (зайнятість), ступінь відхилення фактичних умов праці від нормативних, рівень професійної майстерності, рівень ініціативності, рівень розумових здібностей, ступінь відповідальності, рівень керівництва, рівень ділових контактів, рівень матеріальної відповідальності [107, с. 24].

А. Сардаян та інші в [117, с. 58] стверджують, що необхідними для мотивації факторами в компанії є: безоплатні обіди, без платний проїзд, зручний графік роботи, достатня заробітна плата, премія за вислугу років, премія від прибутку, сприятлива атмосфера в колективі, наявність медстрахування, знижки на продукцію компанії, організація робочого місця, абонемент у спортклуби, можливість кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, оплата мобільного телефону, корпоративні заходи, безоплатні санаторні путівки, наявність кімнати відпочинку, можливість отримання кредиту. Вищенаведені фактори представлені у міру зменшення значимості, як стверджують автори, опираючись на результати експертного опитування.

На нашу думку, цікавим є дослідження англійських фахівців з персоналу Ш. Річі і П. Мартін, які додали до досліджених факторів нові мотиватори, які, як вони вважають, до цього часу недостатньо враховувалися. Науковцями, був розроблений унікальний мотиваційний профіль (мотиваційний тест), за допомогою якого можна сформулювати відносно важливі мотиватори для кожного працівника. Під час дослідження було проведено анкетування і обробку 1335 анкет менеджерів [43]. Ш. Річі і П. Мартін виділили 12 мотиваторів: високий заробіток, умови роботи, структуризація роботи, соціальні контакти, взаємини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, зацікавленість і корисність роботи. Із вказаного переліку, можна зробити висновок, що сформульовані дослідниками фактори носять як позитивний, так і негативний та нейтральний характер. Візьмемо до прикладу фактор влади: чим більше влади, тим більше задоволення – він є позитивним, і навпаки, чим менше влади, тим більше незадоволення – відсутність влади є негативним фактором. У свою чергу, фактори соціальних контактів та взаємин можна віднести до нейтральних. На нашу думку, позитивні, негативні та нейтральні фактори виступають важливими елементами системи мотивації персоналу, оскільки використовуються як заохочення, так і покарання.

В. Данюк та О. Чернушкіна, здійснивши факторний аналіз, у [25, с. 40] наводять наступний розподіл респондентів за оцінкою впливу

факторів на підвищення активності персоналу: збільшення заробітної плати – 96,2 % респондентів віддали перевагу; залежність результатів від затрат праці – 75 %, персональна відповідальність за результати – 36,8 %; підвищення професійної підготовки і кваліфікації праці працівників – 29,5 %, створення сприятливих умов – 13,1 %, залучення працівників до прийняття управлінських рішень – 4,4 %, застосування морального стимулювання – 3,0 %. Оцінка негативних факторів у мотивації високопродуктивної виробничої діяльності показала, що на звільнення з роботи впливає відсутність справедливої оцінки (65 %): неувага або формальне відношення зі сторони керівництва – 52 % респондентів; конфлікти в колективі – 30%, невисокий імідж керівника – 57 %, неоптимальна завантаженість в роботі – 21 %, авторитаризм керівництва – 14 %, низька згуртованість колективу – 40 %.

Наведемо ще одні результати [161, с. 124–125] дослідження, які підтверджують певне ранжування факторів впливу на рівень мотивації високопродуктивної діяльності персоналу промислового підприємства. Так, за значимістю респонденти визначили у порядку її зниження такі фактори: заробітна плата – 10,5; участь у прибутках підприємства – 9,7; визначеність у майбутній кар'єрі і службових переведеннях – 8,3; реальність оцінки ефективності роботи – 7,2; проведення навчання і підвищення кваліфікації – 6,5; забезпеченість охорони здоров'я – 6,3; можливість ширшого спілкування – 6,2; участь в управлінні – 6; адаптація у трудовій діяльності – 5,4; безпечні умови праці – 4,4; житлово-побутові умови – 4,4; організація харчування на роботі – 2,3 бали.

Ефективність механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу знаходить своє відображення у підвищенні продуктивності, або результативності якісно затраченої праці, адже саме на це спрямовані автором дослідження.

Отже, із перерахованих факторів мотивації в управлінні персоналом деякі вимагають першочергового задоволення та цінюються працівником, а деякі можуть задовольнитися з часом і їм приділяється мало уваги. Через те, для ефективної діяльності персоналу необхідно з'ясувати, яке місце в мотиваційній системі належить домінуючим факторам спонукання, та виходячи із цього, стимулювання здійснювати у двох напрямках: створити умови, які, використовуючи інструментарій економічної мотивації, забезпечили б задоволення потреб первинних рівнів; розробити інноваційну систему мотивування, яка буде базуватися на економічних факторах та дозволить промисловим підприємствам діяти з урахуванням умов постійно діючої конкуренції. Мотивація персоналу в цьому напрямку дозволяє досягти позитивних результатів при організаційному розвитку та діяльності промислового підприємства [153].

Слід підкреслити, що головним мотивом економічної поведінки працівників продовжує залишатися заробітна плата і всі види доплат, надбавок і матеріальних чинників. Поряд з цим існує певна незацікавленість працівників до якості і результативності праці. Це може призвести до процесів відчуження працівників від виробничої діяльності [64, с. 119].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що на мотивацію персоналу впливає велика кількість різноманітних факторів на всіх рівнях господарювання. За умов економічної кризи, основними факторами, які посилюють мотивацію є матеріальні чинники, що діють на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Внутрішні, як суб'єктивні – залежать від професійно-кваліфікаційного рівня, стажу роботи працівника. Зовнішні чинники, як об'єктивні – залежать від рівня організації виробництва на підприємстві. Зовнішні чинники вступають у взаємодію з внутрішніми і можуть підсилювати мотивацію персоналу.

3.2. Експертна оцінка впливу факторів на рівень мотивації персоналу

Для визначення рівня впливу факторів на мотивацію персоналу до високопродуктивної праці було проведено у лютому 2010 р. експрес-опитування працівників машинобудівних підприємств Хмельниччини. Із 37 машинобудівних підприємств Хмельниччини, які працювали у 2010 році, експрес-опитуванню підлягали керівники та провідні фахівці шести машинобудівних підприємств Хмельниччини: ДП “Новатор”, ДП “Красилівський агрегатний завод”, ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ “Темп”, ВАТ “Укрелектроапарат”, ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”.

Це дослідження має певну особливість, яка полягає в тому, що в його основі лежить експертне опитування керівників та фахівців. Такий специфічний підхід обумовлений тим, що реально відбиває економічний стан машинобудівних підприємств. Це дозволяє враховувати фактори певного суб'єктивного характеру, що в свою чергу, дозволяє виокремити бачення цими працівниками основних проблем, які є на підприємстві і, зокрема, у системі мотивації високопродуктивної діяльності. Опитування керівників та провідних фахівців як експертів проводилось у вигляді індивідуального інтерв'ю за спеціально розробленими анкетами. Фахівцям та керівникам пропонувалося провести певне ранжування мотиваційних факторів за ступенем впливу на результативність та ефективність роботи.

У результаті дослідження опитано 410 осіб або 28 % загальної чисельності керівників структурних підрозділів, фахівців та технічних

службовців машинобудівних підприємств. Результативність по підприємствах від 2,09 до 9,8 % дозволяє стверджувати про достовірність результатів проведених досліджень [81, с. 70]. Для проведення експрес-опитування працівникам задавалися запитання, наведені в анкеті, форма якої наведена в додатку А. Результати анкетного експрес-опитування наведені у таблиці Б.1 (додаток Б).

При визначенні ступеня задоволення персоналу роботою нами використаний тест, який містить 23 запитання. На поставлені запитання 1–14 необхідно було дати відповідь за десятибальною системою оцінки. Решту відповідей на запитання 15–23 потрібно було оцінити однозначно, віддаючи перевагу відповідям “так” чи “ні”.

Отримані результати анкетування оброблялися на ПК за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

На перше запитання, зазначене в анкеті опитування, “На рівень мотивації високопродуктивної роботи у найбільшій мірі, на ваш погляд, впливають?” із переліку варіантів, респонденти надали 31,28 % матеріальним факторам, що включають заробітну плату, надбавки, доплати премії тощо. Другу позицію (28,47 %) займають організаційні фактори, тобто умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності тощо. Моральним факторам (грамоти, подяки тощо) уділено 22,31 %. Найменшу кількість балів за даним запитанням – 17,94 % присвоєно психологічним факторам – сприятливий психологічний клімат, взаємовідносини з колегами (табл. В.1, додаток В).

Графічне зображення впливу представлено на рис. 3.1.

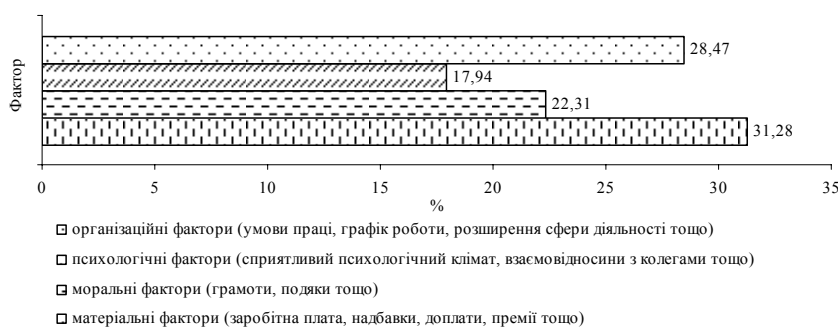


Рис. 3.1. Вплив основних груп факторів на рівень мотивації високопродуктивної роботи персоналу

У наступному запитанні, як бачимо з таблиці В.1 та рис. 3.2 “Які мотиви у найбільшій мірі впливають на ваше бажання ефективно працювати?” визначено, що найвагомішим мотивом для опитаних є

заробітна плата – 19,84 %. Другий і третій мотиви, за значимістю відповідей, є, відповідно, можливість отримувати надбавки – 18,38 % та можливість отримувати різні доплати – 17,19 %. Чимале значення для респондентів відіграє мотив самостійності у роботі, кар'єрного зростання, просування по службі – 14,3 %. Наступні за значимістю мотиви – комфортні умови роботи та участь у розподілі прибутку підприємства, відповідно, 9,13 та 7,97 %. Майже на одному рівні знаходяться мотиви самореалізації власних здібностей – 5,56 % та творчість у роботі – 4,23 %.

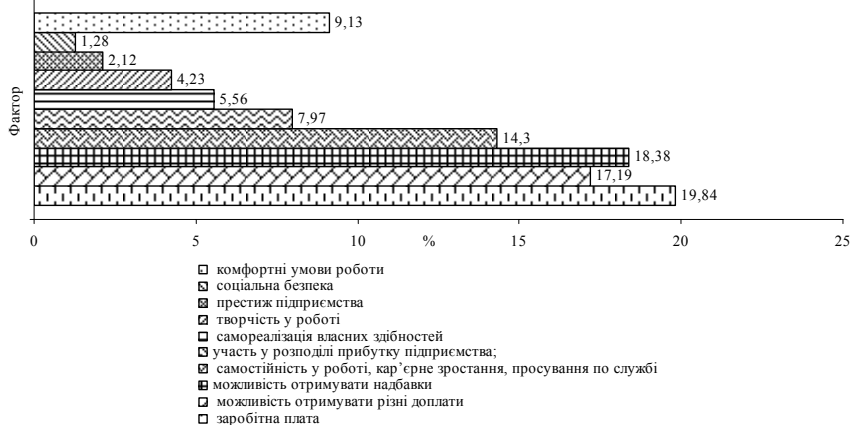


Рис. 3.2. Рівень впливу факторів на ефективність діяльності працівника

Найменшу кількість балів отримали – престиж підприємства (2,12 %) та соціальна безпека (1,28 %), що свідчить про вагомість все таки матеріальної винагороди за виконану роботу. Тобто, респондентів більше цікавить заробітна плата та різного роду доплати і надбавки, які в сукупності склали більше половини відповідей або (55,4 %).

На третє запитання анкети “Вам у роботі більше подобається?” (табл. В.1) так, як і в другому найбільшу кількість балів респонденти надали рівневі заробітної плати – це 32,59 %. Наступними за значимістю є фактори умови роботи (29,26 %) і забезпеченість технікою та автоматизація праці (24,23 %).

Найменш значимим, на думку опитаних досліджуваних машинобудівних підприємств, серед виділених факторів є режим роботи – 13,92 %. Тобто, можна зробити висновок, що і в цьому випадку на першому місці є рівень заробітної плати, а на другому умови праці. Іншими словами, на умови праці підприємствам теж слід звертати серйозну увагу, оскільки від організації праці на підприємстві залежать інші психологічні, корпоративні та соціальні аспекти (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Вплив факторів на привабливість роботи

На запитання “Вам важливо те, що на роботі існують виплати на...?” (табл. В.1 та рис. 3.4) більша частка опитаних надала перевагу обідам – 30,98 %, а 27,64 % – оздоровленню та частковій компенсації путівок. Важливе значення для респондентів має проїзд на місце роботи і додому (18,25 %). Такі фактори, як страхування та кредитування житла, отримали відповідно по 9,57 та 7,43 %. На останньому місці (6,13 %) серед факторів у цьому запитанні, знаходиться фактор наявності абонементу до спортивних клубів за інтересами. Як бачимо, фактор економії коштів на обідах і часу на приготування їжі є найважливішим.

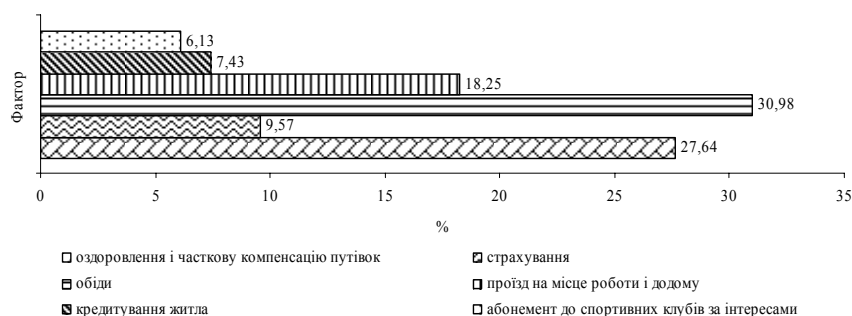


Рис. 3.4. Рівень впливу виплат у стимулюванні персоналу

Щодо наступного запитання “Яке місце в оплаті затрат і результатів та створенні ефективної мотивації займає?”, (табл. В.1 та рис. 3.5) очевидним є те, що найсуттєвішим для респондентів є професійно-кваліфікаційний рівень персоналу (38,06 %). Неабияке значення для мотивації персоналу досліджуваних машинобудівних підприємств мають особистісні якості персоналу (22,69 %). Майже однакові за значущістю для опитаних є фактори продуктивності та складності робіт, відповідно, – 19,86 та 19,39 %. Результати опитування за даним блоком говорять про те, що платити слід не за присутність на роботі, а за професійно-кваліфікаційний рівень, особисті якості, складність і продуктивність чи результативність роботи персоналу.

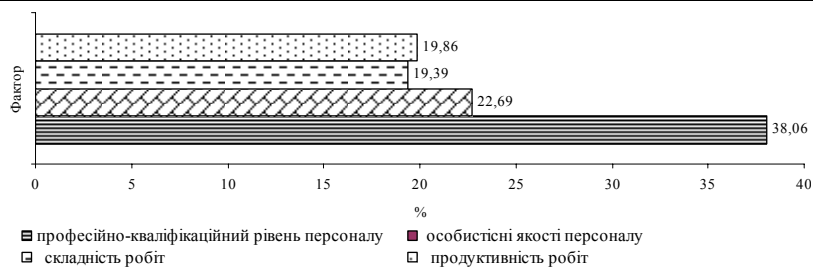


Рис. 3.5. Вплив факторів на ефективність мотивації персоналу підприємств

На запитання “Якість роботи у першу чергу залежить від” (табл. В.1, додаток В) 50 % респондентів визначили фактор кваліфікації та освіти працівника. Стажу роботи надано 29,51 %, а фактору винахідництва і раціоналізаторства працівника – 20,49 %, що свідчить про необхідність для кожного працівника мати достатній професійно-кваліфікаційний рівень, від якого залежить і якість роботи, і її матеріальна винагорода. Наочне уявлення про рівень впливу факторів на якість роботи дає рис. 3.6.



Рис. 3.6. Рівень впливу факторів на якість роботи персоналу підприємств

Оцінка запитання “Які найважливіші особистісні якості працівника слід мотивувати” показує, що серед опитаних основна увага приділяється фактору працездатності (29,97 %) та фактору компетентності (24,95 %) (табл. В.1, додаток В). Наступним за значимістю є фактор наполегливості – 19,85 %, а фактори творчості та ініціативності отримали 10,14 % та 10,04 %, про що свідчить майже однакова кількість балів, відповідно, – 1374 та 1360. Відмітимо, що фактор комунікабельності у даному питанні посідає останнє місце серед усіх факторів – 5,05 %. Як бачимо професійність (компетентність) і працездатність є головними у мотивації ефективної роботи персоналу. На рис. 3.7 наочно показано вплив особистісних якостей на мотивацію персоналу.

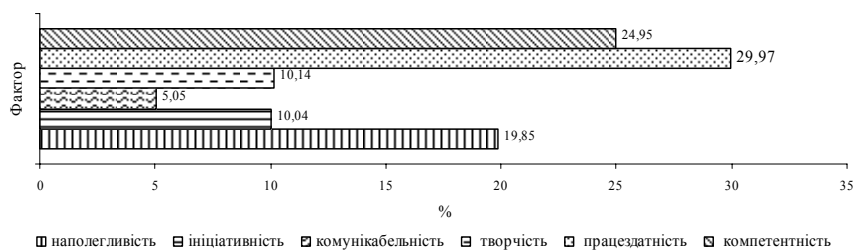


Рис. 3.7. Вплив особистісних якостей на мотивацію персоналу підприємств

На запитання “Ви вважаєте, що стимулювати в першу чергу треба за...” найбільша кількість респондентів – 29,86 % віддали перевагу фактору змістовності праці. Майже в однаковому вимірному діапазоні знаходяться фактори відповідальності за виконанні роботи (20,07 %), самостійності у виконанні робіт (19,95 %), інноваційності та творчості робіт (18,07 %).

Фактор комплексності у виконанні робіт, на думку опитаних, є найменш важливим. Отже, змістовність праці є найголовнішим чинником за який треба платити більше, тобто чим більш різноманітна робота за змістом та відповідальна, тим вона має бути більш оплачувана. Це підтверджують дані таблиці В.1.

Графічне зображення оцінки впливу факторів характеру робіт на матеріальне стимулювання персоналу наведено на рис. 3.8.

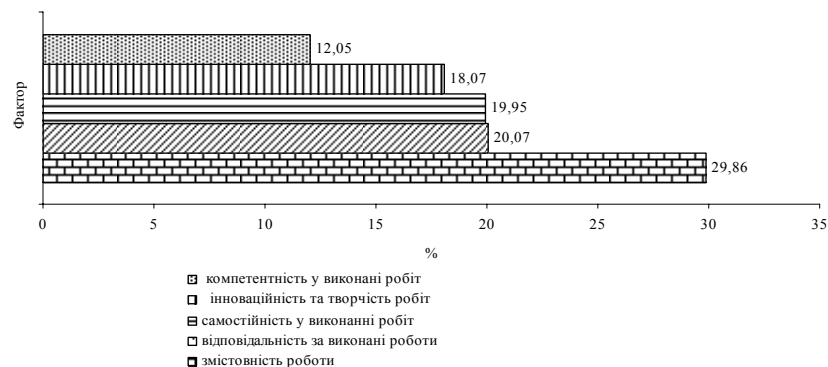


Рис. 3.8. Вплив факторів характеру робіт на матеріальне стимулювання персоналу машинобудівних підприємств

У наступному запитанні “Результативність роботи ви оцінюєте за...” (табл. В.1, додаток В) майже половина опитаних – 49,95 % надали перевагу фактору кількості виконаних робіт. Інші відповіді такі,

як якість виконаних робіт та своєчасність виконаних робіт отримали, відповідно, – 29,94 % та 20,12 %. Це говорить про те, що продуктивність роботи є головною у визначенні рівня заробітної плати. Однак, одним із різновидів продуктивності є своєчасність та термін виконання завдання (рис. 3.9).

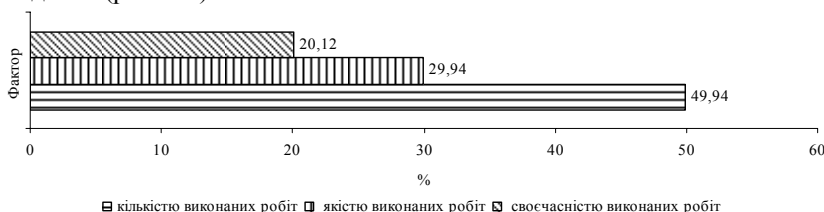


Рис. 3.9. Вплив факторів на рівень результативності роботи персоналу

Серед варіантів відповідей питання “Продуктивність роботи, на вашу думку, вимірюється...” (табл. В.1, додаток В) респонденти досліджуваних машинобудівних підприємств за першочерговістю виділили кількість своєчасно виконаних робіт – 25,33 %, а далі кількість якісно виконаних робіт – 24,42 %. Не менш значимою є відповідь “Загальна кількість виконаних робіт”, відповідно – 22,51 %. Фактор “Загальна кількість доручених робіт” у процесі роботи серед опитаних отримав 17,57 %. Необхідно відмітити, що найменшу кількість балів – 1650 (10,17 %) респонденти надали відповіді присутності на роботі. Це свідчить про те, що результативність і своєчасно виконані роботи є головними при оцінці продуктивності роботи. На рис. 3.10 зображено вплив факторів на продуктивність виробничої діяльності персоналу.

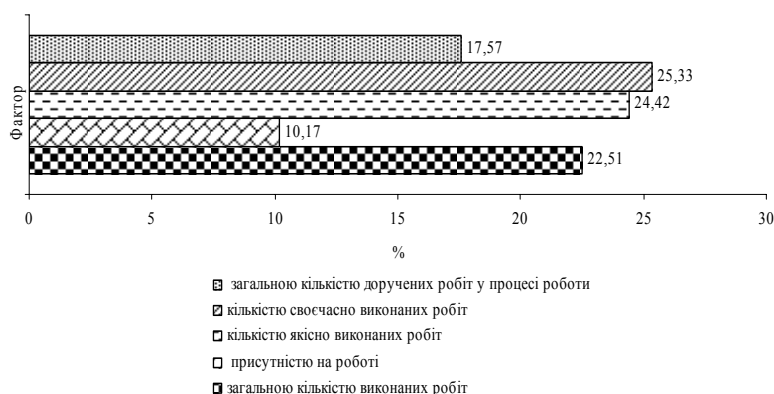


Рис. 3.10. Вплив факторів на продуктивність виробничої діяльності персоналу підприємств

Аналіз питання “Вас задовольняє те, що на роботі...” показує, що на досліджуваних машинобудівних підприємствах респонденти найбільш цінують добрі відносини зі співробітниками (27,49 %) та гарні стосунки з підлеглими (25,45 %). Фактори визначення та ухвалення результатів роботи і присутність певної соціальної політики отримали 18,13 та 15,22 % відповідно. З таблиці В.1 видно, що серед опитаних останню позицію займає відповідь – прекрасні відносини з керівництвом (13,71 %). Рівень стосунків з колегами та підлеглими є визначальними при оцінці задоволеності від роботи. Результати оцінки впливу факторів на задоволеність персоналу роботою наведено на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Вплив факторів на задоволеність персоналу роботою

На запитання “Вас приваблює у роботі те, що є...?” (табл. В.1, додаток В) із всієї групи респондентів, які взяли участь в опитуванні, 46,22 % відповіли, що “стабільність у розвитку підприємства”.

Друге місце займає гарантована зайнятість (32,06 %). Найменш значною відповіддю у цьому питанні – 21,72 % виявилась відповідь впевненість у майбутньому. Привабливість праці залежить у найбільшій мірі від стабільності роботи підприємства. Відповіді працівників проаналізовані та представлені на рис. 3.12.



Рис. 3.12. Вплив факторів на привабливість праці

У запитанні “Вам подобається, що на роботі є можливість у...”, із запропонованих варіантів відповідей респонденти найбільшу кількість балів – 2970 (29,21 %) віддали просуванню по службі. Наступним за значимістю є фактор досягнення успіху у роботі – 20,27 %.

Крім того, з таблиці В.1 ми можемо спостерігати, що майже в однаковому діапазоні знаходяться відповіді “прийняття участі в управлінських рішеннях”, “спілкуванні в процесі роботи” та “контролі за станом процесу”, відповідно, – 17,9, 16,69 та 15,93 %. Більш наочно результати експрес-опитування зобразимо на рис. 3.13.

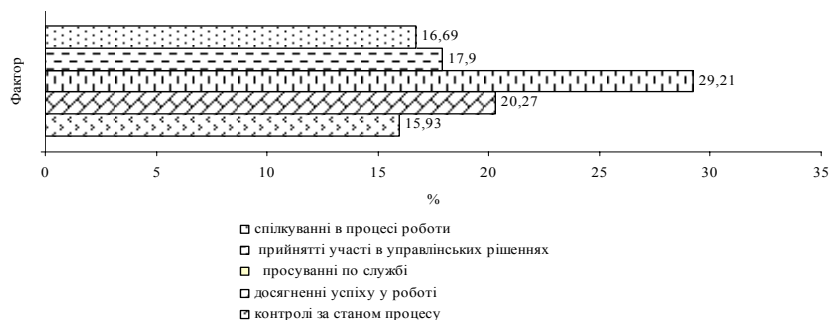


Рис. 3.13. Вплив факторів на уподобання в роботі

Як бачимо працівників у найбільшій мірі цікавлять матеріальні фактори (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо) – 31,28 % відповідей. На мотиви у найбільшій мірі впливають заробітна плата, доплати, доплати і надбавки (разом 55,41 %). 32,59 % респондентам у роботі найбільше подобається рівень заробітної плати, різного роду виплати на оздоровлення, обіди тощо. Тобто, матеріальні стимули найбільше вмотивовують забезпечення потреб працівників машинобудівних підприємств.

За ступенем впливу, на нашу думку, з урахуванням результатів експрес-опитування, мотиваційні фактори прийняли наступну послідовність: заробітна плата, доплати, надбавки, соціальна безпека, комфортні умови роботи – на першому місці для найманих робітників; заробітна плата, надбавка, доплати, кар’єра і соціальна безпека – для фахівців; заробітна плата, доплати, надбавки, самореалізація та самостійність в роботі – для керівників. Як бачимо, у всіх трьох випадках заробітна плата є домінуючим мотивом для всіх категорій персоналу підприємств. Отже, мотивація носить двосторонню спрямованість. З одного боку, вона задовольняє потреби підприємства, а з іншого – персоналу. Тобто мотивація має як соціальний, так і економічний зміст.

В останньому питанні блоку “Мотивація буде ефективною, якщо будуть спочатку використані наступні критерії підвищення результативності роботи підприємства для активізації персоналу” (табл. В.1, рис. 3.14), респондентами, у зв’язку із застарілою матеріальною базою, значним матеріальним і моральним зносом фондів, віддана перевага виробничо-технологічним критеріям, які набрали від 3450 до 4050 балів. Соціально-трудова критерії – за важливістю на другому місці і їм надано респондентами від 2700 до 3285 балів; фінансово-економічні – від 2150 до 2560 балів; організаційно-корпоративні – від 1800 до 2010 балів; економіко-екологічні – від 1750 до 1780 балів.

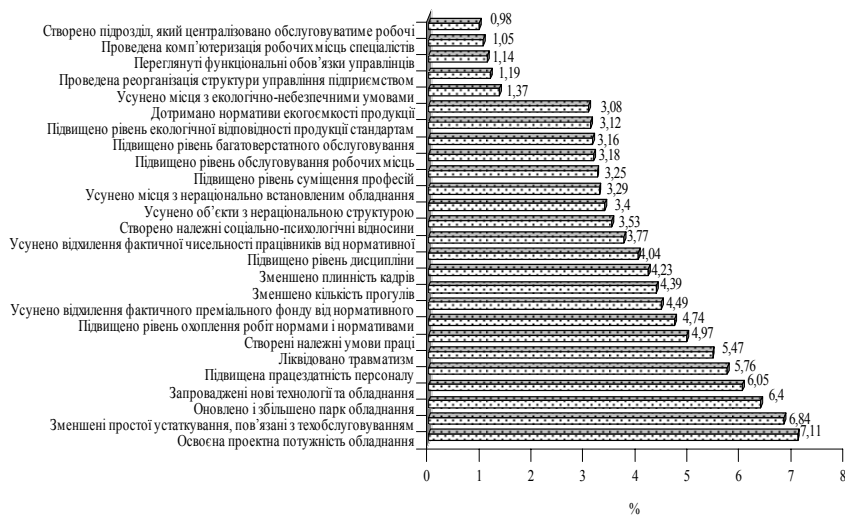


Рис. 3.14. Вплив факторів на ефективність мотивації при використанні критеріїв підвищення результативності роботи підприємства

Для ефективної діяльності підприємства необхідний сучасний механізм мотивації високопродуктивної праці, який обов'язково має включати такі напрями: ефективну систему заробітної плати, що залежить від складності, професійності, кваліфікації; належні умови виробничої діяльності; стимулювання відповідно до внеску і результату; стимулювання за виконання нормованих завдань. Результати анкетного опитування на питання 14 виявили низку критеріїв зовнішнього впливу на підвищення результативності роботи підприємства при активізації персоналу. Ті критерії, які набрали 1700 балів і вище, нами більш детально досліджені і згруповані у п'ять груп: виробничо-технологічного, соціально-трудового, фінансово-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру (рис. 3.15, табл. Г.1, додаток Г).

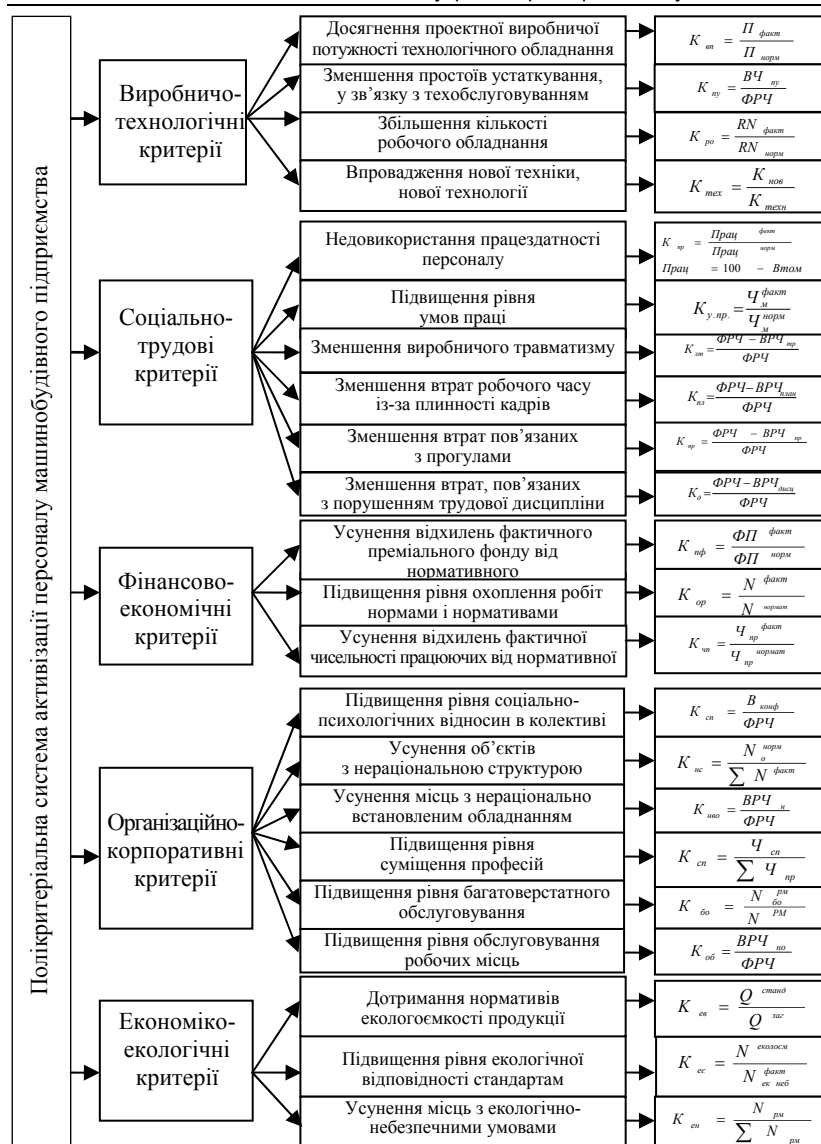


Рис. 3.15. Полікритеріальна система активізації персоналу машинобудівного підприємства*

Примітка. *Складові характеристики полікритеріальних показників представлені у таблиці Г.1 (додаток Г).

Загальний полікритеріальний показник підвищення результативності та активності персоналу підприємств слід визначати за формулою:

$$\uparrow P_{\text{мот}} = \uparrow P_{\text{вт}} + \uparrow P_{\text{се}} + \uparrow P_{\text{ок}} + \uparrow P_{\text{фе}} + \uparrow P_{\text{ее}}, \quad (3.1)$$

де $\uparrow P_{\text{вт}}$ – показник підвищення виробничо-технологічних критеріїв ефективної праці персоналу;

$\uparrow P_{\text{се}}$ – показник підвищення соціально-економічних критеріїв ефективної праці персоналу;

$\uparrow P_{\text{ок}}$ – показник підвищення організаційно-корпоративних критеріїв ефективної праці персоналу;

$\uparrow P_{\text{фе}}$ – показник підвищення фінансово-економічних критеріїв ефективної праці персоналу;

$\uparrow P_{\text{ее}}$ – показник підвищення еколого-економічних критеріїв ефективної праці персоналу.

Кожен із зазначених показників підвищення окремих критеріїв активності роботи персоналу включає від чотирьох до десяти складових, рівні яких оцінюють за формулами, наведеними на рис. 3.15.

Визначення окремих показників підвищення мотивації за окремими критеріями можна проводити за формулою:

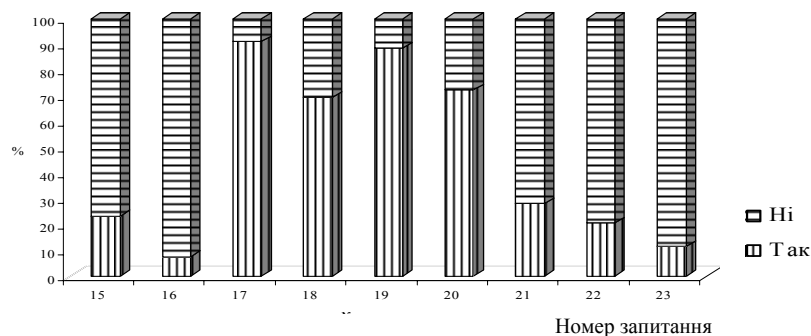
$$\uparrow P_i = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (3.2)$$

де $\sum_{i=1}^n K_i$ – сума i -х коефіцієнтів K_i за кожним критерієм; K_i – коефіцієнт (складові елементи за кожним критерієм).

Запитання 15–23 для опитаних на досліджуваних машинобудівних підприємствах носили ствердний (“так”) або заперечний (“ні”) характер. З наведених запитань ствердного або заперечного характеру структура відповідей подана в таблиці В.2 (додаток В).

Як видно з рис. 3.16 за структурою відповідей на запитання загального характеру респонденти висловили думку, що рівень заробітної плати недостатній (запитання 14 – 76,7 %) і не стимулює персонал до ефективної роботи (запитання 15 – 92,48 %) і взагалі на підприємствах машинобудування не існує система мотивації високопродуктивної праці (запитання 20 – 71,84 %). На підприємствах не проводяться опитування щодо мотивації персоналу (запитання 21 – 79,37 %), а існуюча система мотивації є неефективною (запитання – 88,59 %). Як бачимо, найактуальнішим для працівників машинобудівних підпри-

емств є система стимулювання персоналу і розробка дієвого мотиваційного механізму високопродуктивної діяльності персоналу.



Запитання:

15. Чи достатній рівень вашої заробітної плати?
16. Чи існуючий розмір заробітної плати стимулює персонал до ефективної роботи?
17. Чи існує ваша залежність від розміру заробітної плати?
18. Чи були на підприємстві затримки з виплатою заробітної плати?
19. Чи проводиться на підприємстві індексація заробітної плати, у зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати?
20. Чи існує на підприємстві постійне скорочення чисельності працівників з ініціативи адміністрації?
21. Чи існує на вашому підприємстві система мотивації високопродуктивної діяльності персоналу?
22. Чи проводять на підприємстві періодичні опитування з приводу підвищення мотивації результативності роботи персоналу?
23. Чи ефективна, прийнята у вашому колективі, система мотивації високопродуктивної роботи персоналу?

Рис. 3.16. Структура відповідей на питання, пов'язані зі станом мотиваційних процесів на машинобудівних підприємствах

Мотиваційні аспекти пов'язані у найбільшій мірі з очікуванням матеріальної винагороди за виконану роботу. Вмотивованість, що існує на більшості машинобудівних підприємств, не забезпечує підвищення продуктивності виробництва. Через те, у подальших дослідженнях слід приділити більше уваги створенню ефективного мотиваційного механізму управління підприємством. Отже, узагальнення результатів проведеного нами експертного опитування дозволяє з достатнім ступенем ймовірності зробити висновки.

Як бачимо, найактуальнішим для працівників машинобудівних підприємств є система стимулювання персоналу і розробка дієвого мотиваційного механізму високопродуктивної діяльності персоналу.

Мотиваційні аспекти пов'язані у найбільшій мірі з очікуванням матеріальної винагороди за виконану роботу. Вмотивованість, що існує на більшості машинобудівних підприємств, не забезпечує під-

вищення продуктивності виробництва. Через те, у подальших дослідженнях слід приділити більше уваги створенню ефективного мотиваційного механізму управління підприємством. Отже, узагальнення результатів проведеного нами експертного опитування дозволяє з достатнім ступенем довірчої ймовірності зробити наступні висновки:

1. Серед визначальних факторів, які мають впливати на матеріальну винагороду (заробітну плату), респондентами пропонується професійно-кваліфікаційний рівень – 38,06 %, особистісні якості працівника – 22,69 %, складність робіт та їх результативність – 19,39 та 19,86 %.

2. Як показали результати експертного опитування, основними факторами, що формують професійно-кваліфікаційний мотив, є: рівень освіти – 50 %, рівень стажу та рівень винахідництва і раціоналізаторства – 29,51 та 20,49 %. До основних факторів, що впливають на особистісні якості працівників, респонденти віднесли: наполегливість – 19,85 %, ініціативність – 10,04 %, комунікабельність – 5,05 %, творчість – 10,14 %, компетентність – 24,95 %, працездатність персоналу – 29,97 %. Складність робіт характеризується респондентами з огляду на здатність до виконання робіт – 29,86 %, самостійність у виконанні робіт – 19,95 %, ступінь відповідальності – 20,07 %, інноваційність – 18,07 %, комплексність – 12,05 % респондентів віддали перевагу.

Серед факторів, що впливають на результативність виробничої діяльності персоналу, респонденти виділили: кількість виконаних робіт – 49,94 %, якість виконаних робіт та своєчасність їх виконання – 29,94 та 20,12 %, відповідно.

3. Низька поінформованість, особливо основних робітників, щодо можливостей запровадження мотиваційного механізму ефективного управління підприємством не дозволяє отримувати відповідні прибутки на машинобудівних підприємствах.

4. Основні аспекти формування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом на різних підприємствах мають характерні особливості: на успішних підприємствах рівень результативної діяльності персоналу достатній, однак потребує вирішення питання партисипативності, тобто інтеграції цілей підприємства і персоналу, корпоративності.

5. В результаті аналізу відповідей респондентів на запитання 15–23 виявлено, що:

- рівень заробітної плати недостатній – 76,7 %;
- розмір заробітної плати не стимулює – 91,02 %;
- існуюча система мотивації неефективна – 88,59 %;
- на підприємствах не існує ефективної системи матеріального стимулювання – 71,84 %;

На основі внутрішніх чинників слід формувати інтегральну оцінку якості і результативності роботи. А на підставі зовнішніх факторів формується полікритеріальна система активізації роботи персоналу.

Результати експертного опитування на запитання 14 дозволили виявити кількість критеріїв зовнішнього впливу на підвищення результативності роботи підприємства, активізувавши при цьому персонал: виробничо-технологічні – чотири критерії; соціально-трудова – шість критеріїв; фінансово-економічні – три критерії; організаційно-корпоративні – шість критеріїв та економіко-екологічні – три критерії. Ці критерії нами виокремлено серед інших і запропоновано порядок їх розрахунку.

РОЗДІЛ 4.
ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Аналіз продуктивності праці та заробітної
плати персоналу підприємств машинобудування
як основної галузі економіки України

Машинобудування є основою важкої індустрії і відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази національної економіки. За сучасних умов машинобудівному комплексу належить важлива роль у забезпеченні комплексної механізації та автоматизації інших галузей національної економіки.

Машинобудування України на сьогодні об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 – великих, 1834 – середніх та 9287 – малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, різних видів транспортних засобів тощо. У загальному обсязі продукції (робіт, послуг) промисловості, частка машинобудування становить 13,4 %, у валовій доданій вартості промисловості – 15,6 %. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 6 % – оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % чисельності працюючих.

Здійснивши аналіз стану машинобудування в Україні за 2006–2009 роки можна констатувати, що у 2006 році збільшився загальний обсяг виробництва майже в 2 рази. При цьому зріс обсяг експорту у 2,7 рази та продуктивності праці – в 2,3 рази. Обсяг реалізації продукції у 2006 році збільшився майже втричі (на 42 млн грн). Збільшення обсягу реалізації продукції на показники ефективності машинобудування практично не впливає. Рівень рентабельності машинобудівних підприємств досить незначний і становив 1,5–3,4 % [165, с. 58]. Оцінка діяльності машинобудівної галузі у 2008 році показує, що обсяг вітчизняної промисловості України збільшився на 7,3 % порівняно з 2007 роком.

Обсяги виробництва машинобудівних підприємств за 2008–2009 роки знизилися. Цьому причиною є світова економічна криза, наслідки якої для підприємств проявляються у зростанні боргів, нестачі грошо-

вих ресурсів, зростанні простроченої кредиторської заборгованості, скороченні обсягів продажу. Криза призвела до збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств в даній галузі.

У 2009 році обсяг реалізованої продукції машинобудування значно знизився, і за січень цього ж року становив 3709,3 млн грн, що на 52,3 % менше, ніж за січень 2008 року. В тому числі виробництво машин та устаткування – на 31,4 %, електричного, електронного та оптичного устаткування – на 19 %, транспортних засобів – на 68,5 % [165, с. 59].

На нашу думку, в умовах кризового стану основну увагу необхідно приділити ефективному використанню та мотивації до високопродуктивної діяльності наявних трудових ресурсів, які здатні зміцнити стан машинобудівних підприємств в економічній системі країни.

Оцінка ступеня і раціональності використання персоналу машинобудівного підприємства має ґрунтуватися на: виявленні причин неповного чи неефективного його використання робочого часу і визначення сумарної величини прямих і прихованих втрат, відхилень фактичного сукупного фонду робочого часу від потенційної величини, проведенні групування причин втрат і нераціонального використання персоналу та оцінці ефективності усунення виявлених втрат, виявлення перспективних резервів та розробці ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень.

З метою аналізу цих процесів нами здійснено дослідження машинобудівних підприємств Хмельниччини: ДП “Новатор”, ДП “Красилівський агрегатний завод”, ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ “Темп”, ВАТ “Укрелектроапарат”, ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”. Вихідну інформаційну базу для проведення аналізу сформовано на основі офіційної статистичної інформації та звітності машинобудівних підприємств, що характеризують результати їх роботи: 1) ф. № 2 – “Звіт про фінансові результати”; 2) форма № 1 – ПВ “Звіт з праці”; 3) ф. № 3 – ПВ “Звіт про використання робочого часу”; 4) ф. № 6 – ПВ “Про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання”; 5) ф. № 22 – “Зведена таблиця основних показників, які комплексно характеризують господарську діяльність підприємств”.

При проведенні аналізу нами було застосовано різноманітні методи та прийоми. Окрім визначення абсолютних та відносних показників динаміки за певний період для оцінки ефективності використання персоналу та його виробничої діяльності скористаємося показниками продуктивності і середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника з врахуванням витрат як із фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального стимулювання:

а) середній річний виробіток:

$$B = \frac{Q_{p.np.}}{Ч_{ПВП}}, \quad (4.1)$$

де $Q_{p.np.}$ – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; $Ч_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

б) середньорічна заробітна плата:

$$ЗП_{cp} = \frac{\Phi ЗП}{Ч_{ПВП}}, \quad (4.1)$$

де $\Phi ЗП$ – відповідно, сумарний фонд заробітної плати, тис. грн;

в) середньомісячна заробітна плата:

$$ЗП_{cm} = \frac{\Phi ЗП / Ч_{ПВП}}{12}, \quad (4.3)$$

г) витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної і реалізованої продукції:

$$B_{\Phi ЗП}^{p.n.} = \frac{\Phi ЗП}{Q_{p.np.}}, \quad (4.4)$$

Обчислені зазначені показники зведемо в таблицю 4.1.

Таблиця 4.1

**Стан продуктивності та рівень заробітної плати персоналу
машинобудівних підприємств Хмельниччини**

Рік	Показник						
	Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	Чисельність виробничого персоналу, осіб	Річний виробіток на одного працюючого, тис. грн/особу	Фонд заробітної плати, тис. грн.	Середньорічна заробітна плата, грн	Середньомісячна заробітна плата, грн	Зарплатоємність, грн/грн
1	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ "Темп"							
2006	9097,6	189	48,14	2462,4	13028,57	1085,71	0,2707
2007	8474,2	173	48,98	2631,5	15210,98	1267,58	0,3105
2008	16348	181	90,32	4721,7	26086,74	2173,9	0,2888
2009	13488	184	73,30	3717,1	20201,63	1683,47	0,2756
2009/2006*	148,26	97,35	152,29	150,95	155,06	155,06	101,82

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ “Красилівський машзавод”							
2006	46120	696	66,26	7753,8	11140,52	928,38	0,1681
2007	49581	691	71,75	7526,4	10892,04	907,67	0,1518
2008	41341	545	75,86	6946,8	12746,42	1062,2	0,1680
2009	36437	530	68,75	6471,2	12209,81	1017,48	0,1776
2009/2006*	79,00	76,15	103,75	83,46	109,59	109,59	105,64
ДП “Красилівський агрегатний завод”							
2006	41059	1049	39,14	8683	8277,42	689,78	0,2115
2007	40778	883	46,18	9573	10841,45	903,45	0,2348
2008	56541	751	75,29	10955	14587,22	1215,6	0,1938
2009	76220	658	115,84	11174	16981,76	1415,15	0,1466
2009/2006*	185,64	62,73	295,94	128,69	205,16	205,16	69,32
ДП “Новатор”							
2006	86345	2290	37,71	23230,1	10144,15	845,35	0,2690
2007	106521	2120	50,25	30702	14482,08	1206,84	0,2882
2008	121405	1921	63,19	32457,1	16895,94	1407,99	0,2673
2009	128465	1755	73,19	27970,7	15937,72	1328,14	0,2177
2009/2006*	148,78	76,64	194,14	120,41	157,11	157,11	80,93
ВАТ “Укрелектроапарат”							
2006	235708	1534	153,66	28241,1	18410,10	1534,18	0,1198
2007	327632	1674	195,72	40383,9	24124,19	2010,35	0,1233
2008	393463	1781	220,92	50384,7	28290,12	2357,51	0,1281
2009	178079	1565	113,79	24882,6	15899,43	1324,95	0,1397
2009/2006*	75,55	102,02	74,05	88,11	86,36	86,36	116,62
ВАТ ХЗКПУ “Призма-Прес”							
2006	3957	205	19,30	2167,5	10573,17	881,09	0,5478
2007	8320,4	202	41,19	3052,3	15110,39	1259,2	0,3668
2008	9243	175	52,82	3304,7	18884	1573,67	0,3575
2009	7721	150	51,47	2872,6	19150,67	1595,89	0,3721
2009/2006*	195,12	73,17	266,67	132,53	181,13	181,13	67,92

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Аналіз середньомісячної заробітної плати за 2006–2009 рр. на підприємствах показує, що найвищий її рівень на ВАТ “Укрелектроапарат” – 2357,51 грн у 2008 р. при зменшенні у 2009 р. до 1324,95 грн та ВАТ “Темп” – 2173,9 грн у 2008 р., зі зменшенням у 2009 р. до 1683,47 грн. Найменший рівень середньомісячної заробітної плати спостерігається на ДП “Красилівський агрегатний завод” – 689,78 грн у 2006 р. та на ВАТ “Красилівський машзавод” 1062,2 грн у 2008 р. при спаді цього показника у 2009 р. до 1017,48 грн на місяць (рис. 4.1).

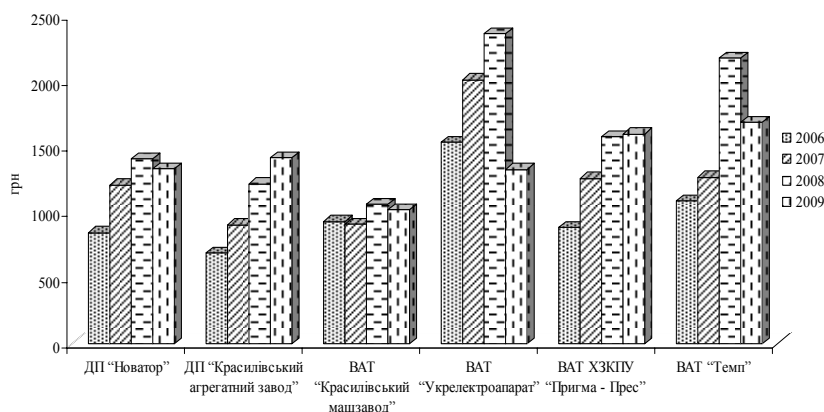


Рис. 4.1. Середньомісячна заробітна плата працівника машинобудівних підприємств Хмельниччини (2006–2009 рр.)

Не менш важливим показником, представленим у таблиці 4.1, є зарплатоємність, яка визначається як співвідношення фонду заробітної плати до чистого доходу (виручки) від виготовленої продукції. Цей показник вказує на те, що рівень його на підприємствах занижений і заробітна плата не забезпечує не тільки стимулюючої функції, але й відтворювальної.

За зарплатоємністю продукції найвищий рівень демонструє ВАТ ХЗКПУ "Пригма-Прес" – 0,54 грн у 2006 р. до 0,372 грн у 2009 р. Найнижчий рівень – на ВАТ "Укрелектроапарат", яке спромоглося підняти рівень з 0,11 грн у 2006 р. до 0,13 грн у 2009 р. та ВАТ "Красилівський машзавод" – з 0,16 грн/грн до 0,168 грн/грн (рис. 4.2).

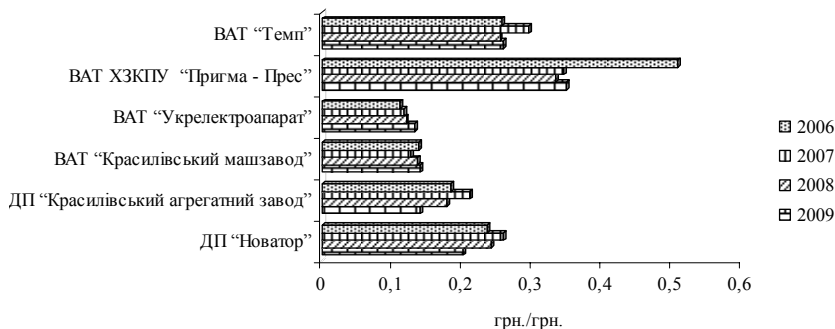


Рис. 4.2. Зарплатоємність продукції машинобудівних підприємств Хмельниччини

Важливим етапом аналізу ефективності використання персоналу підприємства є оцінка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Тому, на основі наявних даних нами було розраховано середньорічну, середньоденну та середньогодинну продуктивність праці одного робітника та одного працівника. Одержані результати представлено у таблиці 4.2. Як бачимо, на досліджуваних машинобудівних підприємствах Хмельниччини продуктивність праці протягом 2006–2008 рр. зростала у зв'язку зі збільшенням обсягів виготовленої продукції. Але, у 2009 р. на ВАТ “Красилівський машзавод”, ВАТ “Укрелектроапарат”, ВАТ “Темп”, ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” продуктивність праці зменшилась.

Таблиця 4.2

**Показники продуктивності та заробітної плати персоналу
машинобудівних підприємств Хмельниччини**

Рік	Показник*					
	$ПП_{пр}^p$	$ПП_{р}^p$	$ПП_{пр}^o$	$ПП_{пр}^{ood}$	$\sum ЗП_{пвп}$	$\sum ЗП_p$
1	2	3	4	5	6	7
ВАТ “Темп”						
2006	48140	68921,21	245,15	30,64	2462,4	1723,68
2007	48980	70034,71	233,78	29,22	2631,5	1842,05
2008	90320	128724,41	407,67	50,96	4721,7	3305,19
2009	73300	104558,14	437,87	54,73	3717,1	2601,97
2009/2006**	152,26	151,712	178,61	178,61	150,95	150,95
ВАТ “Красилівський машзавод”						
2006	66260	94702,26	380,91	47,61	7753,8	5427,66
2007	71750	102440,08	370,96	46,37	7526,4	5268,48
2008	75860	108222,51	423,73	52,97	6946,8	4862,76
2009	68750	98212,94	468,48	58,56	6471,2	4529,84
2009/2006**	103,76	103,71	122,99	122,99	83,46	83,46
ДП “Красилівський агрегатний завод”						
2006	39140	55938,69	193,29	24,16	8683	6078,1
2007	46180	65983,82	221,23	27,65	9573	6701,1
2008	75290	107492,39	350,17	43,77	10955	7668,5
2009	115840	165336,23	586,51	73,31	11174	7821,8
2009/2006**	295,96	295,57	303,44	303,44	128,69	128,69
ДП “Новатор”						
2006	37710	53864,63	200,15	25,02	23230,1	16261,07
2007	50250	71779,65	260,19	32,52	30702	21491,4
2008	63190	90263,94	327,59	40,95	32457,1	22719,97
2009	73190	104528,07	457,51	57,19	27970,7	19579,49
2009/2006**	194,09	194,06	228,58	228,58	120,41	120,41

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7
ВАТ “Укрелектроапарат”						
2006	153660	219467,41	714,51	89,31	28241,1	19768,77
2007	195720	279549,49	905,33	113,17	40383,9	28268,73
2008	220920	315527,67	1106,96	138,37	50384,7	35269,29
2009	113790	162480,84	1148,47	143,56	24882,6	17417,82
2009/2006**	74,05	74,03	160,74	160,74	88,11	88,11
ВАТ ХЗКПУ “Призма-Прес”						
2006	19300	27479,17	94,01	11,75	2167,5	1517,25
2007	41190	59431,43	198,83	24,85	3052,3	2136,61
2008	52820	75146,34	254,34	31,79	3304,7	2313,29
2009	51470	73533,33	283,62	35,45	2872,6	2010,82
2009/2006**	266,68	267,59	301,68	301,68	132,53	132,53

Примітки: * $ППP_{пр}^p$ – продуктивність працівника, $ППP_p^p$ – продуктивність робітника, $ППP_p^d$ – продуктивність працівника денна, $ППP_p^{год}$ – продуктивність праці працівника годинна, $\sum ЗП_{гвп}$ – сумарна заробітна плата промислово-виробничого персоналу, $ЗП_p$ – сумарна заробітна плата робітників (грн/особу);

**Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Як видно з рис. 4.3, відповідно до того, як збільшується середньорічна продуктивність праці одного працівника, збільшується і середньорічна продуктивність праці одного робітника.

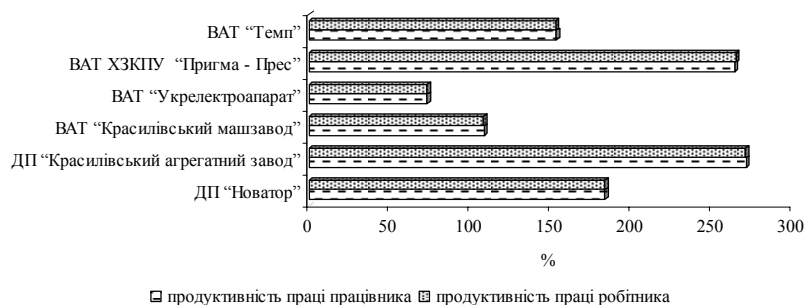


Рис. 4.3. Темпи зростання продуктивності праці на машинобудівних підприємствах Хмельниччини

Також ефективність роботи персоналу підприємства характеризують темпи зростання продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати. Зі зростанням продуктивності виникають передумови для під-

вищення рівня заробітної плати, причому темпи зростання продуктивності мають бути випереджаючими за темпи зростання зарплати.

Співвідношення між зростанням продуктивності праці і середньою заробітною платою розраховуємо за формулою:

$$I_{\uparrow ПП / \uparrow ЗП} = \frac{\uparrow ПП}{\uparrow ЗП}, \quad (4.5)$$

де $\uparrow ПП$, $\uparrow ЗП$ – темпи зростання продуктивності і зарплати.

Таблиця 4.3

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати персоналу підприємств Хмельниччини

Підприємство	Рік			
	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
ДП “Новатор”	0,922344	0,933392	1,077856	1,227890
ДП “Красилівський машзавод”	0,963625	1,107559	0,903466	0,946105
ВАТ “Красилівський агрегатний завод”	1,367254	0,900826	1,211709	1,321634
ВАТ “Укрелектроапарат”	1,026724	0,972026	0,962538	0,916479
ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”	1,306091	1,493358	1,026097	0,960873
ВАТ “Темп”	0,786861	0,871469	1,075233	1,047981

За співвідношеннями між зростанням продуктивності праці та середньої заробітної плати (табл. 4.3, рис. 4.4) останнім часом на всіх підприємствах спостерігаються випередження темпів зростання заробітної плати порівняно з рівнем підвищення продуктивності праці. Це негативно впливає на інфляційні процеси та результативність і прибутковність діяльності самих підприємств.

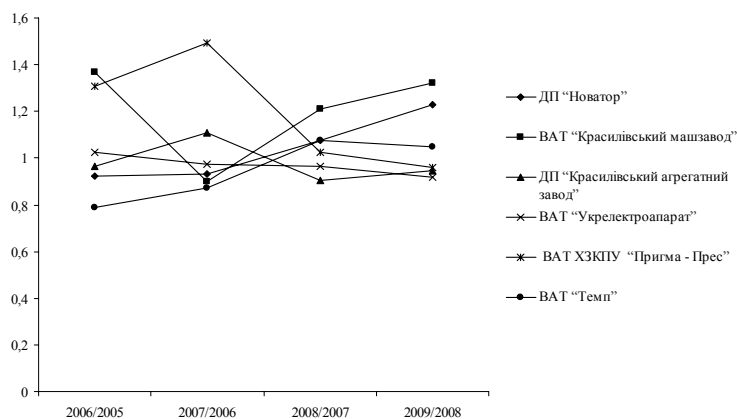


Рис. 4.4. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати на машинобудівних підприємствах

Таблиця 4.4

Структура та динаміка заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини

Рік	Всього, тис. грн	Фонд заробітної плати										Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	
		Фонд основної оплати, тис. грн		Фонд додаткової оплати						Всього, тис. грн			
				у т.ч.									
		тис. грн	питома вага	премії	доплати	надбавки	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ВАТ "Темп"													
2006	2462,4	1631,2	66,24	733,7	29,79	279,5	11,35	58,4	2,37	254,3	10,332	97,5	3,96
2007	2631,5	1700,9	64,64	811,3	30,83	357,7	13,59	72,8	2,77	286,1	10,87	119,3	4,53
2008	4721,7	3524,1	74,64	955,9	20,24	384,9	8,15	111,6	2,36	347,5	7,36	241,7	5,12
2009	3717,1	2648,5	71,25	894,7	24,06	361,2	9,72	85,7	2,31	321,8	8,66	173,9	4,68
2009/2006*	150,95	162,37	-	121,94	-	129,23	-	146,75	-	126,54	-	178,36	-
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"													
2006	7753,8	5740,5	74,03	1911,5	24,65	511,9	6,60	606,3	7,82	898,9	11,59	101,8	1,31
2007	7526,4	5633,1	74,84	1809,7	24,04	422	5,61	544,6	7,24	831,3	11,05	83,6	1,11
2008	6946,8	5272,9	75,90	1643,1	23,65	313,6	4,51	592,6	8,53	720,1	10,37	30,8	0,44
2009	6471,2	4803,6	74,23	1640,9	25,36	241,3	3,73	364,1	5,63	495,9	7,66	26,7	0,41
2009/2006*	83,463	83,68	-	85,84	-	47,14	-	60,05	-	55,17	-	26,23	-
ДП "Красилівський агрегатний завод"													
2006	8683	6049	69,66	2452	28,24	134	1,54	1169	13,46	870	10,02	182	2,09
2007	9573	6723	70,23	2489	26,004	92	0,96	1136	11,87	872	9,11	361	3,77

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2008	10955	7625	69,60	3169	28,93	238	2,17	1145	10,45	1028	9,38	161	1,47
2009	11174	7952	71,17	2771	24,79	167	1,49	1172	10,49	934	8,36	451	4,04
2009/2006*	128,69	131,46	-	113,01	-	124,63	-	100,26	-	107,36	-	247,80	-
<i>ДП "Новатор"</i>													
2006	23230,1	15292,7	65,83	7745	33,34	4301	18,51	837,4	3,605	1879,1	8,09	192,4	0,83
2007	30702	18571,5	60,49	11743,4	38,25	7677,8	25,01	911,1	2,97	2096	6,83	387,1	1,26
2008	32457,1	20154,6	62,09	11925,7	36,74	6225,1	19,18	1058,3	3,26	2864,7	8,83	376,8	1,16
2009	27970,7	17569,8	62,82	10026,9	35,85	4212,1	15,08	1014,1	3,63	2751,2	9,84	374	1,34
2009/2006*	120,41	114,89	-	129,46	-	97,93	-	121,10	-	146,41	-	120,41	-
<i>ВАТ "Укрелектроапарат"</i>													
2006	28241,1	21139,1	74,85	6521,8	23,09	1883	6,67	2144,5	7,59	2365,5	8,38	580,2	2,05
2007	40383,9	28922,3	71,62	10715,8	26,535	3534,2	8,75	3666,7	9,08	3103,5	7,68	745,8	1,85
2008	50384,7	34369,3	68,21	15228,8	30,23	4887,2	9,69	4899,1	9,72	4895,5	9,72	786,6	1,56
2009	24882,6	15742	63,27	8825,8	35,47	283,4	1,14	4128,5	16,59	3032,6	12,19	314,8	1,27
2009/2006*	88,11	74,47	-	135,33	-	15,05	-	192,52	-	128,20	-	54,26	-
<i>ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"</i>													
2006	2167,5	1573,8	72,61	486,1	22,43	217,5	10,03	59,7	2,75	124,1	5,73	107,6	4,96
2007	3052,3	2175,4	71,27	796,2	26,09	302,4	9,91	71,7	2,35	271,2	8,89	80,7	2,64
2008	3304,7	2257,9	68,32	905,3	27,39	485,5	14,69	103,4	3,13	310,1	9,38	141,5	4,28
2009	2872,6	1961,5	68,28	809,9	28,19	397,1	13,82	58,8	2,05	241,2	8,39	101,2	3,52
2009/2006*	132,53	124,63	-	166,61	-	182,57	-	98,49	-	194,36	-	94,05	-

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Як визначено, основним системоутворюючим елементом мотивації персоналу є заробітна плата, структура і динаміка якої представлена у таблиці 4.4 і на рис. 4.5 та 4.6.

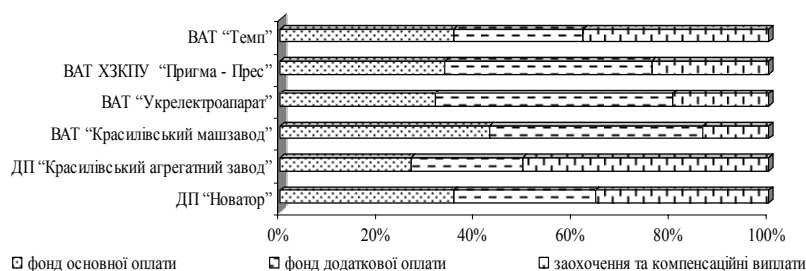


Рис. 4.5. Темпи зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств (2009/2006 рр.)

За структурою, як свідчать дані таблиці, питома вага основної оплати коливається на досліджуваних машинобудівних підприємствах від 60 до 74 %. Так, найнижча її частка на ДП "Новатор", а найвища на ВАТ "Красилівський машзавод". Питома вага додаткової оплати коливається від 23 до 38 %. Найнижчий її рівень у фонді заробітної плати спостерігається на ВАТ "Красилівський машзавод" – у межах 23–25 %, а найвищий за роками від 33 до 38 % на ДП "Новатор".

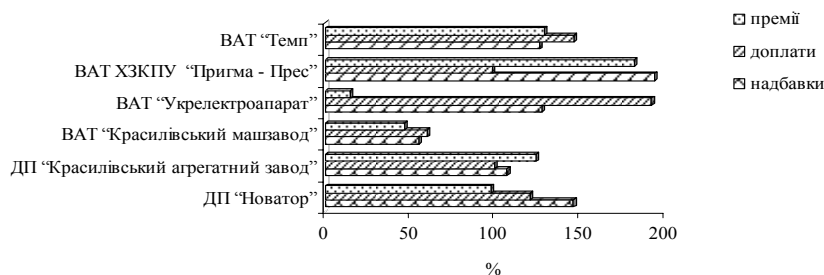


Рис. 4.6. Темпи зростання частки премій, доплат та надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу підприємств (2009/2006 рр.)

Премії у фонді оплати праці складають від 1–2 % на ДП "Красилівський агрегатний завод" до 18–25 % – на ДП "Новатор". Доплати також варіюють від 2–3 % на ВАТ "Темп" до 10–13 % на ДП "Кра-

силівський агрегатний завод”. Частка надбавок у фонді оплати праці машинобудівних підприємств Хмельниччини складає 6–11 %, інших виплат – 1–4 %.

Як бачимо, єдиного підходу у стимулюванні роботи персоналу немає; кожне підприємство, залежно від отримання кінцевої мети – прибутку – обирає свої форми, системи та структуру заробітної плати. Тобто, давати рекомендації щодо структури заробітної плати для машинобудівних підприємств не доцільно; у кожному конкретному випадку вони мають бути індивідуальними.

Як видно з рис. 4.5 за динамікою збільшилась частка додаткової оплати у 2009 р. порівняно з 2006 р. на ВАТ “Укрелектроапарат”, ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” та ВАТ “Красилівський машзавод”.

Графічне зображення на рис. 4.6 показує, що найвищі темпи зростання питомої ваги премій у 2009 р. порівняно з 2006 р. на ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”, доплат на ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “Темп”, а надбавок – на ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” та ДП “Новатор”.

Отже, неабиякий вплив на ефективність використання персоналу підприємств має рівень заробітної плати, її структура, послідовне підвищення рівня заробітної плати поряд з підвищенням результативності у діяльності персоналу. За допомогою премій, надбавок та інших виплат підприємство може мотивувати персонал до високопродуктивної виробничої діяльності. Головне правильно визначити фактори та критерії мотивації, а також встановити взаємозв’язки між показниками, які відображають результативність діяльності, та показниками мотивації.

Проаналізувавши зарплатоємність продукції, слід зазначити, що зменшення її відбулося на більшості машинобудівних підприємств. Це говорить про неприпустимість, в період кризи та подальшого розвитку інфляційних процесів, такого стану на машинобудівних підприємствах і поглиблення відчуження персоналу від високопродуктивної праці як єдиного джерела виживання в нинішніх умовах.

Таким чином, для створення механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу вкрай необхідно враховувати дані, отримані в результаті проведеного аналізу, здійснити зовнішній стимуляційний вплив на активізацію персоналу через покращання факторно-критеріальних характеристик діяльності машинобудівних підприємств.

Отже, перш, ніж активізувати внутрішні мотиви задоволення потреб працівників машинобудівних підприємств через ефективну систему матеріального заохочення, слід активізувати полікритеріальні характеристики роботи підприємства в цілому, тобто активізувати зовнішній вплив на підвищення результативності і ефективності роботи персоналу.

4.2. Стан управління персоналом підприємств регіону

Оптимальне використання персоналу промислових підприємств є основою формування ефективного його управління. Воно залежить від ефективності використання робочого часу, зменшення втрат робочого часу, забезпеченості підприємства кадрами, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, плинності кадрів та ефективної системи матеріального стимулювання.

Ефективність використання робочого часу персоналу слід визначати, вивчаючи втрати робочого часу, які включають втрати у зв'язку з порушенням дисципліни та на виправлення бракованої продукції. Збільшення випуску продукції, у зв'язку з ліквідацією втрат робочого часу, слід визначати за формулою:

$$\Delta ВП = B_{рч} \cdot B_i, \quad (4.6)$$

де $B_{рч}$ – втрати робочого часу, год; B_i – годинний виробіток працівника, грн/людино-год, який визначається за формулою:

$$B_i = \frac{B}{\Phi РЧ}, \quad (4.7)$$

де $\Phi РЧ$ – річний фонд робочого часу одного працівника, год.

Річний фонд робочого часу одного працівника розраховується за формулою:

$$\Phi РЧ = 12 МФЧ, \quad (4.8)$$

де $МФЧ$ – місячний фонд робочого часу; в середньому складає 176 год.

Тоді річний фонд робочого часу (нормативний, без втрат) одного працівника складе:

$$\Phi РЧ = 12 \cdot 176 = 2112 \text{ год.}$$

Якщо на підприємствах є втрати робочого часу, то у формулу слід підставляти середній фактичний річний фонд робочого часу одного працівника.

Результати проведених розрахунків (табл. 4.5) вказують, на те, що найбільші втрати робочого часу на найбільших підприємствах. За темпами у 2009 р., порівняно з 2006 р., втрати найбільше зросли на ВАТ “Укрелектроапарат” – на 435,6 %, ВАТ “Темп” – на 198,6 % та ВАТ “Красилівський машзавод” – на 142,5 %, ДП “Новатор” – 114,94 %.

Зменшились втрати робочого часу на ДП “Красилівський агрегатний завод” – на 58 % та ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” – на 57 %.

Таблиця 4.5

**Прогнозоване зростання обсягів виробітку продукції
у зв'язку з ліквідацією втрат робочого часу**

Рік	Втрати робочого часу, год	ΔВП у зв'язку з ліквідацією втрат, тис. грн
<i>ВАТ “Темп”</i>		
2006	61573	1403,47
2007	57342	1329,83
2008	46208	1976,09
2009	122306	4244,81
2009/2006*	198,64	302,45
<i>ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”</i>		
2006	251203	7881,02
2007	314131	10671,83
2008	315475	11331,41
2009	357947	11651,92
2009/2006*	142,49	147,85
<i>ДП “Красилівський агрегатний завод”</i>		
2006	314700	5832,08
2007	260125	5687,77
2008	251020	8948,53
2009	182600	10015,33
2009/2006*	58,02	171,73
<i>ДП “Новатор”</i>		
2006	1058568	18900,85
2007	897127	21344,99
2008	890358	26639,07
2009	1216752	42165,76
2009/2006*	114,94	223,08
<i>ВАТ “Укрелектроапарат”</i>		
2006	434625	31621,44
2007	472216	43760,47
2008	746116	78045,45
2009	1893511	102018,28
2009/2006*	435,67	322,62
<i>ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”</i>		
2006	72261	660,34
2007	49550	966,37
2008	57625	1441,17
2009	41746	1017,36
2009/2006*	57,77	154,07

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Збільшення втрат робочого часу викликано вимушеними відпустками, у зв'язку зі спадом виробництва та фінансовою кризою. Зменшення втрат на невеликих підприємствах відбулося внаслідок організаційних заходів щодо підвищення рівня дисципліни та втратою робочого місця працівників цих підприємств.

Наочне зображення оцінки показника (рис. 4.7), вказує на те, що найбільший прогнозований приріст випуску продукції, у зв'язку з ліквідацією втрат робочого часу, мав би бути на ВАТ "Укрелектроапарат" та ДП "Новатор".

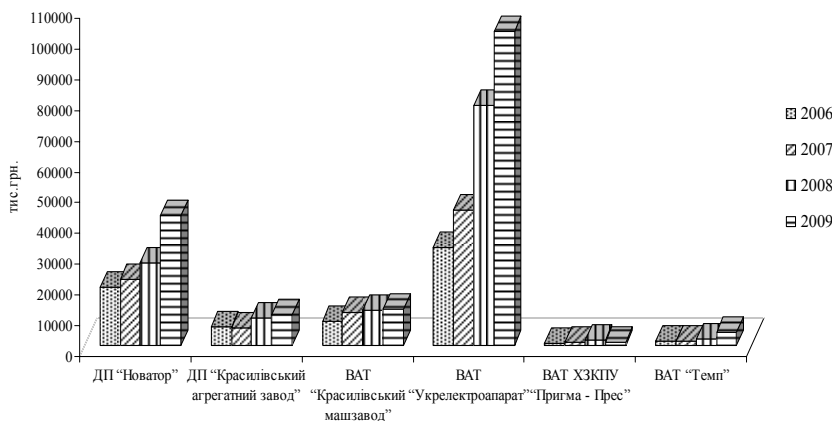


Рис. 4.7. Можливе збільшення випуску продукції при ліквідації втрат робочого часу

Окрім зазначених показників, для аналізу ефективності використання персоналу слід розраховувати рівень забезпеченості підприємства кадрами:

$$P_k = \frac{Q_{ПВП}^{\phi}}{Q_{ПВП}^{норм}}, \quad (4.9)$$

де $Q_{ПВП}^{\phi}$, $Q_{ПВП}^{норм}$ – відповідно, фактична і нормативна чисельність ПВП, осіб. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу слід визначати за формулою:

$$P_{ПК} = \frac{\sum_{i=1}^n TP_i \cdot Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad (4.10)$$

де TP_i – тарифний розряд i -х працівників; $Ч_i$ – чисельність i -х працівників відповідного тарифного розряду, осіб.

Рівень відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу визначимо за формулою:

$$P_{mp} = \frac{P_{в.р.}}{P_{р.р.}}, \quad (4.11)$$

де $P_{в.р.}$, $P_{р.р.}$ – відповідно середній розряд виконуваних робіт і середній розряд робітників.

Розрахунки рівня забезпеченості кадрами, професійно-кваліфікаційного рівня та рівня відповідності робіт кваліфікації персоналу досліджуваних машинобудівних підприємств приведені в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Рівень забезпеченості кадрами, професійна кваліфікація і рівень відповідності робіт кваліфікації персоналу підприємств

Рік	Показник						
	$P_{в.р.}$	$Ч_{ПВП}^{норм}$	$P_{к.}$	$P_{р.р.}$	$P_{в.р.}$	$P_{mp.}$	$P_{ПК}$
1	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ "Темп"							
2006	168	163	1,0307	5,4	5,8	1,0741	0,95
2007	173	169	1,0237	5,3	5,9	1,1132	0,93
2008	181	177	1,0226	5,2	5,7	1,0962	0,92
2009	184	180	1,0222	5,2	5,9	1,1346	0,87
2009/2006**	109,52	110,43	99,18	96,29	101,72	105,64	91,58
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"							
2006	696	682	1,0205	5	5,2	1,04	0,86
2007	691	677	1,0207	4,9	4,9	1	0,84
2008	545	534	1,0206	4,8	5	1,0417	0,81
2009	530	519	1,0212	4,6	5,3	1,1521	0,82
2009/2006**	76,15	76,09	100,07	92	101,92	110,79	95,35
ДП "Красилівський агрегатний завод"							
2006	1049	1028	1,0204	5	5,1	1,02	0,91
2007	883	865	1,0208	4,7	4,9	1,0426	0,87
2008	751	735	1,0218	4,6	4,8	1,0435	0,85
2009	658	644	1,0217	4,4	4,7	1,0682	0,84
2009/2006**	62,73	62,65	100,13	88	92,16	104,72	92,31
ДП "Новатор"							
2006	2290	2244	1,0205	5,4	5,9	1,0926	0,94
2007	2120	2077	1,0207	5,3	5,8	1,0943	0,93

Розділ 4. Характеристика діяльності та управління персоналом підприємств

2008	1921	1882	1,0207	5,3	5,9	1,1132	0,93
2009	1755	1719	1,0209	5,4	5,8	1,07411	0,94
2009/2006**	76,64	76,60	100,04	100	98,31	98,31	100

Продовження таблиці 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ "Укрелектроапарат"							
2006	1534	1503	1,0206	5,4	5,4	1	0,93
2007	1674	1640	1,0207	5,3	5,5	1,0377	0,92
2008	1781	1745	1,0206	5,2	5,6	1,0769	0,91
2009	1565	1533	1,0209	5,2	5,7	1,0962	0,89
2009/2006**	102,02	101,99	100,02	96,29	105,53	109,62	95,69
ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"							
2006	205	201	1,0199	5,3	5,4	1,0189	0,91
2007	202	197	1,0254	5,3	5,3	1	0,9
2008	175	171	1,0234	5,2	5,4	1,0385	0,89
2009	150	147	1,0204	5,1	5,5	1,078	0,9
2009/2006**	73,17	73,13	100,05	96,23	101,85	105,85	98,90

Примітки: * $Ч_{\text{факт ПВП}}$ $Ч_{\text{норм ПВП}}$ – відповідно, фактична і нормативна чисельність ПВП, осіб; $P_{\text{к}}$ – рівень забезпеченості підприємства кадрами; $P_{\text{в.р.}}$, $P_{\text{р.р.}}$ – середній розряд виконуваних робіт та середній розряд робітників $P_{\text{тр}}$ – рівень відповідності середнього тарифного розряду робіт середньому розряду персоналу; $P_{\text{ІП}}$ – професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;

**Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

За показником рівня забезпеченості підприємств кадрами (див. табл. 4.6, рис. 4.8) на всіх суб'єктах господарювання відповідно до обсягів замовлень фактична чисельність промислово-виробничого персоналу перевищує нормативну від 2 до 3 %, що є реальним явищем в ринковій економіці. Разом з тим, з кожним роком чисельність ПВП на всіх підприємствах падає.

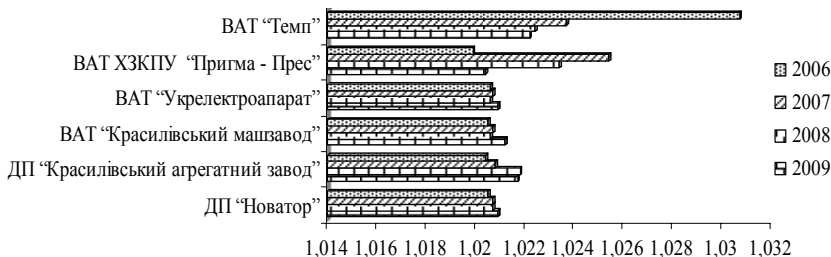


Рис. 4.8. Рівень забезпеченості кадрами підприємств Хмельниччини

Характерним для цих процесів є спад виробництва, оскільки обсяги замовлень зменшуються. Лише ВАТ “Темп” має позитивну динаміку чисельності ПВП, що є характерним для підприємства, яке нарощує виробництво, незалежно від різного впливу факторів та кризових явищ.

Як бачимо (див. табл. 4.6), рівень тарифікації робіт і тарифікації працівників найнижчий на підприємствах ВАТ “Красилівський машзавод” та ДП “Красилівський агрегатний завод”. Це пов’язано з тим, що ці підприємства виготовляють продукцію, яка не є високотехнічною і через те рівень кваліфікації працівників достатній для виготовлення такої продукції. Для решти підприємств рівень тарифікації працівників недостатній, оскільки підготовка робітничих кадрів в професійно-технічних закладах з кожним роком падає, серед кваліфікованих працівників – більшість пенсійного віку.

Слід зазначити, що ефективність використання персоналу підприємства залежить не тільки від відповідності між професіями і характером виконуваних робіт, але відповідності кваліфікації, яка полягає в тому, що тарифний розряд робітників має відповідати розряду виконуваних робіт.

За показником рівня відповідності середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду робітників, даний рівень з кожним роком збільшується, у зв’язку з необхідністю виготовлення конкурентоспроможної продукції (рис. 4.9).

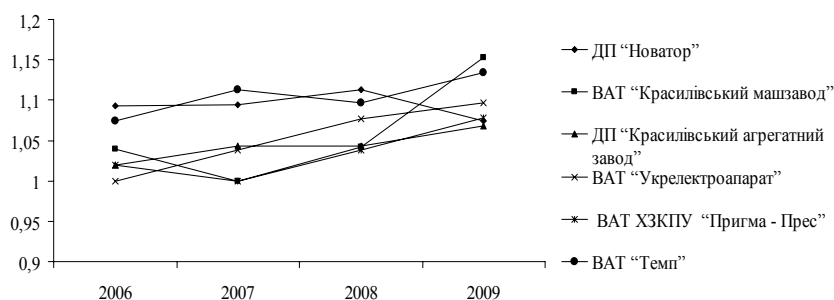


Рис. 4.9. Відповідність середнього тарифного розряду виконуваних робіт середньому розряду персоналу

З рис. 4.10 видно, що професійно-кваліфікаційний рівень з кожним роком на всіх підприємствах знижується.

Вплив рівня використання робочого часу на продуктивність праці персоналу визначається за допомогою коефіцієнта (показника) продуктивно-використаного робочого часу за формулою:

$$K_{\text{вик.р.ч}} = \frac{\Phi P \text{Ч}_{\text{факт}}}{\Phi P \text{Ч}_{\text{max}}}, \quad (4.12)$$

де $\Phi P \text{Ч}_{\text{факт}}$, $\Phi P \text{Ч}_{\text{max}}$ – відповідно, фактичний і максимально-можливий фонд робочого часу, людино-днів.

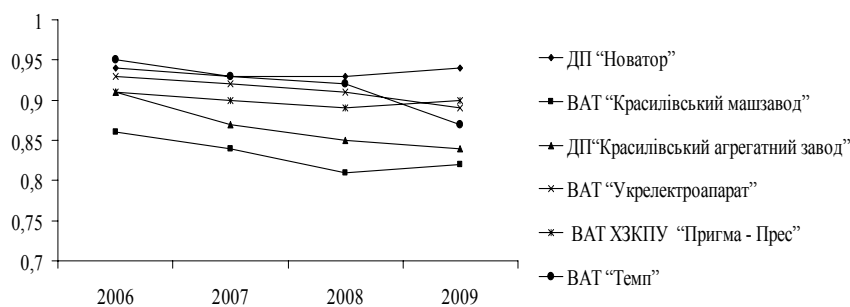


Рис. 4.10. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу

Аналіз використання робочого часу на досліджуваних машинобудівних підприємствах, здійснено на основі окремих розрахунків показників.

Найвищі темпи зростання рівня використання фонду робочого часу спостерігаються на ВАТ "Темп" – 117,88 %, найнижчі на ВАТ ХЗКПУ "Пригма-Прес" – 86,77 % (табл. 4.7, рис. 4.11). Отже, у підприємств є значний невикористаний потенціал робочого часу.

Таблиця 4.7

**Використання фонду робочого часу
на машинобудівних підприємствах Хмельниччини**

Рік	Показник рівня		
	$\Phi P \text{Ч}_{\text{факт}}$	$\Phi P \text{Ч}_{\text{max}}$	$K_{\text{вик.р.ч.}}$
1	2	3	4
ВАТ "Темп"			

Розділ 4. Характеристика діяльності та управління персоналом підприємств

2006	328451	396900	0,8275
2007	347334	354900	0,9787
2008	367015	371700	0,9874
2009	368736	378000	0,9755
2009/2006**	112,27	95,24	117,88

Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"			
2006	1219832	1432200	0,8517
2007	1383382	1421700	0,9730
2008	1095995	1121400	0,9773
2009	980164	1089900	0,8993
2009/2006**	80,357	76,09	105,59
ДП "Красилівський агрегатний завод"			
2006	1783300	2158800	0,8261
2007	1501100	1816500	0,8264
2008	1276700	1543500	0,8271
2009	1118600	1352400	0,8271
2009/2006**	62,73	62,65	100,13
ДП "Новатор"			
2006	4509736	4712400	0,9569
2007	4172316	4361700	0,9566
2008	3855096	3952200	0,9754
2009	3463084	3609900	0,9593
2009/2006**	76,797	76,60	100,24
ВАТ "Укрелектроапарат"			
2006	3073730	3156300	0,9738
2007	3367368	3444000	0,9777
2008	3589668	3664500	0,9796
2009	3133970	3219300	0,9735
2009/2006**	101,96	101,99	99,96
ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"			
2006	408975	422100	0,9689
2007	384336	413700	0,9290
2008	348349	359100	0,9701
2009	259527	308700	0,8407
2009/2006**	63,46	73,13	86,77

Примітки: * $ФРЧ_{факт}$, $ФРЧ_{max}$ – відповідно фактичний і максимальний-можливий фонд робочого часу, людино-днів; $K_{вик.р.ч.}$ – коефіцієнт продуктивно-використаного робочого часу;

**Виділений рядок показує рівень співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Як показують дані (табл. Д.1), слід зменшити втрати робочого часу, із-за неявок на роботу з дозволу адміністрації та через порушення трудової дисципліни (прогули). Також є резерв при зменшенні втрат з причин тимчасової непрацездатності. Слід реформувати соціальну сферу більшості підприємств, проводити оздоровлення працівників, надавати медичну допомогу тощо.

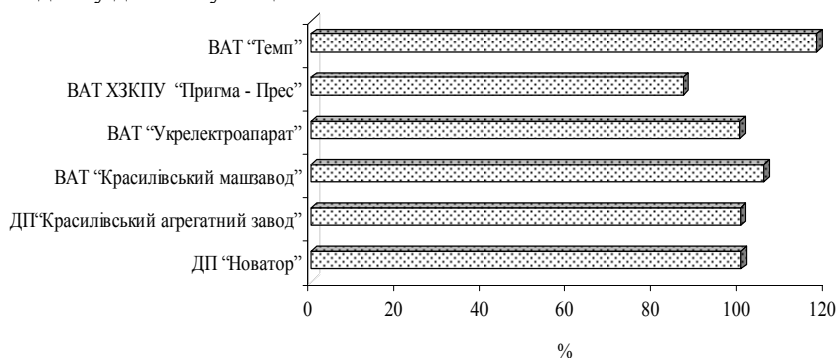


Рис. 4.11. Продуктивно-використаний робочий час на підприємствах Хмельниччини (2009/2006 рр.)

На ефективність використання персоналу підприємств має значний вплив віковий склад працівників (табл. 4.8 та рис. Е.1–Е.6, додаток Е). Через те, на машинобудівних підприємствах, що досліджуються, слід проаналізувати структуру кадрів за віком. З наведених даних (табл. 4.8) видно, що більша частина працівників має відповідний досвід роботи. Найбільша вікова група працюючих на всіх підприємствах від 35 до 49 років, найменша від 18 до 24 років, що говорить про старіння персоналу підприємства.

За даними рис. Е.1–Е.6 (додаток Е) частка працівників пенсійного віку найбільша спостерігається на ДП "Красилівський агрегатний завод" та ВАТ "Темп".

Таблиця 4.8

Вікова структура персоналу машинобудівних підприємств

Рік	$Ч_{с.обл.}^{**}$	З них робітників	Віком від:				
			18 до 24	25 до 34	35 до 49	50 до 54	55 до 59
1	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ "Темп"							
2006	189	132	10	27	84	40	28
2007	173	121	8	25	75	39	26

Розділ 4. Характеристика діяльності та управління персоналом підприємств

2008	181	127	15	17	64	37	48
2009	184	129	12	10	90	35	37
2009/2006*	97,35	97,73	120	37,04	107,14	87,5	132,14
<i>ДП "Красилівський маїзавод"</i>							
2006	696	487	57	62	430	78	69
2007	691	484	52	58	443	73	65

Продовження таблиці 4.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2008	545	382	45	46	337	64	53
2009	530	371	42	41	338	60	49
2009/2006*	76,15	76,18	73,68	66,13	78,60	76,92	71,01
<i>ДП "Красилівський агрегатний завод"</i>							
2006	1049	734	140	189	213	160	347
2007	883	618	148	180	126	164	265
2008	751	526	125	178	78	139	231
2009	658	461	105	147	117	111	178
2009/2006*	62,73	62,81	75	77,78	54,93	69,38	51,29
<i>ДП "Новатор"</i>							
2006	2290	1603	107	334	1005	416	428
2007	2120	1484	114	289	927	397	393
2008	1921	1345	95	221	849	385	371
2009	1755	1229	61	176	786	375	357
2009/2006*	76,64	76,67	57,01	52,69	78,21	90,14	83,41
<i>ВАТ "Укрелектроапарат"</i>							
2006	1534	1074	193	296	566	323	156
2007	1674	1172	217	367	568	327	195
2008	1781	1247	181	395	671	321	213
2009	1565	1096	91	329	729	267	149
2009/2006*	102,024	102,05	47,15	111,15	128,79	82,66	95,51
<i>ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"</i>							
2006	205	144	21	36	74	39	35
2007	202	140	17	31	82	34	38
2008	175	123	11	25	71	30	38
2009	150	105	8	19	65	24	34
2009/2006*	73,17	72,92	38,09	52,78	87,84	61,54	97,14

Примітки: *Виділений рядок показує рівень співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках;

** $U_{c.обл.}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

На якість виконання виробничої програми будь-якого машинобудівного підприємства впливає не тільки кількісне забезпечення персоналом, але й якісна характеристика складу персоналу, тобто освіта і кваліфікація. Через це, для визначення забезпеченості підприємств ма-

шинобудівної галузі високоосвіченими кадрами доцільно провести аналіз структури працівників за рівнем освіти та стажем роботи, оскільки необхідні виробничі навички та досвід набуваються зі збільшенням стажу роботи. Найвищий показник темпів (2009/2006) зростання рівня освіти персоналу ВАТ “Укрелектроапарат” – 113,21 %, найнижчий на ДП “Красилівський агрегатний завод” – 43,04 % (рис. 4.12, табл. Ж.1, додаток Ж).

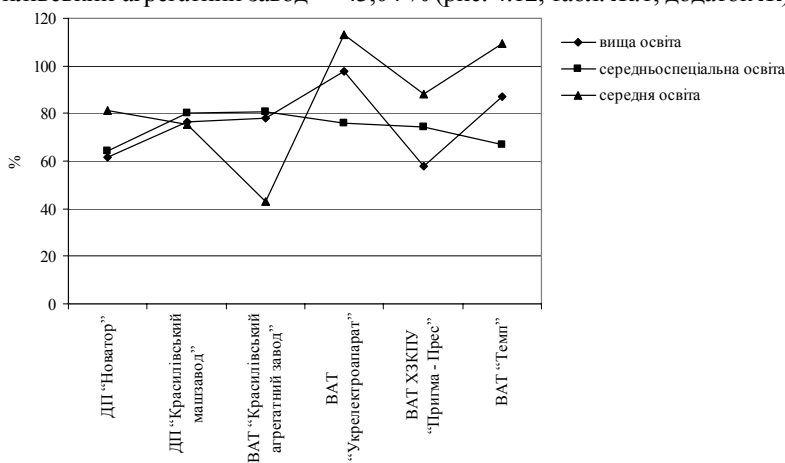


Рис. 4.12. Темпи зростання чисельності персоналу за рівнем освіти

Як видно з рисунка, найбільше працівників з вищою освітою працюють на ВАТ “Укрелектроапарат” – 19 % від ПВП та ДП “Новатор” – 17 % від ПВП; найменше на ВАТ “Красилівський машзавод”, де їх частка складає 13 % від ПВП.

Відзначимо, що необхідні виробничі навички та досвід набуваються також із збільшенням стажу роботи. Тому, на основі даних, наведених в таблиці И.1, доцільно провести аналіз працівників підприємства за стажем роботи.

За стажем роботи персоналу (табл. И.1, додаток И та рис. 4.13), вік якого складає більше 25 років, частка якого на всіх підприємствах коливається в межах 18–20 %. Найбільшою на всіх досліджуваних підприємствах є частка персоналу зі стажем від 16 до 25 років, яка коливається у межах 27–30 %. Найвищі за всіма групами темпи зростання показників стажу роботи персоналу (2009/2006) спостерігаються на ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “Темп”.

Серед якісних характеристик, які вивчаються при аналізі персоналу підприємства, важливе значення має плінність кадрів. Кожне підприємство повинно прагнути звести цей показник до мінімуму, оскільки плінність кадрів є вагомим резервом підвищення продуктивності праці.

За плинністю кадрів (табл. К.1, додаток К) темпи зростання у 2009 р. порівняно з 2006 р. звільнених за власним бажанням та порушення трудової дисципліни найвищі на ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” – 174,1 %, ВАТ “Укрелектроапарат” – 127,3 % та ВАТ “Темп” – 114,3 %. Найнижчі на ДП “Красилівський агрегатний завод” – 40,6 % та ДП “Новатор” – 54,2 %.

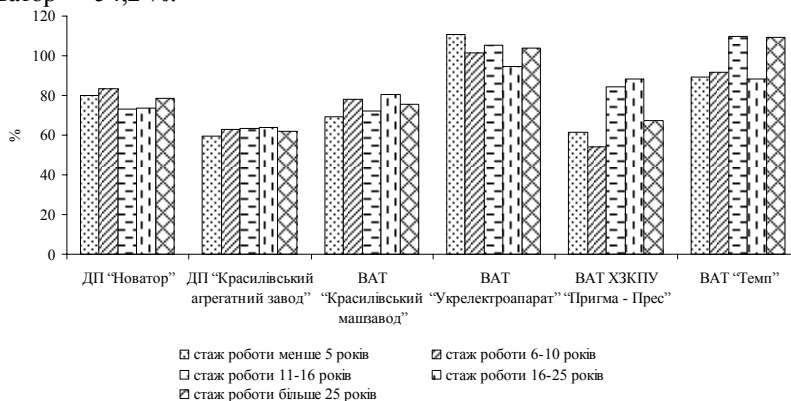


Рис. 4.13. Зміна стажу роботи персоналу на машинобудівних підприємствах (2009/2006 рр.)

Найвищий оборот з прийому та вибуття персоналу (табл. К.1 додатка К та рис. 4.14) досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельниччини на ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” та ВАТ “Укрелектроапарат”.

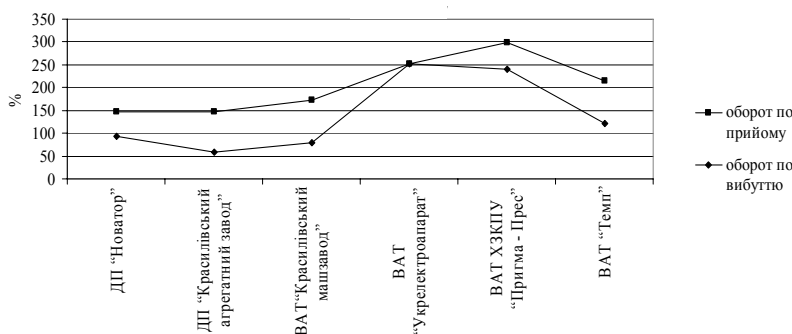


Рис. 4.14. Оборот з прийому та вибуття персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельниччини (2009/2006 рр.)

Коефіцієнт плинності персоналу протягом аналізованого періоду змінюється через зміни чисельності працюючих, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням. Найбільші темпи зростання цього показника у 2009 р. порівняно з 2006 р. на ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес” – 237,9 % та ВАТ “Укрелектроапарат” – 124,7 % (рис. 4.15).

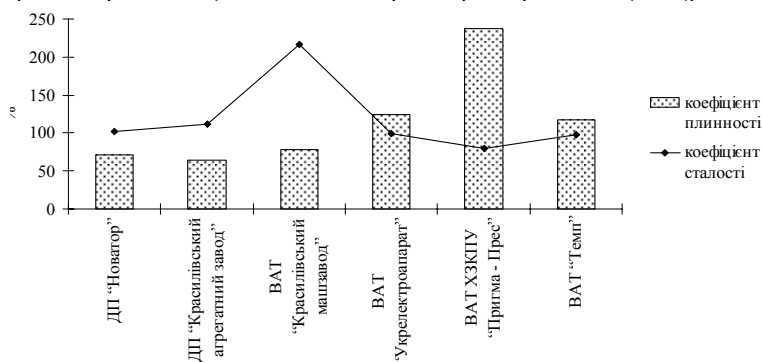


Рис. 4.15. Коефіцієнт плинності та сталості персоналу досліджуваних машинобудівних підприємств (2009/2006 рр.)

Як показує аналіз робочий час на всіх без винятку досліджуваних машинобудівних підприємствах використовується неефективно, втрати робочого часу більші допустимих. Отже, при використанні ефективної мотивації існують реальні шанси збільшення випуску промислової продукції у 1,5–2 разів. Продуктивність праці персоналу теж повинна бути більшою, а її темпи мають перевищувати темпи зростання заробітної плати, що на більшості підприємств не дотримується і негативно впливає на мотиваційні та інфляційні процеси.

Рентабельність використання персоналу, у зв’язку з низькою зарплатоємкістю, на більшості машинобудівних підприємствах достатньо висока, однак забезпеченість кваліфікованими кадрами потребує покращання. Коефіцієнт використання фонду робочого часу також потребує збільшення, як і професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, так і структура та динаміка заробітної плати. Отже, управління персоналом машинобудівних підприємств як в регіоні, так і в Україні потребує покращення. До основних заходів ефективізації управління персоналом відносять: скорочення втрат робочого часу, збільшення фактичного місячного фонду робочого часу, розробка ефективних організаційних заходів, спрямованих на зменшення втрат робочого часу; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, дотримання

рівня відповідності робіт кваліфікації персоналу; підвищення рівня продуктивності праці та її випереджаюче зростання порівняно з темпами зростання заробітної плати.

Частина III

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ
ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

**РОЗДІЛ 5.
ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЯКОСТІ
ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

**5.1. Формування складових інтегральної оцінки
якості та результативності роботи керівників,
фахівців і технічних службовців**

Як показали результати експертного опитування у передньому розділі, недостатньо дослідженими залишаються питання управління персоналом промислових підприємств на основі ефективного механізму мотивації, в основі якого має бути закладена інноваційна система оцінки складності та якості роботи персоналу. Розробка системи управління персоналом на основі оцінки складності та якості роботи персоналу з використанням мотиваційних елементів дозволить справедливо розподілити фонд заробітної плати і тим самим мотивувати персонал до високопродуктивної та якісної роботи.

Нами встановлено, що на промислових підприємствах недостатньо розробленою є теоретична та науково-практична база реалізації основних засад системи оцінки складності і якості роботи персоналу та шляхів її запровадження. На основі експертного оцінювання пропонуємо підхід щодо визначення системи оцінки складності та якості роботи, який визначає її як систему взаємопов'язаних цілей і стимулів, що забезпечують безперервний рух задоволення потреб працівників, через те, що в процесі трудова діяльність перетворюється у раціональний рух засобів виробництва.

Система оцінки складності та якості роботи персоналу, метою якої є впорядкування праці керівників, фахівців та робітників щодо

досягнення високого кінцевого результату, дозволить впорядкувати мотиваційні аспекти і справедливо розподілити заробітну плату залежно від складності функцій, якості та результативності роботи персоналу.

Комплексна оцінка якості і продуктивності роботи персоналу може бути досягнута на основі обліку ознак, які притаманні працівнику і праці, яка ним виконується. Ознаками, що характеризують працівника є його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості. Ознаками, що характерні роботі є її складність та конкретно досягнутий рівень результативності.

На нашу думку, не освіта і трудовий стаж працівника є критеріями складності, а робота, яка передбачає потрібний для її виконання об'єм теоретичних знань і практичний досвід. Аналіз різного роду робіт має здійснюватися диференційовано шляхом розгляду різних ознак, які загальні для всіх функцій та оцінки їх значень. Після чого встановлюються критерії, які характеризують якісні відмінності в процесах діяльності персоналу і дозволяють з достатньою повнотою відобразити всю різноманітність функцій за ступенем зростання складності ознак. Для кожного ступеня визначається умовна кількісна міра, що дозволяє отримати шкалу бальної оцінки, на основі якої шляхом віднесення робіт до того чи іншого ступеня складності ознаки можна встановити кількісні характеристики у ступені їх впливу на складності роботи. Наявність однорідних ознак у роботах, що порівнюються, і можливість їх кількісної оцінки дозволяє співставити найрізноманітніші види діяльності персоналу.

Роботам, що входять до посадових обов'язків, встановлюється ступінь впливу кожної ознаки шляхом окремої оцінки. Сума окремих оцінок за всіма ознаками характеризує складність такої роботи.

Оцінка складності проводиться на основі посадових інструкцій та кваліфікаційних характеристик. Складність роботи працівника визначається виходячи з інтегральної оцінки складності робіт, що виконуються ним, шляхом аналізу технології їх виконання та організаційно-технічних умов проведення, а також з урахуванням цілей і завдань, які стоять перед виконавцем, їх змістовністю і методів досягнення поставлених завдань найбільш раціональним шляхом.

Таким чином, визначення складності роботи, виходячи із ступеня кожної ознаки, являє собою форму укрупненого виміру складності роботи і дозволяє якісно і кількісно оцінити показники складності робіт, виконуваних персоналом промислового підприємства.

Система оцінки якості та продуктивності праці персоналу підприємства має здійснюватися поетапно у наступній послідовності: визначаються ознаки складності та їх частка, кількість рівнів ознак та розробляються вимоги до поділу певних функцій (робіт), формується

бальна оцінка за складністю робіт, розраховується складність виконання конкретних робіт персоналу підприємства, встановлюється інтегральна залежність складності від результуючого показника.

Таким чином, розрахунки за двома останніми етапами дозволяють здійснювати оцінку якості робіт, а також встановити кваліфікаційну категорію виконавцю, яка пов'язана в механізмі мотивації високопродуктивної праці персоналу з його заробітною платою.

Для оцінки складності робіт слід їх співставити між собою на основі єдиних критеріїв оцінки, які повинні мати загальногалузевий характер (у нашому випадку – машинобудування). У якості таких критеріїв слід застосовувати оціночні ознаки, які дозволяють у найбільшій мірі охарактеризувати різницю у складності робіт.

Обґрунтовуючи ознаки, які визначають складність робіт нами враховані як характер, так і особливості трудової діяльності всього персоналу промислового підприємства, охоплені всі сторони складності робіт, які порівнюються. Встановлюючи оціночні ознаки слід виходити з того, що складність робіт має визначатися змістовністю функцій, тобто чим вони складніші, тим складніша робота. Окрім того, слід враховувати: різноманітність робіт – чим різноманітніші функції, тим складніша робота; самостійність виконання робіт; масштаби управління – для управлінського персоналу; ступінь відповідальності за прийняття рішень – для спеціаліста вона менша, для керівника – вона більша, а значить і складніша, оскільки від його рішення залежить доля підлеглих. Чим складніші функції працівника, тим вище його відповідальність за ефективність виробництва, тим складніше усувати негативні наслідки від допущених помилок у роботі.

Якість і продуктивність результативної праці фахівців промислових підприємств має характеризувати досягнуту ними ефективність певного ступеня складності роботи, яка обумовлена рівнем професійно-кваліфікаційної підготовки та особистісними якостями. Мотивація такої роботи передбачається диференціацією посадових окладів фахівців залежно від складності роботи, кількісною мірою якої є інтегральна оцінка якості проставлена у балах чи коефіцієнтах. Найбільш повна і об'єктивна мотиваційна оцінка може бути досягнута на основі обліку ознак, що притаманні як працівнику, так і роботі, яку він виконує. Ознаками, що характеризують працівника, і це підтверджують результати експертного опитування (табл. Б.1, додаток Б) є професійно-кваліфікаційний рівень та особистісні якості, а ознаками, які характеризують роботу є складність роботи C_{pk} , якість і своєчасність її виконання.

Оцінку особистісних якостей $O_{яі}$ працівника та результативності P_i його роботи можна сформулювати, оскільки вони споріднені за своєю природою. Особистісні якості можна побачити лише у процесі

виконання робіт. Оцінка результативності робіт доповнює оцінку особистісних якостей, оскільки враховує фактичну кількість виконаних завдань та їх якість.

Особистісні якості слід розглядати з позицій професійно-кваліфікаційної підготовленості працівника, не можна допускати отримання високих результатів роботи за рахунок виконання більш простих робіт. Через те оцінки професійного-кваліфікаційного рівня P_{ki} та складності робіт, що виконуються C_p , приймуть форму коригуючих коефіцієнтів. Таким чином, інтегральну оцінку якості і продуктивності результативної праці персоналу промислового підприємства нами пропонується здійснювати за наступною формулою:

$$IO_{pi} = P_{ki} \cdot O_{ji} + C_p \cdot P_{pi}, \quad (5.1)$$

Коефіцієнти P_{ki} та C_p дозволяють привести до єдиного знаменника оцінки якостей роботи працівників різних посадових рангів. Кожен елемент інтегральної оцінки якості роботи персоналу промислового підприємства являє собою набір критеріїв, які не дублюються, і які присутні в будь-якій виробничій діяльності персоналу.

На основі відповідей на запитання 8 експертного опитування керівників і провідних фахівців відділів управління шести машинобудівних підприємств Хмельниччини (табл. В.1, додаток В) нами виділені наступні ознаки складності робіт у загальній системі їх оцінки:

- змістовність – 29,86 % відповідей респондентів;
- самостійність виконаних робіт – 20,07 %;
- ступінь відповідальності виконаних робіт – 19,95 %;
- інноваційність – 18,07 %;
- комплексність – 12,05 %.

Перша ознака характеризує технологічну складність діяльності працівника, решта ознак – організація трудової діяльності, комплексність, інноваційність і самостійність у поєднанні з відповідальністю у виконанні робіт. Число ступенів кожної ознаки складності залежить від видів робіт, які підлягають оцінці, та їх характеристик і через те не є стабільним і пов'язане зі зміною змістовності робіт, технології, організації виробництва. Отже, різниця між найменш і найбільш складною роботою має бути основою для визначення ступенів кожної ознаки.

Шляхом встановлення числа ступенів за окремими ознаками і критеріями віднесення до них робіт нами визначений загальний діапазон їх складності, а виходячи з цього слід оцінювати складність сукупності робіт, які виконує працівник відповідно до своїх посадових обов'язків. Тобто, можна отримати інтегрований показник складності робіт. Для встановлення якісних відмінностей трудових функцій праців-

ників необхідно встановлювати для кожного ступеня прийнятих ознак складності робіт умовну кількісну міру, тобто певну кількість балів.

Оцінка складності робіт розглянута, виходячи з ознак змістовності, характеру робіт, різноманітності, комплексності, самостійності виконання, відповідальності виконаних робіт тощо (табл. Л.1, додаток Л).

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак має вказуватися за результатами експертного опитування керівників структурних підрозділів: головного конструктора, головного технолога, головного бухгалтера, начальників планово-фінансового відділу та відділу заробітної плати, головного механіка, начальника АСУ та двох заступників директора шести машинобудівних підприємств. Результати анкетного опитування на восьме питання вказують на те, що респондентами обрана наступна питома вага ознак складності робіт (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Питома значимість ознак складності робіт персоналу

Ознака, що характеризує складність робіт	Частка відповідей респондентів експертного опитування, %	Питома вага значимості відібраної ознаки
1. Змістовність	29,86	0,30
2. Самостійність виконаних робіт	20,07	0,20
3. Ступінь відповідності виконаних робіт	19,95	0,20
4. Інноваційність	18,07	0,18
5. Комплексність	12,05	0,12

На основі викладеного, враховуючи певну кількість рівнів за кожною ознакою, складена таблицю кількісної оцінки складності робіт, виконуваних працівниками на машинобудівному підприємстві (див. табл. 5.2).

Оцінка рівнів ознак за питоною вагою визначається як добуток питомої значимості i -х ознак P_{C_i} на рівень таких ознак $O_{C_{ij}}$:

$$O_{C_p} = P_{C_i} \cdot O_{C_{ij}}, \quad (5.2)$$

де O_{C_p} – оцінка ознак складності робіт; P_{C_i} – питома значимість ознак складності робіт; $O_{C_{ij}}$ – рівень ознак складності робіт.

Віднесення робіт до тієї чи іншої змістовності дозволить диференційовано виявляти відмінності у ступенях впливу окремих ознак і отримати показники змістовності виконання робіт працівниками машинобудівного підприємства.

Таблиця 5.2

Кількісна оцінка складності робіт на підприємстві

Ознака складності робіт	Питома значимість ознаки Π_i	Число ступенів N_i	Оцінка рівнів ознак за питомою вагою O_{ij}						Максимальна кількість балів
			1	2	3	4	5	6	
Змістовність	0,30	6	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	1,8
Самостійність виконаних робіт	0,20	5	0,2	0,4	0,6	0,8	1		1,0
Ступінь відповідальності робіт	0,20	5	0,2	0,4	0,6	0,8	1		1,0
Інноваційність	0,18	4	0,18	0,36	0,54	0,72			0,72
Комплексність	0,12	4	0,12	0,24	0,36	0,48			0,48
Всього	1,00								5,0

Таким чином, показник змістовності робіт за певною ознакою, що виконуються, можна обчислити за формулою:

$$Z_{P_k} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot O_{ij}, \quad (5.3)$$

де n – число ознак змістовності (1–6); Π_i – питома значимість i -ї ознаки змістовності; O_{ij} – j -й рівень i -ї ознаки за питомою її вагою.

Аналогічно розраховуються показники самостійності робіт C_{6p} , відповідальності B_p , інноваційності I_p та комплексності робіт K_p .

Потім розраховується сумарний показник складності робіт, що виконуються, за всіма ознаками складності:

$$C_P = \sum_{k=1}^m C_{P_k}, \quad (5.4)$$

Враховуючи існування різноманіття різностей у діапазоні складності робіт за кожною ознакою, нами прийнято неоднакове число ступенів (рівнів), як показано в таблиці 5.3.

Таким чином, складність робіт розраховується за формулою:

$$C_P = \frac{\sum_{i=1}^k \Pi_i \cdot O_{ij}}{5}. \quad (5.5)$$

Таблиця 5.3

Оцінка особистісних якостей працівників підприємств

Ознака особистісної якості	Частка відповідей респондентів експертного опитування, %	Питома вага ознаки P_i	Бальна оцінка рівнів з урахуванням їх питомої значимості ($R_{ij}; P_i$)				
			Рівень особистих якостей R_{ij}				
			1	2	3	4	5
Наполегливість	19,85	0,20	0,20	0,4	0,6	0,8	1,0
Ініціативність	10,04	0,10	0,10	0,2	0,3	0,4	0,5
Комунікабельність	5,05	0,05	0,05	0,1	0,15	0,20	0,25
Творчість	10,14	0,10	0,10	0,2	0,3	0,4	0,5
Компетентність	29,97	0,30	0,30	0,6	0,9	1,2	1,5
Працездатність	24,95	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0	1,25
Всього	100	1,00					5,0

Найскладніші роботи можуть отримувати 5 балів, тобто це сума максимальної кількості балів за кожною ознакою складності робіт. Отже, виконувані роботи спеціалістами підприємства, які мають однакові посади, можуть бути різними за складністю. Виходячи з цього, запропонована система оцінки складності виконуваних робіт дозволить розмежувати їх трудові функції з урахуванням показників, що характеризують складність робіт і тим самим здійснити їх категорювання (поділ) за посадовими окладами.

Метою цієї системи оцінки є забезпечення виконання робіт певної складності працівниками, які мають необхідну для цього підготовку, а також встановлювати різну оплату працівникам, які мають однакові посади, але виконують різні за складністю роботи.

Основним критерієм мотиваційного підходу у кваліфікаційному категорюванні – є складність робіт, які виконуються персоналом підприємства. При встановленні категорій слід притримуватися визначеного діапазону складності робіт для кожної категорії. На основі класифікації робіт, які виконуються на машинобудівних підприємствах, за складністю та аналізу необхідних знань та умінь фахівців нами встановлені три групи складності робіт:

- максимальна – із сумарною кількістю балів 4–5;
- середня – із сумарною кількістю балів 2–3;
- мінімальна – із сумарною кількістю балів 0–1.

До першої групи відносяться комплексні роботи, які потребують знань у суміжних галузях науки і техніки. До другої, середньої групи, відносяться різноманітні роботи, що виконуються спеціалістами самостійно. Ці фахівці повинні володіти певним професіоналізмом та практичним досвідом. До третьої групи складності слід віднести ро-

боти, які часто повторюються і мінімально характеризують ступінь відповідальності та самостійності при їх виконанні. Якість роботи за результатами експертного опитування має визначатися рівнем кваліфікації (50 % відповідей), стажем роботи (29,5 % відповідей) і винахідництвом і раціоналізаторством (20,49% відповідей) (табл. В.1, додаток В).

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника, як підтвердили результати експертного опитування (табл. В.1, додаток В), має враховувати кількість винаходів, пропозицій тощо за минулий період (при їх кількості 1–3 – оцінка 1; 4–6 – 2; 7–10 і більше оцінка – 3). Оцінка освіти від 1 до 3 залежно від рівня освіти – середня – 1; середньоспеціальна – 2; вища – 3. Оцінка стажу роботи від 1 до 4. При стажі роботи за спеціальністю 1–5 р. – 1; 6–10 р. – 2; 11–20 р. – оцінка 3; 21 р. і більше років – 4. Таким чином, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу можна оцінити за наступною формулою:

$$П_{ki} = \frac{R_o + R_c + R_p}{10}, \quad (5.6)$$

де R_o – рівень освіти ($R_o = 1; 2; 3$); R_c – рівень стажу ($R_c = 1, 2, 3, 4$); R_p – рівень винахідництва, раціоналізаторства ($R_p = 1, 2, 3$); 10 – у знаменнику – це постійна величина, яка дорівнює сумі максимальних оцінок трьох вищезазначених рівнів.

Оцінку особистісних якостей працівника, як показало експертне опитування і відповіді респондентів на запитання 7 (табл. В.1, додаток В), слід проводити з урахуванням наступних ознак: наполегливість, ініціативність, контактність (комунікабельність), творчість, компетентність, працездатність (табл. М.1, додаток М).

Нами складено таблицю оцінки ознак, які визначають особистісні якості керівника та фахівця (див. табл. 5.4). Дані таблиці можна будувати для різних категорій персоналу, по-різному оцінюючи рівні ознак особистісних якостей. Для конструкторів, технологів, економістів, бухгалтерів, керівників структурних підрозділів вони можуть бути різноманітними, залежно від того, яка ознака над якою має переважувати. Кожна ознака особистісних якостей має п'ять рівнів проявів і оцінюється у балах: низький рівень – 1; вище низького – 2; середній – 3; вище середнього – 4 і високий – 5. Оцінку від 1 до 5 балів встановлюють залежно від рівнів ознак його особистісних якостей.

Оцінка сукупності особистісних якостей проводиться шляхом сумування оцінок ознак, помножених на їх питому значимість, і розраховується за формулою:

$$O_{яi} = \sum_{i=1}^6 R_{ij} \cdot П_i, \quad (5.7)$$

де i – порядковий номер ознак особистісних якостей працівника; b – число ознак; j – рівень будь-якої ознаки.

Таблиця 5.4

Оцінка результативності роботи фахівців підприємств

Ознака результативності виконаних робіт працівником	Частка відповідей респондентів експертного опитування, %	Питома значимість ознаки P_i	Бальна оцінка рівнів ознак за їх питомою значимістю R_{ij}			
			Рівень ознаки			
			1	2	3	Максимальне значення
1. Кількість	49,94	0,5	0,5	1	1,5	1,5
2. Якість	29,94	0,3	0,3	0,6	0,9	0,9
3. Своєчасність	20,12	0,2	0,2	0,4	0,6	0,6
Всього	100	1,0				3

Оцінку результативності працівника нами пропонується здійснювати з урахуванням кількісних та якісних ознак. При цьому має враховуватися не тільки обсяг виконаних робіт відповідно до норм, а й якість цих робіт. При цьому до уваги слід брати: своєчасність виконання робіт, якість виконання робіт та кількість виконаних планових та позапланових робіт. Для визначення бальної оцінки результативності слід розробити таблицю, в якій за трьома рівнями слід оцінити ознаки результативності фахівців, виходячи з питомої значущості кожної ознаки, яка також нами встановлена за допомогою запитання 9 експертного опитування керівників та провідних фахівців підприємств машинобудівної галузі Хмельниччини (табл. В.1, додаток В).

Виходячи з таблиці 5.4, враховуючи найвищий рівень визначених ознак, максимальна кількість балів, яку може отримати спеціаліст за результативність, дорівнює 3.

Оцінка результативності роботи спеціаліста розраховується шляхом сумування оцінок рівнів за кожною ознакою помножених на їх питому значимість:

$$P_{p_i} = \sum_{i=1}^3 R_{ij} \cdot P_i, \quad (5.8)$$

де i – порядковий номер ознаки результативності ($i = 1, 2, 3$); n – число ознак (3); j – рівень будь-якої ознаки (1 – низький, 2 – середній, 3 – високий); R_{ij} – j -й рівень i -ї ознаки, результативності (1–3); P_i – питома значимість i -ї ознаки результативності.

Зведемо наші підходи в оцінках професійно-кваліфікаційного рівня, особистісних якостях працівників та складності і результативності робіт, що виконуються, у загальну таблицю інтегральної оцінки (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Інтегральна оцінка якості роботи управлінського персоналу машинобудівного підприємства

Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня (ПКР) працівника		Оцінка особистісної якості працівника						
Ознака ПКР	Оцінка, бали	Ознака особистісної якості	Питома вага ознаки Π_i	Бальна оцінка рівня з урахуванням його питомої значимості R_{ij} ; Π_i				
				Рівень особистісної якості R_{ij}				
				1	2	3	4	5
1. Рівень освіти: - середня; - середньоспеціальна; - вища	1							
	2	1. Наполегливість	0,20	0,20	0,4	0,6	0,8	1,0
	3	2. Ініціативність	0,10	0,10	0,2	0,3	0,4	0,5
2. Рівень стажу: - 1-5 р.; - 6-10 р.; - 11-20 р.; - 21 р. - і більше	1	3. Комунікабельність	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
	2	4. Творчість	0,10	0,10	0,2	0,3	0,4	0,5
	3	5. Компетентність	0,30	0,30	0,6	0,9	1,2	1,5
	4	6. Працездатність	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0	1,25
		Всього	1,00					5,0
3. Рівень винахідництва, раціоналізаторства: - 1-3; - 4-6; - 7-10	1 2 3	$O_{яi} = \sum_{i=1}^6 R_{ij} \cdot \Pi_i$						
$\Pi_{ki} = \frac{R_o + R_c + R_p}{10}$								

Продовження таблиці 5.5

Оцінка складності роботи, виконаної працівником									Оцінка результативності роботи					
Ознака складності роботи	Питома значимість ознаки P_i	Оцінка рівня ознаки за питомою вагою O_{ij}							Ознака результативності працівника	Питома значимість ознаки P_i	Бальна оцінка рівня ознаки за її питомою значимістю R_{ij}			
		1	2	3	4	5	6	Максимальна кількість балів			Рівень ознаки			
											1	2	3	Максимальне значення
1. Змістовність	0,30	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	1,8	1. Кількість виконаних робіт	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5
2. Самостійність виконаних робіт	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0		1,0	2. Якість виконаних робіт	0,3	0,3	0,6	0,9	0,9
3. Ступінь відповідальності виконаних робіт	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0		1,0	3. Своєчасність виконаних робіт	0,2	0,2	0,4	0,6	0,6
4. Інноваційність	0,18	0,18	0,36	0,6	0,8	1,1		1,0	Всього	1,0				3,0
5. Комплексність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48			0,48						
Всього	1,0							5,0						
$O_{c_p} = P_{c_i} \cdot O_{c_{ij}}; \quad C_p = \sum_{k=1}^m C_{pk};$									$P_{p_i} = \sum_{i=1}^3 R_{ij} \cdot P_i$					
<p>Інтегральна оцінка якості та результативності високопродуктивної роботи персоналу:</p> $IO_{P_i} = P_{k_i} \cdot O_{k_i} + C_{P_k} \cdot P_{P_i}$														

Як бачимо, інтегральна оцінка якості високопродуктивної роботи працівника може бути виставленою, виходячи з тієї кількості балів, яку він набрав за минулий період:

$$IO_{P_i} = \Pi_{k_i} \cdot O_{я_i} \cdot C_{P_{k_i}} \cdot P_{P_i} \quad (5.9)$$

Найбільшу кількість балів працівник може набрати у випадку виконання найскладнішої, якісної і результативної роботи:

$$IO_{P_i}^{\max} = 2 \cdot 5 + 5 \cdot 3 = 25 \text{ (балів).}$$

Мінімальна кількість балів працівником набирається при виконанні рутинної, нескладної і низькооплачуваної роботи:

$$IO_{P_i}^{\min} = 0,6 \cdot 1 + 1 \cdot 1 = 1,6 \text{ (балів).}$$

Таким чином, для встановлення інтегральної оцінки роботи будь-якого спеціаліста чи працівника підрозділу машинобудівного підприємства щомісяця результати оцінки мають бути зведені за допомогою розробленої автоматизованої системи на окремий масив інформації для використання її у подальшому з метою встановлення заробітної плати у механізмі мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємства (див. рис. 5.1) [142].

Автоматизована система нарахування заробітної плати з урахуванням інтегральної оцінки має включати наступні масиви інформації:

М 1 – штатний розпис всіх працівників за певними підрозділами з ідентифікаційними кодами і кодами підрозділів;

М 2 – масив оцінок професійно-кваліфікаційного рівня працівників;

М 3 – масив оцінок особистісних якостей працівників;

М 4 – масив оцінок складності робіт, виконаних працівниками;

М 5 – масив оцінок результативності роботи працівників;

М 6 – масив табелів виходу на роботу персоналу за певний місяць;

М 7 – масив фонду оплати праці структурного підрозділу для його розподілу між працівниками залежно від отриманої інтегральної оцінки якості роботи персоналу.

Процедура оцінки якості роботи персоналу машинобудівного підприємства передбачає збір інформації на кожного працівника керівником підрозділу для подальшого розподілу фонду заробітної плати підрозділу у загальному механізмі мотивації оцінки роботи і відповідної заробітної плати. Для об'єктивності оцінки запропонована автоматизована система після введення необхідної інформації сама виставить оцінку якості роботи працівника.

Розділ 5. Інтегральна оцінка якості та результативності праці персоналу

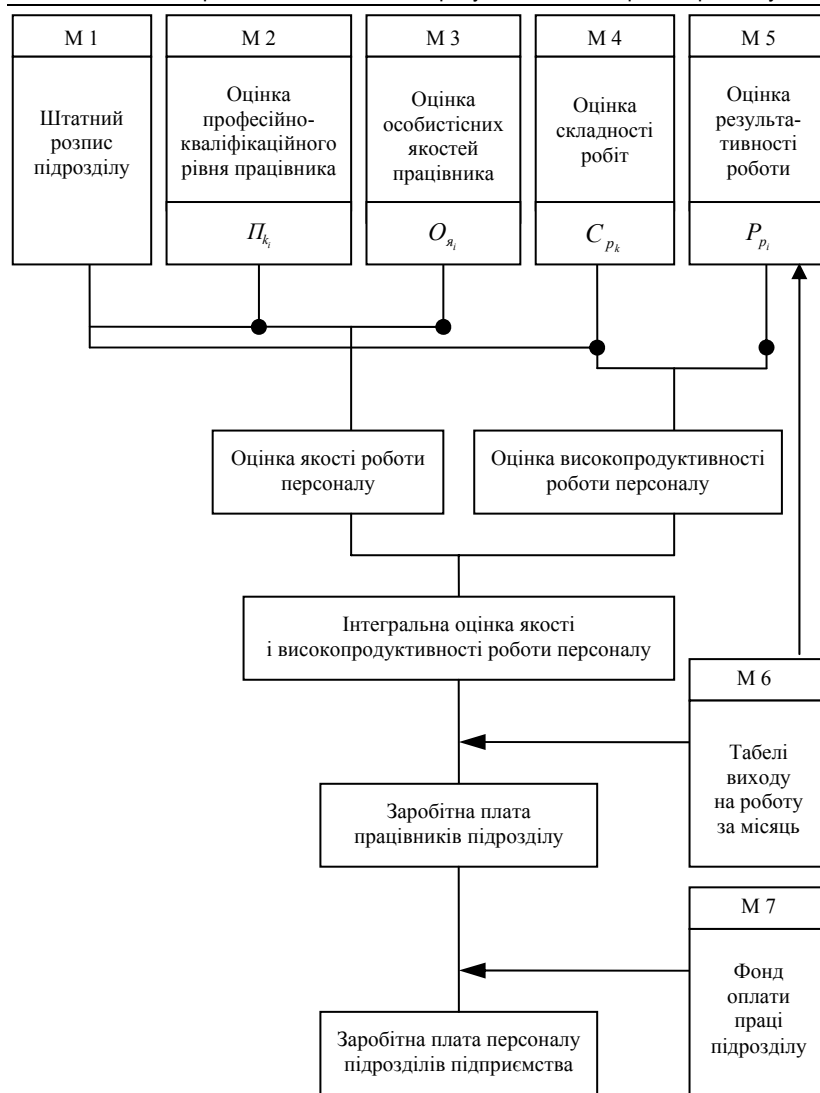


Рис. 5.1. Оцінка якості та результативності роботи персоналу промислового підприємства

Залежно від кількості набраних балів за кожною ознакою та отриманої інтегральної оцінки якості роботи, яка проводиться раз у місяць, нараховується заробітна плата. Оскільки за нинішніх умов

господарювання, відповідно до чинного законодавства на підприємстві може бути прийнята будь-яка система оцінки і розподілу фонду заробітної плати, то запропонована автоматизована система лише полегшить нарахування заробітної плати і оперативнo здійснить її розподіл – диференціацію залежно від професійно-кваліфікаційного рівня, складності робіт, результативності та особистісних якостей працівника.

Встановити посадові оклади на основі інтегральної оцінки якості роботи слід не тільки при зміні умов оплати, але й в інших випадках, коли необхідно зменшити чи збільшити посадові оклади працівникам у межах встановленого фонду заробітної плати підрозділу.

Виходячи із існуючого діапазону між мінімальним та максимальним посадовими окладами для всієї функціональної групи працівників, визначається оптимальне число рівнів окладів. Наприклад, для конструкторів та технологів діапазон посадових окладів змінюється від 1400 до 3800 грн. Якщо оптимальною та відчутною величиною прибавки є 300 грн, то його слід поділити на дев'ять інтервалів (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Розміри посадових окладів персоналу підприємства
відповідно до оцінки якості роботи**

Оцінка якості роботи	Розмір посадового окладу	Чисельність працівників певної групи	Питома вага працівників у загальній чисельності
1,6 + 2,6 = 4,2	1400	4	0,05
4,2 + 2,6 = 6,8	1700	5	0,06
6,8 + 2,6 = 9,4	2000	20	0,25
9,4 + 2,6 = 12,0	2300	16	0,2
12,0 + 2,6 = 14,6	2600	12	0,15
14,6 + 2,6 = 17,2	2900	10	0,13
17,2 + 2,6 = 19,8	3200	8	0,06
19,8 + 2,6 = 22,4	3500	5	0,06
22,4 + 2,6 = 25,0	3800	3	0,04
Всього		80	1,00

Ширина діапазону груп оцінок якості роботи визначається діленням величини діапазону між максимальною та мінімальною оцінками на число груп оцінок:

$$I_o = \frac{O_{яp}^{\max} - O_{яp}^{\min}}{n} = \frac{25 - 1,6}{9} = 2,6, \quad (5.10)$$

де n – число груп інтервалу.

Нижню межу першого інтервалу утворює мінімальна оцінка якості і їй відповідає мінімальний для даної сукупності працівників оклад. Шляхом послідовного додавання отриманої величини інтервалу оцінок I_0 формується весь інтервальный ряд, в якому кожному інтервалу має відповідати певний рівень посадового окладу.

Таким чином, при визначенні розмірів посадових окладів залежно від оцінки якості роботи персоналу машинобудівного підприємства не обов'язково притримуватися всієї кількості ступенів зростання окладів. Якщо чисельність працівників невелика у підрозділі, при проектуванні оцінки якості роботи та посадових окладів слід виходити з оптимальної величини надбавки, керуючись не лише співвідношенням в окладах, передбачених в схемі, але й реальним фондом оплати, який припадає на певний структурний підрозділ підприємства.

5.2. Оцінка результативності і своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками

Оцінку результативності роботи основних і допоміжних робітників машинобудівного підприємства слід здійснювати за двома напрямками: оцінкою своєчасності та якості результатів діяльності. Завдання, які виконані робітником несвоєчасно і у нечітко зазначені терміни гальмують роботу інших підрозділів. Через те, практиці необхідний підхід, що базується на корисності затрат робочого часу, і реалізується шляхом виставлення претензій. Але цього виявляється недостатньо. Слід встановити причини, винуватців, прийняти управлінські рішення щодо ефективного використання робочого часу, результативності та якості виконаних робіт. Однак, як і витрати, пов'язані з робочим часом, так і витрати, пов'язані з переробкою бракованої продукції – все це втрачений час, за який виконавець має недоотримати у заробітній платі. Така величина втраченого часу має відобразитися в оцінці результатів діяльності винуватця. Цей механізм оцінки результативності з подальшим його використанням у нарахуванні заробітної плати лише за корисно-витрачений час виконує багато функцій: на основі заощадження робочого часу масово активізує діяльність, само-реалізовує весь ланцюг, в якому працює безліч робітників. В основі механізму мотивації є органічна ув'язка зовнішніх і внутрішніх факторів:

$$O_p = f(R_{\text{вн}} \cdot R_{\text{зовн}}), \quad (5.11)$$

де $R_{\text{вн}}$ – результати індивідуальної трудової діяльності персоналу як частини результатів колективу підприємства; $R_{\text{зовн}}$ – результати сукупної трудової діяльності всіх працівників підприємства.

Показник результативності індивідуальної трудової діяльності може бути:

$$R_{\text{вн}} = R_{\text{кільк}} \cdot R_{\text{якісн}}, \quad (5.12)$$

де $R_{\text{кільк}}$, $R_{\text{якісн}}$ – індекси кількості, відповідно, та якості трудової діяльності.

Результативність трудової діяльності за даним механізмом визначається:

$$O_{\text{рез}} = T_{\text{факт}} \cdot R_{\text{рез}}, \quad (5.13)$$

де $T_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований місячний фонд робочого часу за табелем; $R_{\text{рез}}$ – показник результативності затраченого часу, год.

Результативність кількості затраченого часу визначатиметься за формулою:

$$R_{\text{кільк}} = 1 - T_{\text{втр}}^{\text{затр}} / T_{\text{факт}}, \quad (5.14)$$

де $T_{\text{втр}}^{\text{затр}}$ – втрати робочого часу, пов'язані з вимушеними простоями, тобто це величина претензій в годинах робочого часу або величина затримок у роботі, год.

Якщо претензія пред'являється з приводу несвоєчасного виконання будь-якої роботи, то ці втрати слід назвати втратами у зв'язку із затримкою та запізненням терміну виконання робіт.

Результативність якості затраченого часу слід визначати за наступною формулою:

$$R_{\text{якісн}} = 1 - T_{\text{втр}}^{\text{якісн}} / T_{\text{факт}}, \quad (5.15)$$

де 1 – норма корисності затраченої праці:

$$1 = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}}; \quad (5.16)$$

$T_{\text{втр}}^{\text{якісн}}$ – втрати робочого часу, у зв'язку з переробкою браку, допущеного в процесі трудової діяльності, год.

Таким чином, оцінка результативності трудової діяльності основних і допоміжних робітників за показником результативності корисно-затраченого часу має вигляд:

$$O_{рез} = T_{факт} \cdot R_{рез} = T_{факт} \cdot R_{кльк} \cdot R_{якiсн}, \quad (5.17)$$

або

$$O_{рез} = T_{факт} \cdot \left(1 - \frac{T_{втр}^{затр}}{T_{факт}}\right) \cdot \left(1 - \frac{T_{втр}^{якiсн}}{T_{факт}}\right), \quad (5.18)$$

Результатом виробничої діяльності за відсутності втрат робочого часу через порушення термінів ($T_{втр}^{затр} = 0$) і низьку якість продукції ($T_{втр}^{якiсн} = 0$) є увесь затрачений час, який буде корисним, тобто:

$$T_{факт} = T_{нормат}, \quad (5.19)$$

Скорегований час на величину втрат робочого часу має лягти в основу нарахування заробітної плати, оскільки некорисно затрачений час не повинен входити у вартість кінцевої продукції промислового підприємства. Цей механізм обумовлює певну визначену жорсткість розглянутої оціночної методики. Цілеорієнтована мотивація трудової діяльності на основі дольового методу передбачає поряд з матеріальним інтересом (який обумовлений збільшенням або зменшенням винагороди залежно від результатів роботи) включення елементів суперництва між працівниками підрозділів як фактора підвищення продуктивності виробничої діяльності. Такий підхід дозволяє досить об'єктивно оцінити результативність діяльності. Це має певний вплив на відношення основних і допоміжних робітників до виконання нормованих завдань, оскільки вони самі постійно контролюють один одного. Дольова методика розподілу заробленої колективом підрозділу винагороди (це може бути преміальний фонд, загальний приробіток або певна частина фонду оплати, виділена спеціально для дольового розподілу за трудовим внеском відповідно до оцінки результативної високоякісної діяльності. Якщо розподіл премії має підлягати визначеній методиці, то вартість години корисно затраченого часу:

$$ВГР = \frac{\sum_{i=1}^n ПФ}{\sum_{i=1}^n ФРЧ - \sum_{i=1}^n ФВРЧ}, \quad (5.20)$$

де $\sum_{i=1}^n \Pi \Phi$ – сумарний преміальний фонд підрозділу, грн;

$\sum_{i=1}^n \Phi P \mathcal{C}$ – сумарний фонд робочого часу, год; $\sum_{i=1}^n \Phi B P \mathcal{C}$ – сумарний фонд втрат робочого часу підрозділу, год.

Премія чи додаткова винагорода за високу ефективність роботи i -го працівника розраховується на підставі залежності:

$$\Pi_i = BGP \cdot T_{\text{корисн}}, \quad (5.21)$$

де BGP – вартість годин корисно-затраченого часу, грн.

Заробітна плата робітника має включати тарифну частину і преміальну винагороду:

$$3\Pi_i = 3\Pi_{\text{тар}} + \Pi_i, \quad (5.22)$$

Такий зв'язок має підтримуватися за рахунок спеціального резервного фонду, якщо покращання результатів роботи підрозділу не вплинуло на збільшення прибутку підприємства. Таким чином, дольова методика розподілу навіть невеликої частки колективно зароблених коштів регламентує систему оцінки результатів діяльності персоналу підприємства і викликає певну конкуренцію між працівниками підприємства. Результати діяльності робітників можна виразити через індекс корисного ефекту трудової діяльності:

$$R_{\text{зовн}} = I_{\text{к.е}} = \frac{\Pi_{\text{факт}}}{\Pi_{\text{план}}}, \quad (5.23)$$

де $I_{\text{к.е}}$ – індекс корисного ефекту трудової діяльності, грн;

$\Pi_{\text{факт}}$, $\Pi_{\text{план}}$ – прибуток, відповідно, фактичний і плановий.

Значення $I_{\text{к.е}}$ може бути більшим або меншим одиниці, чи їй дорівнюватиме. На цей показник може вплинути діяльність будь-якого працівника.

Мотивація персоналу підприємства полягає не тільки у справедливій заробітній платі, її розподілі залежно від якості виконаних робіт і результативності (кількості) виконаних робіт, який продемонстрований вище, але й у загальній активізації роботи персоналу, яка базується на полікритеріальній системі підвищення рівня виробничо-технологічного, соціально-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного стану підприємства та його персоналу.

Отже, формування механізму мотивації підвищення активності роботи персоналу підприємства має включати як інтегральну систему підвищення якості та результативності роботи персоналу через справедливий розподіл заробітної плати залежно від професійно-кваліфікаційного рівня, особистісних якостей, складності робіт та продуктивності роботи персоналу, так і полікритеріальну систему активізації роботи персоналу через підвищення рівня виробничо-технологічного, соціально-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного стану підприємства в цілому (рис. 5.2).

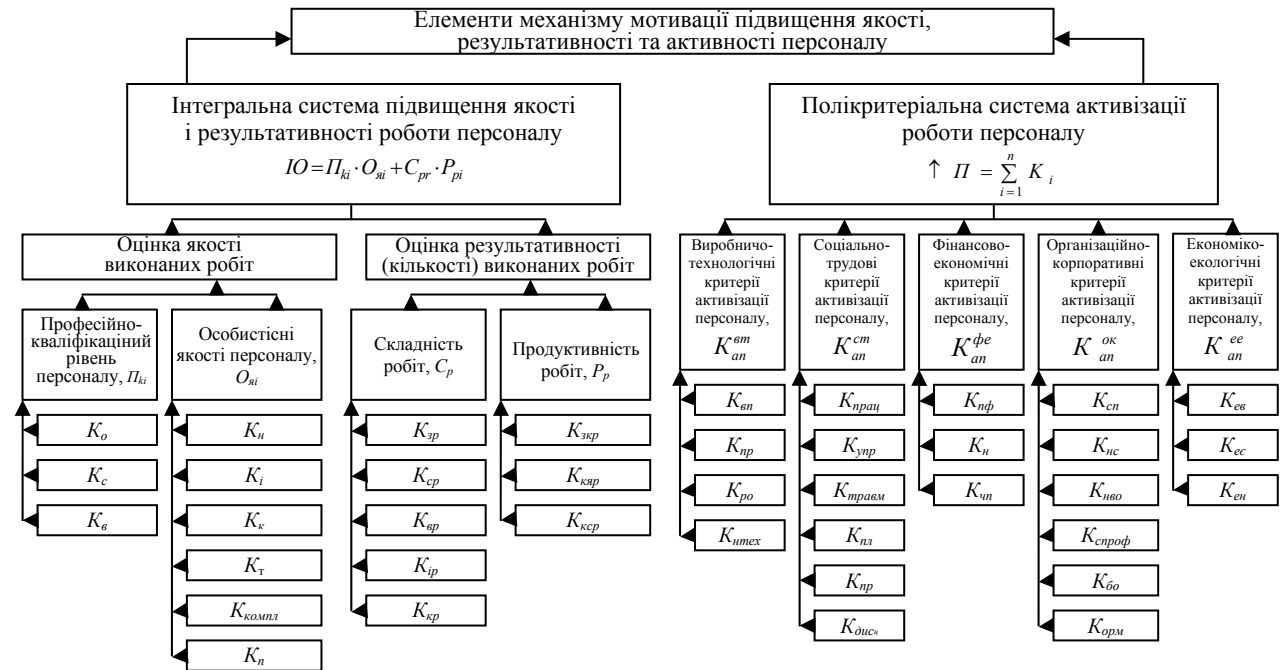


Рис. 5.2. Елементи механізму мотивації підвищення якості, результативності та активізації роботи персоналу*

Примітка. * Розшифровка елементів (коефіцієнтів) – у таблиці Г.1 та додатку Н.

Таким чином, механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств в якості інструментів підвищення мотивації має включати інтегральну систему підвищення якості і результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців, як внутрішньої складової мотивації та систему корегування робочого часу залежно від якості та своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками – полікритеріальну систему активізації роботи персоналу, що включає підвищення виробничо-технологічних, соціально-трудова, фінансово-економічних, організаційно-корпоративних та економіко-екологічних критеріїв, як зовнішньої складової стимулювання.

РОЗДІЛ 6.
СТРУКТУРОЛОГІЧНА СИСТЕМА
ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

6.1. Взаємодія складових елементів
механізму мотивації персоналу підприємств

Розвиток ринкових відносин в Україні та економічна самостійність промислових підприємств дозволили досягти суттєвих змін розуміння змісту та характеру управління персоналом на всіх рівнях. Однак орієнтація на людський фактор застосовується не в повній мірі.

Досвід зарубіжних розвинутих країн вказує на те, що керівники підприємств багато уваги приділяють вивченню дії окремих елементів, які впливають на поведінку персоналу, спонукаючи його до активної трудової діяльності. В Україні таким питанням на першому етапі реформування економіки не надавалося належної уваги. Це призвело до кризових явищ в економіці, знецінення праці та зниження зацікавленості персоналу в досягненні високої ефективності та результативності підприємств. Через це, виникає нагальна необхідність розробки механізму, який би враховував особистісні характеристики працівників, їх можливості та реальний стан економіки.

Слід зазначити, що останнє десятиліття характеризується активізацією досліджень як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з найважливіших теоретичних і методологічних питань створення господарських, організаційно-економічних, соціальних механізмів, у тому числі механізмів управління активною трудовою діяльністю персоналу. Але вивчаючи наукові розробки багатьох вчених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації інноваційного та дієвого механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств.

Розробка теоретичних та практичних основ щодо формування ефективного механізму мотивації праці персоналу промислових підприємств, а також пошук особливостей його застосування в сучасних умовах господарювання є найважливішим завданням економіки підприємства.

При наявності значної кількості досліджень, методологія формування механізму мотивації знаходиться на стадії розробки. Тому доцільно буде спочатку навести визначення механізму як економічної категорії, розглянути сутність господарського, організаційно-економічного та соціального механізмів функціонування підприємств.

Узагальнене визначення категорії “механізм” подане в економічному словнику: як послідовність станів, процесів, що визначають які-небудь дії, явища; як система, будова, що визначає порядок якогонебудь виду діяльності; як внутрішня будова машини, приладу, апарату, яка приводить їх в дію [7].

М.С. Дороніна визначає механізм як складну систему, яка має вхід (зовнішній поштовх до дії) та вихід (корисний результат). Виходячи з даного твердження, завдання проектувальника полягає у тому, щоб підібрати такі елементи й побудувати їх взаємодію таким чином, аби досягти на “виході” необхідних значень усіх істотних параметрів із мінімальними витратами енергії [28, с. 129].

На нашу думку, найбільш глибоко господарський механізм у своїх працях розглядає С.В. Мочерний як систему основних форм, методів та важелів використання економічних законів, вирішення протиріч суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини, формування її потреб, створення дієвих стимулів до праці і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп суспільства [86, с. 188].

З цим визначенням переключається і сутність господарського механізму, яку подає Е.С. Мінаєв, як сукупність способів, форм, методів, кількісних і якісних нормативів і показників, за допомогою яких використовуються об’єктивні закони виробничих і суспільних відносин [82]. Також вчений розглядає господарський механізм підприємства як єдність чотирьох підсистем: економічної, соціальної, організаційної та технологічної.

Ряд авторів у своїх роботах вказують, що “центральним у системі господарського механізму є економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об’єктивні економічні закони” [20, с. 26].

Категорія “економічних механізмів” детально розглядається у роботі Арні Кульмана [65], який відзначає, що механізми являють собою системи взаємозв’язків економічних явищ, що виникають у певних умовах під впливом початкового імпульсу, і пояснює, що теоретично економічних механізмів може існувати стільки, скільки існує різних імпульсів у кожній системі взаємозалежних явищ при заданих умовах.

Заслуговує уваги визначення організаційно-економічного механізму, яке подають Ю. Лисенко та П. Єгоров як системи формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [72].

Згідно з твердженням О.А. Єрмоєнко-Григоренко “організаційно-економічний механізм – це система технологічного, економічного, організаційного та соціального блоків, які включають до себе їх елементи” [34]. На нашу думку, дане визначення дещо не точне, оскільки не зрозуміло, що є основою для визначення саме цих блоків, які елементи вони містять і яким чином відбувається функціонування механізму.

Щодо соціального механізму, то Т.І. Заславська визначає його “як систему поведінки соціальних груп, а також взаємодію певних груп між собою та державою щодо питань виробництва, розподілу, обміну, споживання матеріальних благ і послуг; систему, яка регулюється з одного боку, соціальними інститутами суспільства, а з іншого – соціально-економічним станом та свідомістю таких груп” [42, с. 59].

Розглядаючи поняття “механізм регулювання соціально-економічних відносин” В.М. Лукашевич визначає соціальний механізм як “спосіб передачі зусиль окремих важелів з метою спрямувати рух соціальних процесів і явищ у визначеному напрямі” [71, с. 180]. Під дією соціального механізму на інтереси в процесі соціальних відносин виконуються певні завдання.

Враховуючи зазначене, узагальнюючи різні думки стосовно механізмів, пропонуємо власне визначення мотиваційного механізму. Отже, механізм мотивації це саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів та важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти в процесі здійснення соціально-трудова відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

Відмітимо, що формування механізму, зокрема, і мотивації, це важкий процес здійснення опису теоретичних положень і практичних рекомендацій, необхідних для розробки в заданих умовах ще не існуючого суб’єкта діяльності, що розглядається як система.

Запровадження механізму мотивації праці персоналу на машинобудівних підприємствах має приносити певний ефект. Однак на практиці ця теза часто не приймається до уваги, а мотиваційний механізм, що застосовується до некваліфікованого персоналу приречений на невдачу. Цей механізм мотивації має спрямовувати свою дію на

конкретну категорію працюючих: керівників, фахівців, технічних службовців та робітників.

Дослідження процесу мотивації дозволило нам зробити наступні висновки щодо основних закономірностей створення механізму мотивації. Вони полягають у:

– визначальній ролі мотивації для досягнення прибутковості підприємства;

– забезпеченні оптимального поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу;

– врахуванні ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму управління персоналом.

Механізм мотивації праці персоналу виникає об'єктивно, але під впливом зовнішніх соціально-економічних факторів, і потребує регулювання з боку господарюючого суб'єкта. Об'єктом регулювання є окремі складові елементи, що формують його, а на рівні підприємства – складають у їх поєднанні механізм мотивації праці персоналу.

Перш ніж, формувати мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, необхідно розкрити об'єктивні критерії та суб'єктивні чинники, що будуть використані нами для побудови даного механізму. Слід враховувати те, що критерії – це функції об'єктивних законів, мають якісні (спрямовують рух соціально-економічних процесів до цивілізованого розвитку) та кількісні (проявляються в показниках, що характеризують масштаби, розміри, межі оптимального, раціонального, доцільного розвитку й економічного зростання, що відповідає матеріальним і духовним, соціальним та економічним інтересам як персоналу, так і підприємства) характеристики і є об'єктивними. Нами в результаті експертного опитування визначено, що до таких критеріїв на машинобудівних підприємствах слід віднести виробничо-технологічні, організаційно-корпоративні, фінансово-економічні, соціально-трудова та економіко-екологічні критерії (див. рис. 6.1) [157].

Виробничо-технологічні критерії механізму мотивації спонукають до формування нового механізму розвитку і використання трудових ресурсів. Реалізація виробничо-технологічних критеріїв у механізмі мотивації має забезпечити безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатопрофільність кваліфікації і мобільність персоналу; гнучкість організації і системи стимулювання персоналу до активної трудової діяльності.

Організаційно-корпоративні критерії механізму мотивації забезпечують створення способів і методів організації мотивування і управління персоналом та характеризуються ефектом, одержаним в результаті підвищення показників його діяльності. Формуються дані

критерії через процеси, які є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення у виробництво управлінських рішень щодо активізації трудової діяльності персоналу.

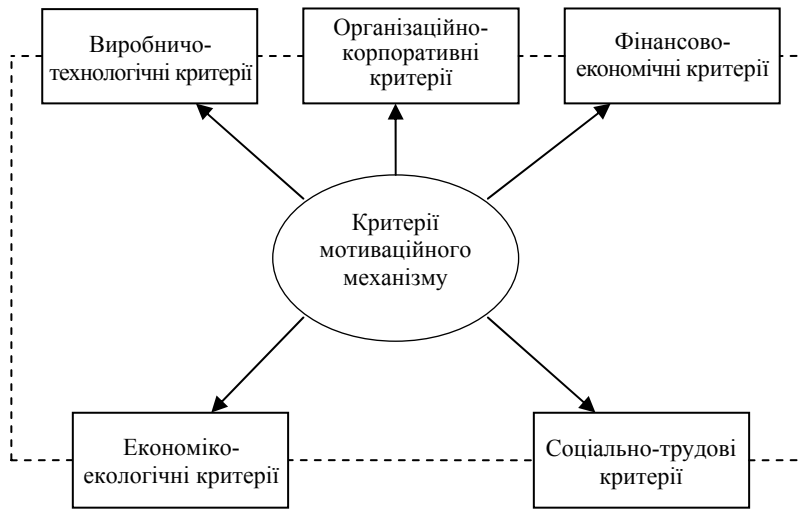


Рис. 6.1. Взаємозв'язок критеріїв мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств

Фінансово-економічні критерії механізму мотивації орієнтуються на формування ефективної системи матеріально-фінансового стимулювання. Сучасний працівник відрізняється налаштуванням на інновації, творчість, подачу і реалізацію нових ідей, що відповідно стимулюються.

Соціально-трудова критерії механізму мотивації вимагають докорінної зміни ставлення до робочої сили, віднесення її до ресурсу ключового значення. Самовдосконалення та творчий характер соціально-трудова відносин виступають основою діяльності персоналу сучасних підприємств. Змінюється система поглядів на працівника у керівництва підприємством: не підприємство диктує працівнику свою волю і примушує його здійснювати її, а працівник змушує підприємство шукати шляхи виявлення та вирішення його проблем.

Серед критеріїв механізму мотивації включені нами економіко-екологічні, які передбачають дотримання екологічних стандартів, екологічно безпечних умов праці, екологічних технологій виробництва.

Формування ефективного механізму мотивації передбачає запровадження такої мотивації персоналу, яка має як зовнішній, так і внутрішній вплив.

Виходячи із сказаного, можна сформувати основне завдання механізму мотивації, яке полягає у сприянні встановленню, забезпеченню досягнення і підтримки оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень вдосконалення і підвищення мотивації персоналу на основі цілеспрямованої розробки і впровадження комплексу критеріїв виробничо-технологічного, організаційно-корпоративного, фінансово-економічного, соціально-трудоного та економіко-екологічного характеру, а також інтегральних показників якості і результативності високопродуктивної роботи фахівців, керівників та показників якісно та своєчасно виконаної роботи основних та допоміжних робітників.

Під час побудови механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств та визначення його основних складових елементів слід керуватися такими основними принципами, які складають дві групи: загальні принципи, що характеризують вимоги до формування механізму мотивації персоналу конкретного підприємства та принципи, що безпосередньо визначають спрямованість подальшого функціонування даного механізму. На жаль, на сьогодні дані принципи не одержали обґрунтування і чіткої регламентації, тому дамо їм коротку характеристику.

До загальних принципів, що характеризують вимоги формування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств слід віднести принципи відповідності функцій мотивації персоналу цілям підприємства; первинності функцій мотивації персоналу; оптимальності співвідношення задоволення потреб та інтересів у мотиваційному механізмі управління персоналом; оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій; потенційних імітацій; економічності; комплексності; перспективності; оперативності; оптимальності; простоти; науковості; ієрархічності; автономності; узгодженості; стійкості; багатоаспектності; безперервності.

Напрями розвитку механізму мотивації безпосередньо визначають наступні принципи:

- концентрації, який нами розглядається у таких напрямках: концентрації мотивації в окремому підрозділі та концентрації мотивації на рівні виконання однорідних функцій;
- спеціалізації, тобто поділу праці, формування окремих підрозділів, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій;
- паралельності, який нами трактується, як такий, що передбачає паралельне вирішення супутніх завдань і мотивацію за їх оперативність та своєчасність;
- адаптивності (гнучкості) або пристосованості мотиваційного механізму до змінних цілей підприємства в цілому та умов його існування;

- послідовності, який послідовну мотивацію персоналу на всіх рівнях управління та виробничого процесу;
- безперервності полягає у відсутності перерв в роботі персоналу, задіяних в механізмі мотивації, зменшення часу обробки документів;
- ритмічності виконання однакового обсягу робіт у однакові проміжки часу та регулярності повторювання функцій механізму мотивації.

На нашу думку, усі принципи формування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств повинні реалізовуватися у взаємодії.

Механізм мотивації має включати раціональність цілісності та відокремленість його складових, які, взаємодіючи між собою, підтримують дієвість механізму та його ефективне використання на промислових підприємствах.

В свою чергу, механізм мотивації має формуватися з елементів різної тривалості їх життєвого циклу: довгострокових ("вічних"), що змінюються тільки зі змінами людської природи; короткострокових, які змінюються разом із соціально-економічною або виробничою ситуацією, і середньострокових. Такий склад механізму мотивації забезпечить його стійкість і динамічність розвитку шляхом зміни найбільш рухливих елементів. Нами визначені основні елементи мотиваційного механізму, які представлені у взаємозв'язку (рис. 6.2) [157].

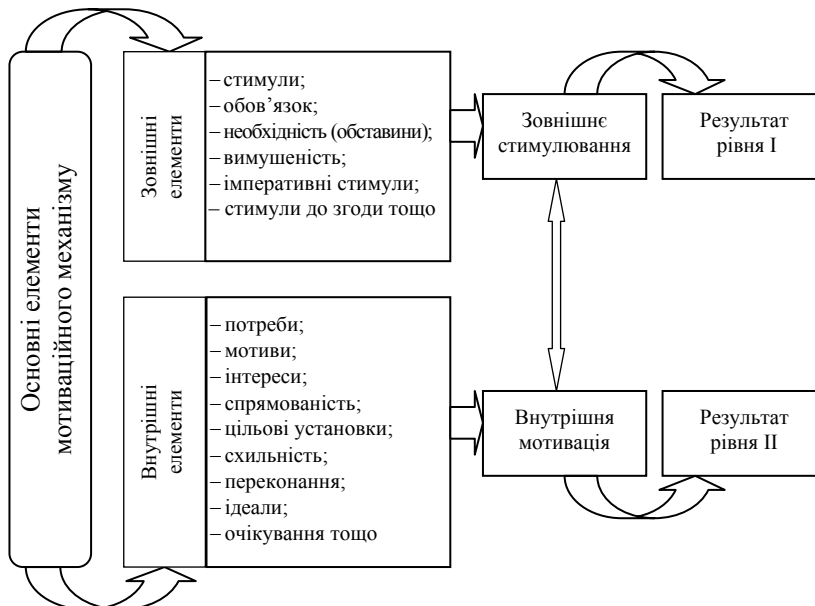


Рис. 6.2. Основні елементи механізму мотивації праці персоналу підприємства

Отже, безумовно, основним і визначальним елементом механізму мотивації праці персоналу промислових підприємств є потреба. Під останньою слід розуміти задоволеність персоналу об'єктивними умовами, які передбачають досяжність певного результату.

Для реалізації механізму мотивації персонал має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її. Визначившись з тим, що треба зробити для задоволення потреб, працівник визначає свою подальшу активність на підприємстві, продуктивність праці та результативність виробництва.

В механізмі мотивації до внутрішніх елементів відносяться потреби, мотиви, інтереси, спрямованість, цільові установки, схильність, переконання, ідеали та очікування. Однак потреба є визначальним чинником у діяльності персоналу оскільки вона завжди виникає в результаті існування індивіда у зовнішньому середовищі.

Другим визначальним елементом механізму мотивації є інтерес, який відображає прагнення до задоволення потреб в певних умовах діяльності. Коли з'являється у працівника інтерес, він зумовлює виникнення потреби і її задоволення. В окремих випадках у працівника можуть існувати певні потреби, однак бажання задоволення може й не бути. Через те, необхідно зацікавити працівника, викликати в нього інтерес до задоволення певних потреб і через мотиви стимулювати його для задоволення потреб. Інтереси є вираженням протиріч між потребами та умовами їх задоволення, коли потреба породжує інтерес, з'являється і мета діяльності.

Досягнення результату можливе лише при появі потреби та інтересу, що в свою чергу спонукає працівника до певних дій, до виникнення в цілому мотиву. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, проте вони є відносно відокремленими тому, що потреби не завжди визначають мотиви. За однієї і тієї ж потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви. Отже, мотиви і стимули складають основу формування ефективного мотиваційного механізму.

Однак, мотиви – це внутрішні характеристики, а стимули – це зовнішні, запровадження яких задовольняє у більшій мірі роботодавця чи саме підприємство, оскільки лише через них воно може впливати на продуктивність і результативність діяльності персоналу.

На нашу думку, мотиваційні характеристики працівника (спрямованість, схильність, установки, ідеали, очікування) відіграють чималу роль, адже вони формують особливості мотиваційного механізму конкретного працівника і, тому при його побудові слід враховувати їх специфічну дію на окремі елементи мотивації трудової діяльності персоналу.

6.2. Структура механізму мотивації та взаємозв'язки підсистем його функціонування

Формування ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу має базуватися на принципах і методах, які спрямовані на підвищення результативності роботи персоналу. Ефективність застосування механізму мотивації, як показують наші дослідження, залежить від визначення його основних елементів, до яких нами віднесені як зовнішні, так і внутрішні. Перші – об'єктивно впливають і формують певні стимули, а другі мають суб'єктивний вплив і формують певні мотиви. Через це, мотивацію слід поділяти на зовнішню за допомогою стимулів і внутрішню за допомогою визначення мотивів. Тобто, в результаті формується два рівні впливу: зовнішній і внутрішній. Зовнішній вплив формує підприємство, а внутрішній формується через визначення мотивів для задоволення потреб працівника. Якщо все зазначене поєднати у певну структуру, то формування ефективного механізму мотивації слід розпочати з поєднання стимулів як зовнішніх елементів з мотивами (через інтерес і потреби) внутрішніх елементів для досягнення певної мети діяльності підприємства – отримання прибутку завдяки високопродуктивної діяльності персоналу (рис. 6.3).

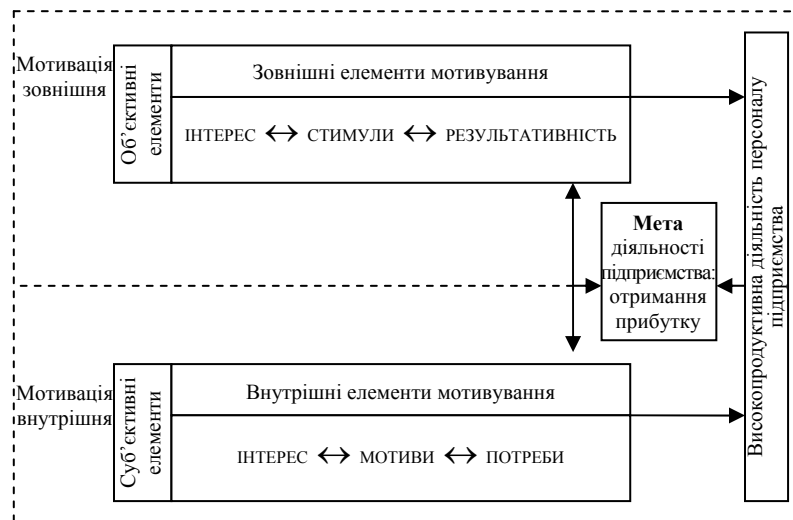


Рис. 6.3. Формування ефективного механізму мотивації праці персоналу

Інтереси підприємця мають стимулюватися за допомогою підвищення рівня полікритеріальних характеристик активізації персо-

налу. Тобто, для того, щоб впливати на внутрішні мотиви через необхідність задоволення потреб працівника, роботодавцю слід створити належні умови роботи підприємства за всіма критеріями: виробничо-технологічними, організаційно-корпоративними, фінансово-економічними, соціально-трудовами і економіко-екологічними (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Вплив систем мотивації на продуктивну діяльність персоналу промислових підприємств

Отже, на високопродуктивну діяльність персоналу підприємства мають вплив запропоновані інструменти: зовнішнього впливу: “Полікритеріальна система активізації персоналу” через стимулювання критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудового, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру підвищення продуктивної діяльності персоналу та внутрішнього впливу: “Інтегральна система підвищення якості і результативності роботи керівників, фахівців і технічних службовців” через оцінку кількості виконаних робіт та “Система підвищення якості і результативності роботи основних і допоміжних робітників” через оцінку якісно та своєчасно виконаних робіт (рис. 6.5). Інструментами підвищення мотивації продуктивної праці персоналу в механізмі мотивації його управління є інтегральна система підвищення якості і результативності персоналу і полікритеріальна система активізації діяльності (рис. 6.6).

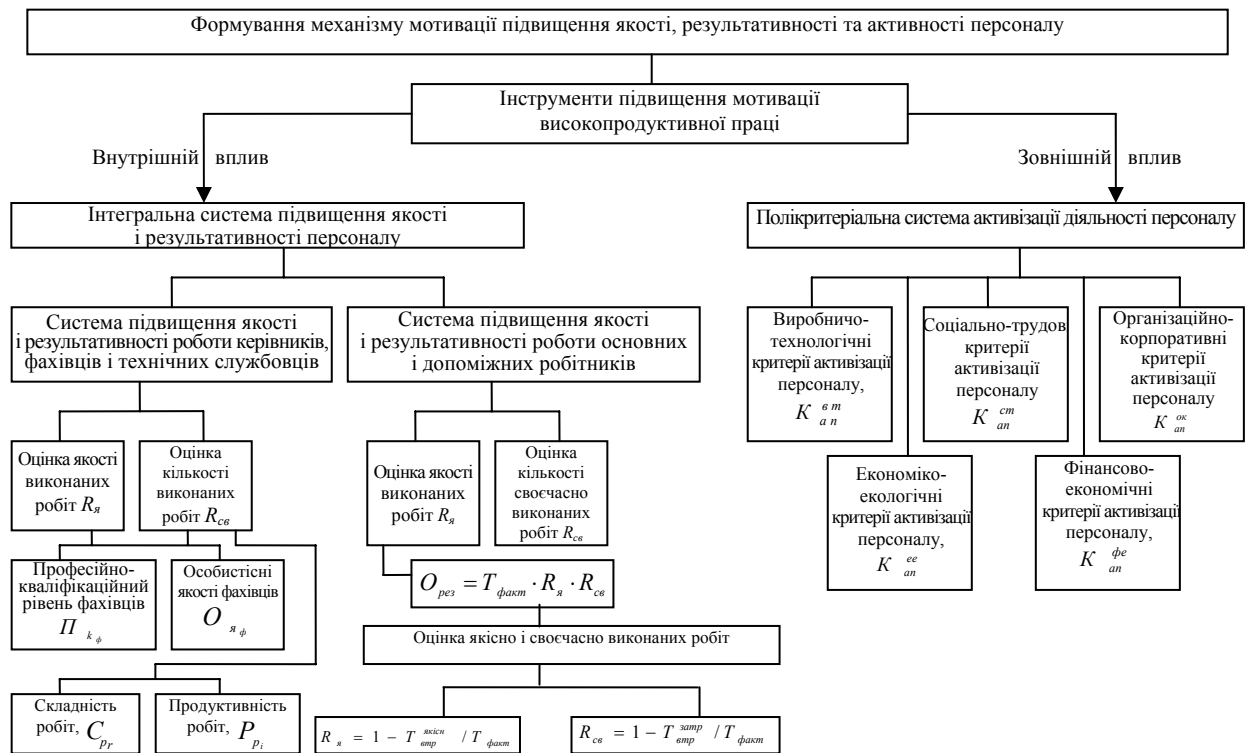


Рис. 6.5. Формування механізму мотивації продуктивної праці персоналу промислових підприємств

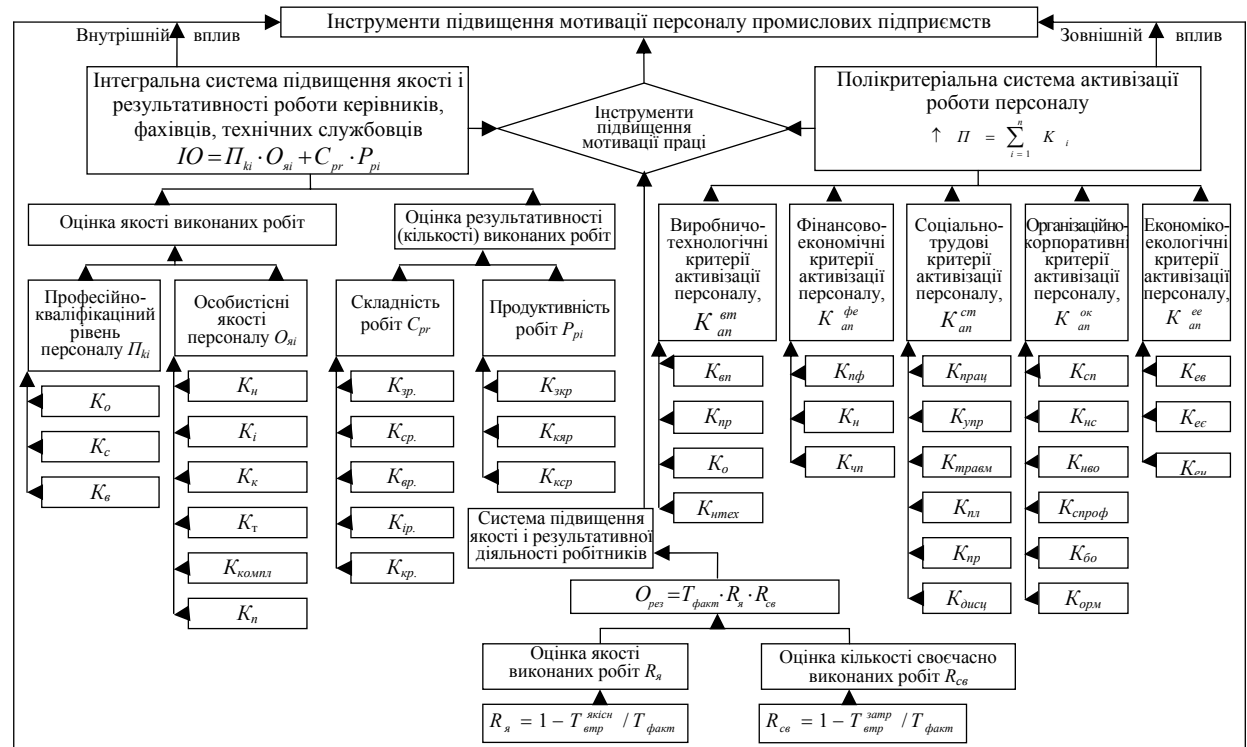


Рис. 6.6. Інструменти підвищення мотивації персоналу промислових підприємств*

Примітка. *Розшифровка коефіцієнтів у таблиці Г.1 (додаток Г) та додатку Н.

Перший інструмент включає систему підвищення якості і результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців і систему підвищення якості і результативності роботи основних та допоміжних робітників. Він справляє внутрішній вплив на задоволення потреб працівників.

Другим інструментом, який на відміну від попереднього має зовнішній вплив на працівника через стимулювання досягнення інтересів персоналу, є полікритеріальна система активізації діяльності підприємства, без функціонування якої не можуть бути реалізовані внутрішні мотиви високопродуктивної діяльності конкретних працівників. Тобто, на підприємстві спочатку необхідне досягнення певного рівня виробничо-технологічних, соціально-трудова, організаційно-корпоративних, фінансово-економічних та економіко-екологічних критеріїв (див. рис. 6.7) і лише потім можна мотивувати внутрішньо персонал до високопродуктивної діяльності.

Результативність діяльності машинобудівного підприємства залежить від трудової активності персоналу і може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що формується для задоволення потреб працівника та інтереси підприємства (зовнішній вплив), що формується задля задоволення інтересів роботодавця (див. рис. 6.7). Лише узгодженість інтересів (мотивів) персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і підвищує активність персоналу до високопродуктивної діяльності. Через те, управління цими процесами і має бути закладене в основу запропонованого механізму мотивації.

Розроблена структурологічна модель механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств в основі своїй формується на законах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем (див. рис. 6.8).

На сам механізм мотивації персоналу і власне діяльність підприємства справляє вплив стан навколишнього середовища: рівень життя населення, стан ринку праці, економічний стан регіону, стан інституціонального розвитку, стан соціально-трудова відносин, стан нормативної бази соціально-трудова відносин та стан законодавчої бази.

Механізм мотивації функціонує відповідно до основоположних принципів: оптимальності, економічності, ієрархічності, стійкості, багатоаспектності, партисипативності, адаптивності, ритмічності, спеціалізації, безперервності.

Методами прямого і непрямого впливу в механізмі мотивації високопродуктивної праці персоналу є матеріальні та соціальні, кількісні та якісні; економічні, соціальні та психологічні; адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні.

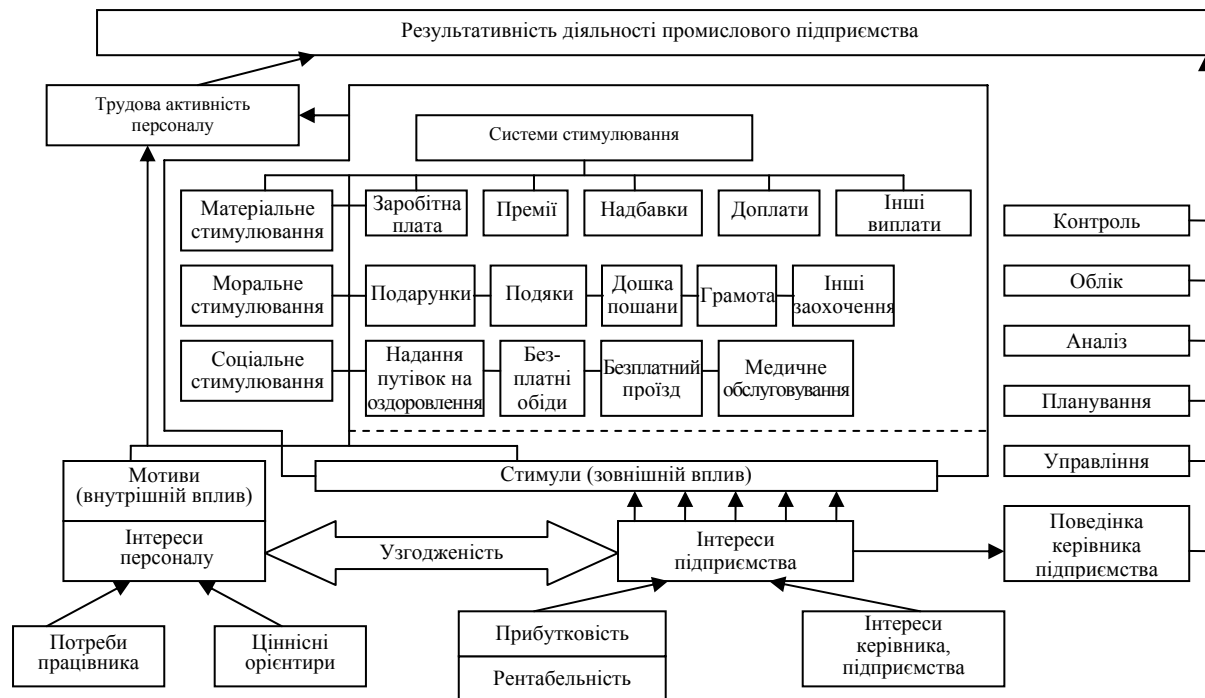


Рис. 6.7. Залежність результативної діяльності підприємства від впливу мотивів (внутрішній вплив) та стимулів (зовнішній вплив)

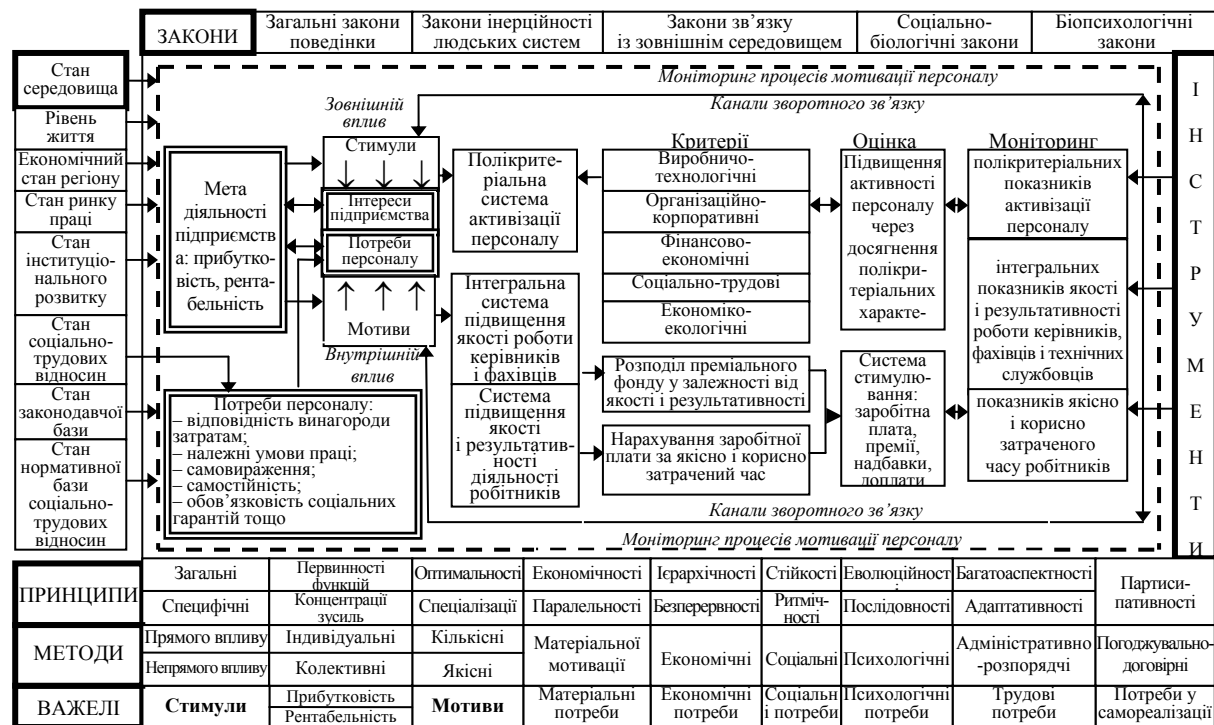


Рис. 6.8. Структурно-логічна модель мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівного підприємства

Головними важелями, за допомогою яких механізм приводиться в дію є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо (всього 53 різновиди об'єднаних у восьми групах).

Отже, інструментами в цьому механізмі служать: система оцінки, управління і моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, яка ґрунтується на основі дотримання критеріїв виробничо-технологічного, організаційно-корпоративного, фінансово-економічного, соціально-трудоного та економіко-екологічного характеру; інтегральна система підвищення якості роботи фахівців, технічних службовців та керівників; система оцінки якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників.

РОЗДІЛ 7.
МОНІТОРИНГ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ В РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

**7.1. Процеси моніторингу мотивації продуктивної
праці
в системі управління персоналом**

Складовим елементом механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств є моніторинг полікритеріальних показників активізації персоналу, інтегральних показників якості і результативності роботи працівників та фахівців, а також показників якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників. Інформація поступає по каналах зворотного зв'язку для корегування фактичних показників відповідно до їх корпоративних характеристик.

Сучасним способом зниження плінності, підвищення конкурентоспроможності персоналу та розвитку підприємства в цілому є перехід від відчуття мотиваційного середовища до її систематичного вимірювання, вивчення та вдосконалення на цій основі системи стимулювання. Якраз для цього існує мотиваційний моніторинг, який дозволяє дослідити відносини між роботодавцем та працівником на новий, більш якісний рівень.

При оцінці мотивації для отримання порівняльних результатів слід користуватися однією системою. Це дасть можливість проводити мотиваційний моніторинг, формувати мотиваційну статистику і отримувати результати, які співставні у часі, що дозволить визначити динаміку зміни рівня мотивації і дієвості тих чи інших систем стимулювання.

В умовах кризи виникає необхідність у пошуку нових та активізації існуючих методів та інструментів управління персоналом підприємства, які дозволять будувати ефективний механізм мотивації, а також допоможуть виявити і врегулювати важливі проблеми, прогно-

зувати розвиток ситуації, планувати та вдосконалювати відповідні заходи щодо підвищення ефективної діяльності підприємств.

Варто погодитись із думкою А. Колота, що вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і дуже поверхнево, через що діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність [58, с. 65]. На нашу думку, виникає нагальна потреба використання моніторингових процесів в системі мотивації персоналу підприємств.

Традиційні методи отримання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреб практики управління, оскільки виникає необхідність постійного дослідження мотивів, які спонукають персонал до активної трудової діяльності. Через те, необхідні дослідження моніторингових процесів в системі мотивації персоналу підприємств, за допомогою яких можна було б сформувати оперативну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, яка дозволить ефективно оцінити і удосконалити засоби опрацювання інформації та забезпечити подальше її використання.

Виходячи із зазначеного, моніторингові процеси це різноманітні процеси (економічні, соціальні, психологічні) регулярного спостереження, оцінки та прогнозу системи мотивації персоналу підприємств, які використовуються з метою застосування об'єктивної інформації для короткострокового і довгострокового прогнозування розвитку підприємств, попередження негативних наслідків, їх впливу на продуктивність виробництва, зростання конкурентоспроможності, що матиме відображення на кінцевих результатах діяльності.

У загальній структурі механізму мотивації праці персоналу відведено місце моніторинговим процесам мотивації персоналу. Використання моніторингових процесів в системі мотивації персоналу дозволить оцінити і підвищити дієвість системи стимулювання щодо досягнення високих результатів підприємства, а також розвитку творчої ініціативи, можливостей працівника; отримати оперативну інформацію про систему мотивації персоналу, на підставі якої з'явиться можливість ефективно та результативно проводити зміни і коригувати напрями та цілі економічної діяльності, що позитивно вплине на отримання максимального прибутку, а в майбутньому це стане важливою передумовою ефективного функціонування загалом економіки.

Оптимальним впровадженням моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розподілити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань.

Один раз на квартал необхідно проводити індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників. За ланками, ділянками та цехами, відділами та іншими підрозділами оцінки усереднюються для отримання рівня групової мотивації персоналу ланок, ділянок, цехів, відділів.

Основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства;
- оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці на підприємстві;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників підприємства;
- визначення і впровадження нових методів стимулювання праці;
- обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників підприємства;
- формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання.

Отже, завдання, які вирішуються мотиваційним моніторингом, слід поділити на дві великі групи: вимірювання і аналіз рівня мотивації персоналу; удосконалення системи стимулювання персоналу.

На нашу думку, проведення мотиваційного моніторингу не є самоціллю, а є лише інструментом для досягнення головної мети для створення більш досконалої системи стимулювання, яка б забезпечувала підвищення ефективної діяльності та розвиток підприємства.

Складовим елементом структури запропонованого мотиваційного механізму є моніторинг мотиваційних процесів, сутність якого уточнено в пп. 2.2. Він складається з наступних блоків моніторингу:

- оцінки полікритеріальних показників підвищення мотивації в управлінні діяльністю персоналу;
- оцінки якості та результативності високопродуктивної роботи керівників, фахівців та технічних службовців промислового підприємства;
- якості та своєчасності виконаних робіт.

Отже, моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, яка визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє

обґрунтовано сформувані управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей машинобудівного підприємства.

Таким чином, головною метою моніторингових процесів мотивації (МПМ) є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Мотиваційний моніторинг має базуватися на конкретній спрямованості на певній об'єктивності тих висновків, які робляться після кожної стадії аналізу інформації.

Першим завданням МПМ є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Моніторинг має базуватися на системній класифікації мотиваційних процесів і водночас, залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища, її коригувати.

Другим завданням МПМ є оцінка процесів мотивації та виявлення стимулів. І тут слід не забувати про динамізм мотиваційних процесів, який характеризується динамічністю як кількісних, так і якісних характеристик. Ефективність проведення моніторингових процесів полягає у виявленні впливу певних стимулів на процеси мотивації.

Напрямами моніторингових процесів можуть бути мотивація в економічній, соціальній та психологічних сферах взаємовідносин між працівниками та роботодавцем. Залежно від виду МПМ визначаються певні методи збору і аналізу інформації. В процесі аналізу можливе використання декількох класифікацій МПМ, які дозволяють систематизувати накопичені знання про нього. Перелік основних з них поданий у таблиці 7.1 [28].

Таблиця 7.1

Класифікація моніторингу процесів мотивації персоналу	
Ознака МПМ	Зміст ознаки
<i>Вид мотивації</i>	
Економічний	Заробітна плата, премія, надбавка, доплати
Соціальний	Культура, вік, освіта, соціальний клас тощо
Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес тощо
<i>Умови формування мотивації</i>	
Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, кваліфікація
Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство тощо
Зовнішній	Політичний устрій, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегменту тощо
<i>Етапи проведення</i>	
МПМ потреб	Матеріальні, соціальні, творчі тощо
МПМ мотивів	Предмет, сила, походження тощо
МПМ цілей	Стратегічні, тактичні, особисті, колективні тощо
МПМ результатів	Досягнення мети, зростання ефективності тощо

Масштаби проведення	
Локальний	Неповне охоплення об'єкта дослідження
Загальний	Повне охоплення об'єкта дослідження
Продовження таблиці 7.1	
Ознака МПМ	Зміст ознаки
Періодичність проведення	
Поточний	Постійний збір і обробка інформації
Прогресивний	Зростання або спад частоти проведення
Спрямованість проведення за складовими елементами моніторингу персоналу*	
– полікритеріальних критеріїв	Досягнення проектної виробничої потужності технологічного обладнання; зменшення простоїв устаткування, у зв'язку з техобслуговуванням; збільшення кількості робочого обладнання; впровадження нової техніки, технології; недовикористання працездатності персоналу; підвищення рівня умов праці; зменшення: виробничого травматизму, втрат робочого часу із-за плинності кадрів, втрат пов'язаних з прогулами та порушенням трудової дисципліни; усунення відхилень фактичного преміального фонду від нормативного; підвищення рівня охоплення робіт нормами і нормативами; усунення відхилень фактичної чисельності працюючих від нормативної; підвищення рівня соціально-психологічних відносин в колективі; усунення об'єктів з нераціональною структурою, місць з нераціонально встановленим обладнанням; підвищення рівня: суміщення професій, багатостатного та обслуговування робочих місць, екологічної відповідності стандартам; дотримання норм екологічності продукції; усунення місць з екологічно-небезпечними умовами
– якості та результативності роботи персоналу	Освіта, стаж, винахідництво, раціоналізаторство, наполегливість, ініціативність, комунікабельність, творчість, компетентність, працездатність, змістовність робіт, самостійність виконаних робіт, ступінь відповідальності виконаних робіт, інноваційність, комплексність робіт, кількість, якість і своєчасність виконаних робіт
– якості та своєчасності виконаних робіт	Фактично відпрацьований час; втрати робочого часу у зв'язку з усуненням браку та з порушенням трудової дисципліни тощо

Примітка. *Власна розробка авторів.

Наведена класифікація відображає моніторинг процесів мотивації за структурою його проведення, методами збору інформації, ресурсоемістю його проведення. Підприємство перш, ніж приступати до моніторингу тих чи інших процесів мотивації, має знати, які втрати воно понесе на його проведення. Моніторинг процесів мотивації вклю-

чає певний аналіз мотивації на підприємстві. До основних особливостей встановлення порядку аналізу мотиваційного процесу на промислових підприємствах слід віднести: міждисциплінарний характер мотиваційних категорій; неочевидність мотиваційних категорій; мінливість мотиваційного процесу; велика кількість варіантів задоволення потреб працівника; унікальність мотиваційних систем; недосконалість організаційних процесів; низька соціалізація кадрового менеджменту на промислових підприємствах. Як бачимо, нами виділено сім особливостей, хоча зазначений перелік може бути доповнений. Отже, для здійснення певної мотивації персоналу підприємство може запровадити її моніторинг на різних рівнях управління, який полягає у зборі, аналізі і обробці отриманої інформації з метою стимулювання персоналу.

У процесі моніторингу мотиваційних процесів передбачені різноманітні інструменти збору інформації. Нами запропоновані складові елементи МПП залежно від цілей його використання для прийняття управлінських рішень.

У попередніх дослідженнях нами визначені основні показники: критерії підвищення мотивації персоналу, якості та результативності роботи персоналу. Щодо моніторингу співвідношення рівнів підвищення продуктивності та заробітної плати, то ми чітко притримуємося думки, що її підвищенню завжди має передувати підвищення продуктивності та результативності роботи персоналу, а не навпаки. Через те, дотримання співвідношення між рівнем підвищення продуктивності і рівнем підвищення заробітної плати має відбуватися завдяки постійному моніторингу цих процесів. Моніторинг показників оцінки результатів P , затрат Z та заробітної плати $ЗП$ передбачає аналіз різних варіантів отриманих результатів залежно від затрат праці та у підсумку рівня заробітної плати.

Тут можливі наступні співвідношення: $Z \uparrow \rightarrow P \uparrow \rightarrow ЗП \uparrow$;
 $Z \downarrow \rightarrow P \uparrow \rightarrow ЗП \uparrow$; $Z \uparrow \rightarrow P \downarrow \rightarrow ЗП \downarrow$; $Z \downarrow \rightarrow P \downarrow \rightarrow ЗП \downarrow$; $Z = P = ЗП$
 залежно від виду роботи – розумова, творча чи фізична, хоча в чистому виді їх у природі не існує; від мети діяльності підприємства, його статусу на ринку, періоду життєвого циклу тощо.

Порядок безпосереднього здійснення моніторингу процесів мотивації, представлений на рис. 7.1. Він включає вісім укрупнених етапів з описом складових елементів і процесів їх проведення. Відповідно до мети моніторинг мотиваційних процесів може бути економічний – для виявлення резервів підвищення прибутковості підприємства; соціальний – для визначення напрямів забезпечення соціальних потреб і психологічний – для підвищення рівня психологічного клімату в колективі.

Від збору інформації у великій мірі залежать терміни та вибір методів проведення моніторингу. Збір інформації може відбуватися на основі соціологічних досліджень, анкетування, інтерв'ю, експертного опитування фахівців.

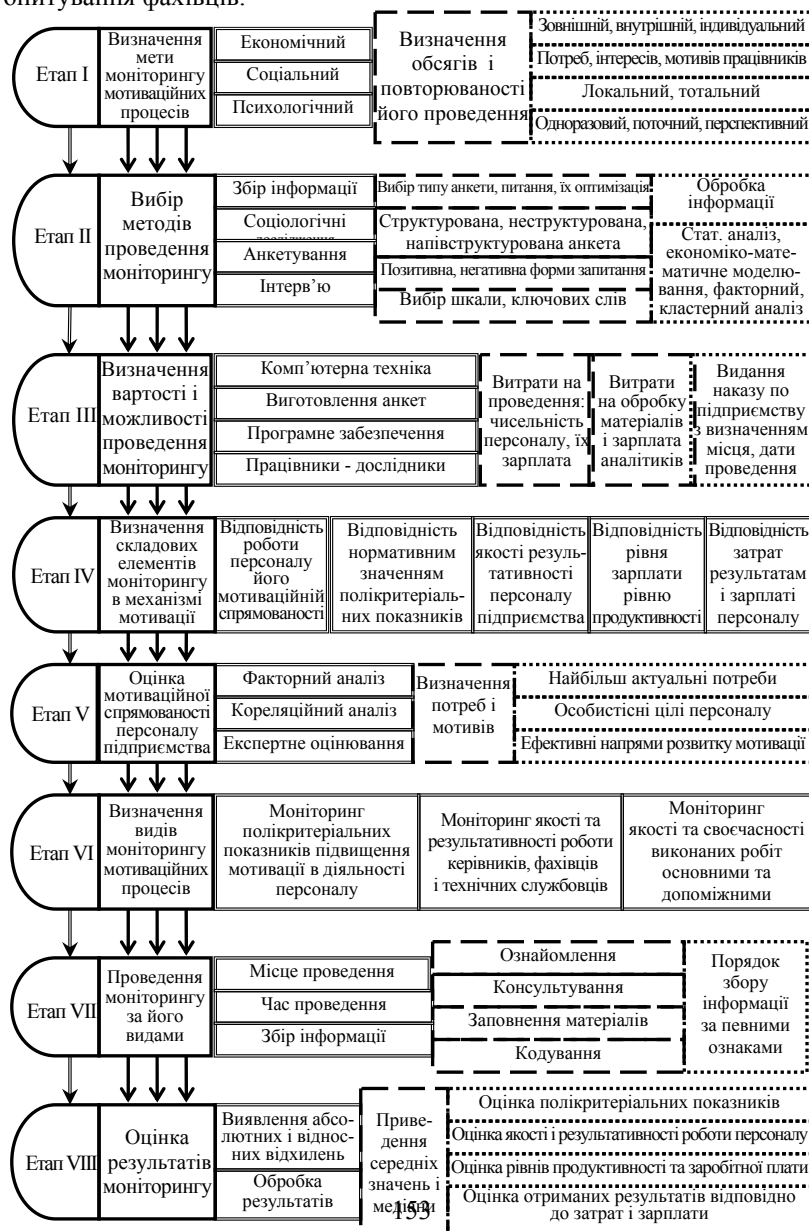


Рис. 7.1. Алгоритм проведення моніторингу процесів мотивації персоналу промислових підприємств

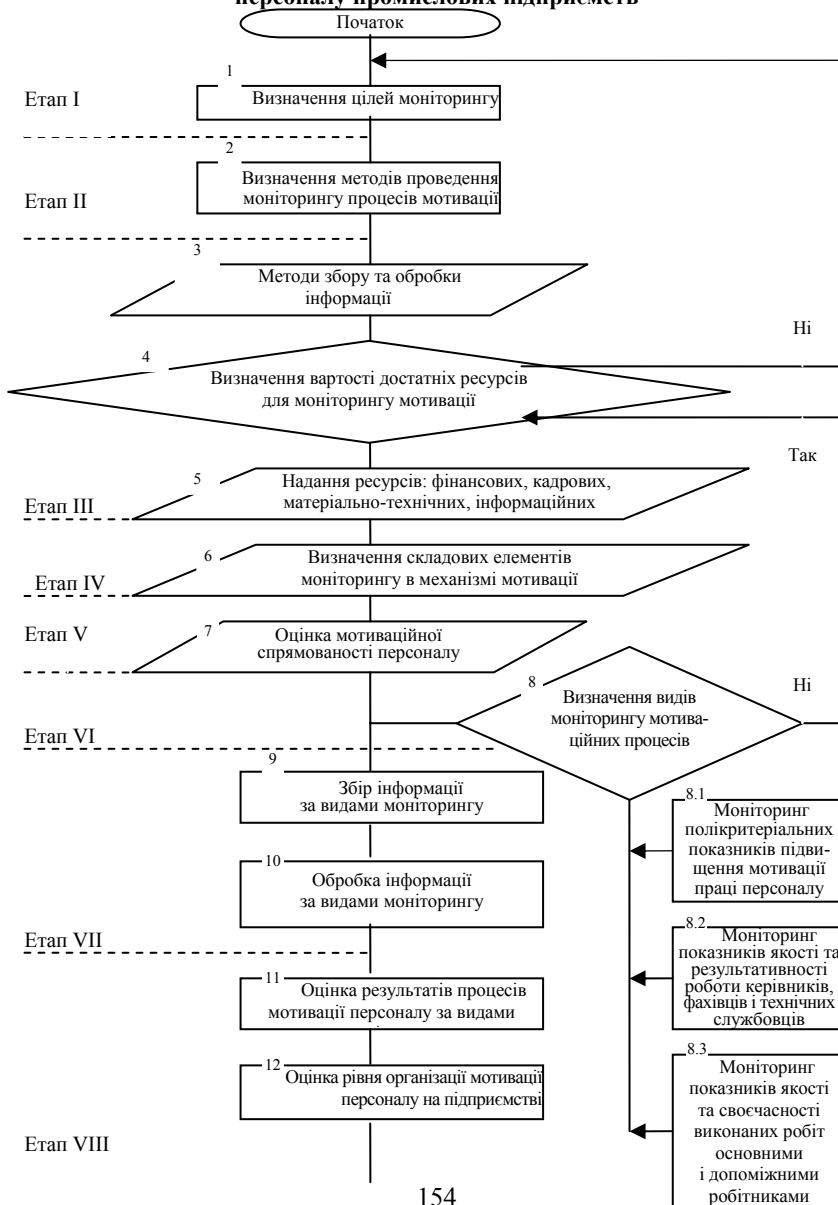


Рис. 7.2. Алгоритм моніторингу процесів мотивації праці персоналу промислових підприємств

Концептуально визначившись з метою та вибором методів проведення моніторингу слід перейти до визначення можливостей проведення моніторингу та його вартості. Для проведення моніторингу визначаються з місцем, часом проведення та порядком збору інформації.

Перед тим, як проводити моніторинг слід визначитись з видами моніторингу мотиваційних процесів: моніторингом полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу, якості та результативності роботи персоналу, процесів підвищення продуктивності та заробітної плати персоналу, чи моніторингом результатів, затрат і заробітної плати персоналу. Проведення моніторингу за визначеними видами та їх кількістю підприємство приймає з огляду на специфіку мотиваційної спрямованості персоналу та залежно від встановлених складових елементів мотиваційного механізму ефективного управління персоналом. Складові елементи механізму мотивації будуються на відповідності роботи персоналу його мотиваційній спрямованості, яка має відбуватися за наступними напрямками відповідності: нормативним значенням фактичних полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу; якості праці результатам роботи керівників, фахівців та технічних службовців підприємства; рівня підвищення якості виконаних робіт своєчасності їх виконання.

Зазначені етапи повністю відповідають етапам у розробленому алгоритмі моніторингу процесів мотивації персоналу промислових підприємств (див. рис. 7.2). Цей алгоритм може на етапі VI розгалужуватися залежно від наявності ресурсів і можливостей промислового підприємства за видами моніторингу.

Розроблений алгоритм моніторингу процесів мотивації персоналу промислових підприємств є універсальним для будь-якого з них за обсягами виробництва, чисельністю працюючих та результатів діяльності. Все залежить лише від мети проведення моніторингу і можливостей підприємства. Періодичність проведення – один раз в квартал, оскільки постійно переглядаються розміри мінімальної заробітної плати.

7.2. Ефективність функціонування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу

Прийняття управлінських рішень з приводу мотивації персоналу має бути розроблене в рамках існуючого на підприємстві механізму мотивації, який є детальним всебічним комплексом, призначеним для того, щоб забезпечити справедливу винагороду за певну результативну діяльність персоналу відповідно до поставленої мети функціонування підприємства.

Окремі дослідники ототожнюють механізми управління з комплексною програмою, набором правил прийняття управлінських рішень щодо стимулювання персоналу.

Механізм мотивації – порядок дій керівництва підприємства щодо стимулювання персоналу відповідно до встановлених нормативних характеристик і фактично отриманих результатів виробничої діяльності працівників. Він призначений, щоб забезпечити місію промислового підприємства у досягненні цілей шляхом правильної координації дій та розподілу ресурсів підприємства відповідно до отриманих результатів діяльності персоналу. Отже, механізм мотивації – це послідовність дій керівництва підприємства, яка призначена забезпечити реалізацію місії підприємства і досягнення його цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства з метою узгодження потреб, їх мотивів та задоволення інтересів шляхом стимулювання роботи працівників з боку керівництва.

Механізм мотивації має базуватися на основі існуючих на підприємстві систем мотивації і відповідати можливостям підприємства стимулювати високопродуктивну діяльність персоналу.

Механізм мотивації має бути орієнтованим на організацію персоналу і надання йому більших можливостей для участі у досягненні цілей і, відповідно, отримання регулярних винагород за кінцеві результати колективної діяльності. Цей механізм, орієнтуючись на персонал як найцінніший ресурс підприємства, дозволяє підвищити його активність через досяжність нормативних полікритеріальних характеристик, які є основою наведення порядку на підприємстві і лише потім, через внутрішню мотивацію, яка враховує складність, якість, результативність діяльності будь-якого працівника підприємства.

Механізм мотивації орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації, обслуговування робочих місць і закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачених зусиль персоналом, його мотивацією через різні види матеріального, морального та психологічного заохочення.

Можливості використання різних підходів у механізмі мотивації праці персоналу нерозривно пов'язані із його саморозвитком. Діяльністю персоналу керують потреби, які знаходяться у постійній

динаміці та взаємодії. Мотивацію необхідно здійснювати використовуючи відповідні принципи, методи, важелі та інструменти, які дають можливість отримати достовірну інформацію щодо актуальності тих чи інших потреб працівників. Механізм мотивації має спонукати персонал до ефективної діяльності, а керівництво до розширення обсягів виробництва. Забезпечуючи зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності і результативності виробничої діяльності, мотиваційний механізм спрямований на задоволення потреб персоналу на зростання рівня споживання. Зі збільшенням рівня споживання збільшуються вимоги до умов оплати праці персоналу. Через те, полікритеріальна система виробничо-технологічного, соціально-трудового, фінансово-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного рівнів, яка є складовим елементом запропонованого механізму має бути підкріплена моніторингом даних рівнів з розробкою заходів щодо їх підвищення. Моніторинг мотиваційних процесів створює певну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Оцінка працівника за результатами його діяльності має базуватися на певних вимогах – надання рівних можливостей для всіх працівників, запровадження нових методів регулювання соціально-трудових відносин.

Механізм мотивації праці персоналу повинен забезпечувати, з однієї сторони, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб працівника в процесі трудової діяльності, а з іншого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства. Механізм виступає як впорядкована сукупність дій для формування, актуалізації та задоволення потреб у залежності від результатів трудової діяльності і досяжності рівня намічених цілей підприємства. Найвагомим елементом механізму мотивації є принципи і їх дотримання, а саме:

- матеріальне стимулювання має бути тісно пов'язане з результатами діяльності конкретного працівника і підприємства в цілому;
- темпи зростання результативності мають випереджати зростання зарплати;
- структура зарплати має забезпечувати збалансоване стимулювання якості, кількості і своєчасності результатів діяльності;
- мотиви мають спрямовувати на задоволення потреб, а стимули на задоволення інтересів підприємства;
- встановлення винагороди має бути справедливе – за однакові результати – однаковою винагорода.

Елементами виходу на дотримання наведених принципів є:

– заробітна плата як головний системоутворюючий елемент; якість персоналу;

– рівень професійно-кваліфікаційних характеристик; соціальні гарантії – безпека і захист; участь у власності через ініціативність і ефективність; участь у розподілі прибутку; покращення умов діяльності;

– співвідношення посадових окладів, на думку експертів – керівників відділів заробітної плати досліджуваних підприємств, має відповідати наступним рекомендаціям: керівники – 1–0,9, менеджери цехів, відділів – 0,7–0,8, фахівці – 0,5–0,65, технічні службовці – 0,25–0,30, робітники – 0,3–0,5.

Елементом методологічного характеру формування механізму мотивації праці персоналу є визначення мети, порівняння затрат і результатів, встановлення зарплати відповідно до затрачених зусиль. Слід приділяти увагу оцінці ефективності взаємодії та функціонуванню складових елементів мотиваційного механізму управління персоналом, особливо його впливу на результати діяльності промислових підприємств.

Механізм мотивації спрямований на досягнення мети підприємства – прибутковості і рентабельності. Окрім того, він повинен бути спрямований на задоволення потреб працівників та інтересів промислового підприємства – отримання очікуваних результатів діяльності для підприємства і справедливої винагороди для його персоналу.

Ефективність взаємодії елементів мотиваційного механізму має проявлятися в управлінні та організації роботи персоналу. Ефективність роботи керівників та фахівців має оцінюватися якістю та кількістю отриманих результатів. Ефективність роботи основних та допоміжних робітників в механізмі оцінюється якісно і корисно затраченим часом на досягнення результату.

Окрім науковці [60, с. 15] пропонують у якості показника ефективності мотивації персоналу на підприємствах у вигляді співвідношення приросту доходів ΔD або прибутку, досягнутого в результаті впровадження заходів з мотивації трудової діяльності, на сумарні витрати на економічну $B_{ек}$ і соціальну $B_{соц}$ складові мотивації:

$$E_m = \frac{\Delta D}{\sum B_{ек} + \sum B_{соц}}. \quad (7.1)$$

На нашу думку, ефективність залежить від збільшення обсягів результатів, зменшення затрат і раціоналізації задоволення потреб та інтересів. За основні критерії слід прийняти прибуток підприємства та витрати. Доцільність впровадження механізму мотивації продуктивної праці персоналу визначається на основі залежностей:

$$E_{\delta} = \Pi_{\delta} / B_{\delta}, \quad (7.2)$$

$$E_{np} = \Pi_{np} / B_{np}, \quad (7.3)$$

$$E_{\delta} \leq E_{np}, \quad (7.4)$$

де Π_{δ} , Π_{np} – прибуток до (базовий) і після (прогнозований) запровадження мотиваційного механізму; B_{δ} , B_{np} – витрати до (базові) і після (прогнозовані) запровадження мотиваційного механізму.

Ефективність досягається тоді, коли ефект базовий E_{δ} менший за прогнозований E_{np} .

Інтегральну оцінку, алгоритм проведення якої нами запропонований у п. 2.3 можна назвати “оцінкою заслуг”, оскільки в ній винагорода залежить від особистісних якостей і результативності працівників, використання робочого часу, самостійності, відповідальності, інноваційності, комплексності, змістовності, своєчасності виконаних робіт.

Керівникам підрозділів слід фіксувати склад показників, що характеризують інтегральну оцінку і постійно здійснювати моніторинг їх, оскільки ці показники є динамічними, змінними у часі. Динамічністю характеризується і зовнішнє середовище. Тому механізм мотивації включає систему елементів, які залежать один від одного та забезпечує досягнення цілей підприємства. І тут важливо чітко визначити рівень тих показників, від яких залежить активність персоналу.

Нормативні характеристики полікритеріальних показників активізації персоналу кожне підприємство може встановлювати залежно від стану і його можливостей, оскільки вони потребують певних інвестицій. Але ставити за мету досягти через деякий період нормативних характеристик цих показників кожне промислове підприємство просто зобов'язане за сучасних ринкових і конкурентних умов функціонування.

За відхиленнями фактично отриманих рівнів полікритеріальних показників активізації персоналу від їх нормативних характеристик, які подаються каналами зворотного зв'язку, приймаються управлінські рішення щодо визначення напрямів впливу на підвищення рівня даних показників. Через те, нами в мотиваційному механізмі пропонується постійний моніторинг полікритеріальних показників, показників якості і результативності праці працівників та фахівців, а також показників якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників.

Ефективність механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств можна визначити на основі порівняння співвідношення обсягів виробництва та витрат виробництва, відповідно, до і після запровадження механізму мотивації, а також на

основі розрахунків продуктивності роботи персоналу у базовому і прогнозованому періодах:

$$O_{\bar{o}} / B_{\bar{o}} < O_{np} / B_{np}, \quad (7.5)$$

$$ПП_{\bar{o}} < ПП_{np}, \quad (7.6)$$

де $O_{\bar{o}}$, O_{np} – обсяги виробництва продукції, відповідно, до і після запровадження механізму мотивації; $ПП_{\bar{o}}$, $ПП_{np}$ – продуктивність праці, відповідно, до і після запровадження механізму мотивації.

Якщо виконуються запропоновані нами нерівності, то механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу ефективний, якщо – ні, то необхідно його вдосконалювати.

Оцінювати ефективність взаємодії елементів механізму мотивації праці персоналу слід на основі:

а) методів зіставлення з відповідними показниками діяльності підприємства або окремого працівника до і після застосування механізму мотивації;

б) порівняння діяльності конкретного промислового підприємства з результатами аналогічних показників підприємств, де цей механізм не використовується;

в) методів зіставлення із запланованими та науково-обґрунтованими прогнозними показниками діяльності, які враховують вплив механізму мотивації на підвищення ефективності виробництва і реального стану підприємства.

Оцінку ефективності управління підприємством від реалізації запропонованого механізму мотивації пропонується здійснювати на основі визначення наступних показників: результатів діяльності кожного підприємства; прибутковості підприємства; продуктивності праці персоналу; полікритеріальних характеристик виробничо-технологічного, соціально-трудоного, фінансово-економічного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного критеріїв активізації персоналу.

Приріст продуктивності праці в результаті запровадження механізму мотивації може визначатися за формулою:

$$\Delta ПП = \frac{\sum_{i=1}^n E_q}{C_{cc} - \sum_{i=1}^n E_q}, \quad (7.7)$$

де $\sum_{i=1}^n E_q$ – сумарна економія чисельності персоналу, у зв'язку з досягненням нормативних характеристик полікритеріальних показ-

ників активізації персоналу підприємств, осіб; i, n – кількість показників та критеріїв, за якими зменшилась чисельність персоналу; $Ч_{cc}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.

Сумарна економія чисельності складається із економії чисельності в результаті досяжності нормативних характеристик виробничо-технологічних критеріїв E_q^{em} , соціально-трудова критеріїв E_q^{cm} , фінансово-економічних критеріїв E_q^{fe} , організаційно-корпоративних критеріїв E_q^{ok} та економіко-екологічних критеріїв E_q^{ee} :

$$\sum_{i=1}^5 E_q = E_q^{em} + E_q^{cm} + E_q^{ok} + E_q^{fe} + E_q^{ee}, \quad (7.8)$$

Так, можлива загальна відносна економія чисельності ПВП, у зв'язку із досягненням нормативних характеристик виробничо-технологічних критеріїв розраховується:

$$E_q^{em} = E_q^{\partial n} + E_q^{ny} + E_q^{zo} + E_q^{zm}, \quad (7.9)$$

де $E_q^{\partial n}$ – економія чисельності у зв'язку з досягненням проектної потужності обладнання; E_q^{ny} – економія чисельності у зв'язку зі зменшенням простоїв устаткування, осіб; E_q^{zo} – економія чисельності у зв'язку зі збільшенням робочого обладнання, осіб; E_q^{zm} – економія чисельності у зв'язку із запровадженням нової техніки, осіб.

Економія чисельності за критеріями розраховують за формулою:

$$E_q^i = \frac{BPC_1 - BPC_2}{\Phi PC}, \quad (7.10)$$

де BPC_1, BPC_2 – відповідно, втрати (річні) робочого часу до і після досягнення нормативних характеристик показника, год; ΦPC – річний фонд робочого часу одного працівника, год.

Можлива загальна відносна економія чисельності ПВП у зв'язку з досягненнями нормативних характеристик соціально-трудова критеріїв:

$$E_q^{cm} = E_q^{nn} + E_q^{yn} + E_q^{lm} + E_q^{nk} + E_q^{zn} + E_q^{nd}, \quad (7.11)$$

де E_q^{nn} – економія чисельності, у зв'язку з підвищенням рівня працездатності персоналу; E_q^{yn} – економія чисельності, у зв'язку з покращенням умов праці, осіб; E_q^{lm} – економія чисельності, у зв'язку з

ліквідації травматизму, осіб; E_q^{nk} – економія чисельності, у зв'язку зі зменшенням плінності кадрів, осіб; E_q^{zn} – економія чисельності, у зв'язку зі зменшенням прогулів, осіб; E_q^{nd} – економія чисельності, у зв'язку з підвищенням рівня дисципліни, осіб.

Методика розрахунку за фінансово-економічними, організаційно-корпоративними та економіко-екологічними критеріями аналогічна.

Економічний ефект від запровадження механізму мотивації персоналу знаходиться за формулою:

$$E_{ef} = E_p - C_n \cdot K, \quad (7.12)$$

де E_p – економія річна, у зв'язку зі зменшенням чисельності персоналу в результаті досяжності нормативних характеристик критеріїв підвищення результативності роботи персоналу, грн; C_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (в ринкових умовах відсоток кредиту необхідного для капіталовкладень); K – капітальні вкладення, необхідні для досягнення нормативних характеристик полікритеріальних показників, грн.

Економія річна від запровадження механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу розраховується за формулою:

$$E_p = E_q(\PhiЗП + СС), \quad (7.13)$$

де $\PhiЗП$, $СС$ – відповідно річний фонд заробітної плати одного працівника і відрахування до фонду соціального страхування, грн.

Розрахункові показники ефективності запровадження механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу зведемо у таблицю 7.2.

Таблиця 7.2

Показники ефективності запровадження мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Розрахункова формула	Розшифровка умовних позначень
1	2
Приріст продуктивності праці персоналу, %	

$\Delta\Pi\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n E_q}{\chi_{cc} - \sum_{i=1}^n E_q}$	$\sum_{i=1}^n E_q$ – сумарна економія чисельності персоналу у зв'язку з досягненням нормативних характеристик полікритеріальних показників активізації персоналу підприємств, осіб; i, n – кількість показників та критеріїв, за якими зменшилась чисельність персоналу; χ_{cc} – середньооблікова чисельність персоналу машинобудівного підприємства, осіб
Збільшення результатів (прибутку) і зменшення витрат, грн.	
$E_{\bar{o}} = \Pi_{\bar{o}} / B_{\bar{o}},$ $E_{np} = \Pi_{np} / B_{np},$ $E_{\bar{o}} \leq E_{np}$	$\Pi_{\bar{o}}, \Pi_{np}$ – прибуток до (базовий) і після (прогнозований) запровадження мотиваційного механізму, грн; $B_{\bar{o}}, B_{np}$ – витрати до (базові) і після (прогнозовані) запровадження мотиваційного механізму, грн

Продовження таблиці 7.2

1	2
Умовна економія чисельності персоналу, осіб	
$E_q^i = \frac{BP\chi_1 - BP\chi_2}{\Phi P\chi}$	$BP\chi_1, BP\chi_2$ – відповідно, втрати (річні) робочого часу до і після досягнення нормативних характеристик показника, год.; $\Phi P\chi$ – річний фонд робочого часу одного працівника, год
Сумарна економія чисельності персоналу, грн	
$E_q = E_q^{em} + E_q^{cm} + E_q^{ok} + E_q^{fe} + E_q^{ee}$	E_q^{em} – економія чисельності внаслідок досягнення виробничо-технологічних критеріїв, осіб; E_q^{cm} – економія чисельності внаслідок досягнення соціально-трудова критеріїв, осіб; E_q^{fe} – економія чисельності внаслідок досягнення фінансово-економічних критеріїв, осіб; E_q^{ok} – економія чисельності внаслідок досягнення організаційно-корпоративних критеріїв, осіб; E_q^{ee} – економія чисельності внаслідок досягнення економіко-екологічних критеріїв, осіб
Економія річна, грн	
$E_p = E_q \cdot (\Phi Z\Pi + CC)$	$\Phi Z\Pi, CC$ – відповідно річний фонд заробітної плати одного працівника і відрахування до фонду соціального страхування, грн

<i>Річний економічний ефект, грн</i>	
$E_{ef} = E_p - C_n \cdot K$	E_p – економія річна, у зв'язку зі зменшенням чисельності персоналу в результаті досяжності нормативних характеристик критеріїв підвищення результативності роботи персоналу, грн; C_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (в ринкових умовах відсоток кредиту, необхідного для капіталовкладень); K – капітальні вкладення, необхідні для досягнення нормативних характеристик полікритеріальних показників, грн

Слід зазначити, що оцінку ефективності розробленого механізму мотивації за запропонованими показниками слід здійснювати, дотримуючись таких принципів:

1. Оцінку ефективності механізму мотивації слід здійснювати для кожної складової, виділяючи її особливості і форми впливу.

2. Визначити базові позиції, які прийняти за основу оцінки при використанні порівняльних методик.

3. Система оцінки показників має відповідати вимогам і можливостям зіставлення результатів за виробничо-технологічними, соціально-трудовими, організаційно-корпоративними, фінансово-економічними та економіко-екологічними критеріями.

4. За кожним критерієм слід визначити витрати і результати, а також можливе підвищення продуктивності праці та умовну економію чисельності працюючих від запровадження механізму мотивації.

5. Загальна ефективність запровадження механізму мотивації може бути розрахована як сума приросту продуктивності $ПП$ праці або сумарна умовна – економія чисельності персоналу E_{q_i} :

$$ПП = \sum_{i=1}^n \Delta ПП, \quad (7.14)$$

$$E_{q_i} = \sum_{i=1}^n E_{q_i} \quad (7.15)$$

Залежно від цілеспрямованості механізму мотивації оцінка його ефективності може здійснюватися за окремими критеріями. Якщо механізм мотивації спрямований на зовнішній вплив і активізує персонал за полікритеріальними показниками, то оцінка його ефективності має здійснюватися на основі досягнутого рівня цих показників і сумарного підвищення продуктивності праці.

Якщо механізм мотивації у більшій мірі спрямований на внутрішню мотивацію, то оцінка його ефективності має здійснюватися за відповідними показниками на основі зіставлення продуктивності праці персоналу до і після запровадження механізму мотивації.

6. Розробка і впровадження механізму мотивації на будь-якому промисловому підприємстві має здійснюватися лише за умови підвищення результативності і прогнозованої ефективності очікуваних результатів діяльності підприємства.

Отже, перший напрям підвищення продуктивності праці персоналу ґрунтується на основі досягнення нормативних характеристик полікритеріальних показників зовнішньої активізації персоналу і включає розрахунок економії чисельності, у зв'язку із запровадження критеріїв.

Другий напрям підвищення продуктивності праці персоналу базується на запровадженні внутрішньої активізації і мотивації працівників, яка ґрунтується на встановленні справедливої винагороди керівникам, спеціалістам та службовцям за професійно-кваліфікаційний рівень, особистісні якості, складність та результативність роботи, а також основним, допоміжним та обслуговуючим робітникам за якісно та своєчасно виконану роботу.

Таким чином, взаємодія складових елементів механізму мотивації полягає саме в тому, що необхідно ефективно поєднувати зовнішнє стимулювання і внутрішні мотиви персоналу для досягнення цілей підприємства: високої прибутковості та рентабельності.

Всю економічну роботу із запровадження механізму мотивації (зведені розрахунки обґрунтування, узагальнення, аналіз тощо) доцільно доручати працівникам економічних служб (планово-економічному, фінансовому та відділу організації праці та заробітної плати).

Для проведення роботи з впровадження механізму на промислових підприємствах слід створювати координуючий центр, функції якого можуть бути наступними: виявлення основних для конкретного періоду напрямів мотивації трудової активності персоналу; організація оцінки затрат і результатів діяльності конкретних підрозділів та працівників; узагальнення отриманих результатів; поєднання планів робіт з планами матеріального стимулювання; здійснення зведеного розрахунку можливої річної економії, підвищення продуктивності; регулярний контроль за виконанням запланованих мотиваційних заходів та облік загальної фактичної річної економії; визначення звітних показників рівня і темпів зростання продуктивності з урахуванням фактичної економії; підготовка пропозицій для заслуховування звітів керівників підрозділів про причини невиконання заходів з підвищення мотивації високопродуктивної діяльності персоналу; розробка конкретних пропозицій для усунення причин їх невиконання; обговорення, оцінка

і уточнення нормативних полікритеріальних показників, а також методик оцінки затрат і результатів і матеріального стимулювання персоналу.

Важливим у запровадженні механізму мотивації є ефективне матеріальне стимулювання внутрішніх мотивів персоналу через систему інтегральної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня, особистісних якостей працівників, складності виконуваних робіт і загалом результативності для керівників та фахівців, а також якісно і своєчасно використаного робочого основних та допоміжних робітників.

Використання нормативних виробничо-технологічних показників полікритеріальної системи активізації персоналу має супроводжуватися преміюванням фахівців технічних служб за досягнення і перевищення нормативів потенціальних можливостей використання ресурсів та завантаження обладнання в обслугованих ними підрозділах. Преміювання конструкторів і технологів проводити за підвищення якості і удосконалення конструкції виробів та технологічних процесів.

Реалізація професійно-кваліфікаційних можливостей та особистісних якостей працівників доцільно стимулювати через ефективну систему розподілу преміального фонду підрозділу. У фахівців особистісні якості можуть стимулюватися за допомогою диференційованого використання окладів, а також доплат за високі досягнення.

Покращання умов організації праці на підприємстві має супроводжуватися преміюванням працівників планово-економічного відділу та відділу праці і заробітної плати за своєчасний перегляд норм у відповідності до рівня технічного забезпечення, за розробку і запровадження механізму мотивації.

При організації матеріального стимулювання персоналу, запроваджуючи механізм мотивації, важливо пов'язати його розміри з досягнутим економічним ефектом від зростання продуктивності та умовної економії чисельності персоналу. Якщо зростання продуктивності праці персоналу супроводжується збільшенням випуску продукції, то розміри матеріального стимулювання встановлювати з урахуванням нормативного співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, або додаткових відрахувань до фонду заробітної плати в результаті збільшення обсягів виробництва продукції.

Таким чином, зміст роботи з впровадження механізму мотивації праці персоналу визначається конкретними умовами, в яких працює підприємство. Разом з тим на всіх машинобудівних підприємствах в організації і запровадженні такого механізму буде багато спільного і через те слід враховувати наступні рекомендації:

– для визначення основних зовнішніх і внутрішніх мотиваційних заходів слід використовувати матеріали аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства за попередні періоди, рівня і

динаміки зростання продуктивності і заробітної плати, рівня зарплатоємкості продукції, використання робочого часу та його втрат, ступінь використання виробничих потужностей, втрати робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, з порушенням трудової дисципліни, рівень використання норм, професійно-кваліфікаційний рівень, використання фонду матеріального стимулювання;

– роботу з запровадження механізму мотивації слід проводити в основному на протязі першого півріччя по запланованих підрозділах;

– на основі уточнення даних з урахуванням термінів проводити роботу із запровадження механізму мотивації праці персоналу;

– щоквартально кожен підрозділ має звітувати координаційному центру підприємства про проведену роботу по запровадженню механізму мотивації; особливо важливим є правильний розрахунок економічної ефективності від запровадження механізму;

– на основі зведеного звіту по підрозділах про фактичну річну економію уточнюються недовикористані можливості механізму мотивації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити теоретичні узагальнення та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств для підвищення їх результативної діяльності та рівня задоволення потреб працівників. Систематизація отриманих результатів свідчать про досягнення поставленої мети і завдань дослідження та дають змогу зробити такі висновки:

1. Аналіз підходів щодо мотивації праці персоналу дозволили запропонувати власне визначення мотивації персоналу як процесу управління стимулами і мотивами у соціально-трудова відносинах для досягнення цілей підприємства і задоволення потреб працівників.

2. Здійснено класифікацію основних груп законів, принципів, методів управління мотивацією персоналу. Останні доповнено за характером впливу погоджувально-договірними методами, які спрямовані задовольняти потреби як працівника, так і інтереси підприємства через колективні переговори, укладання угод, взаємні консультації.

3. Проведене експертне опитування керівників та фахівців машинобудівних підприємств виявило основні фактори внутрішнього та критерії зовнішнього впливу на процеси мотивації персоналу. Респонденти у більшій мірі визначили врахування професійно-кваліфікаційного рівня, особистісних якостей, складності, результативності та своєчасності виконання робіт у якості основних факторів мотивації. Виявлено і згруповано факторно-критеріальні характеристики активізації роботи персоналу через виробничо-технологічні, соціально-трудова, організаційно-корпоративні, фінансово-економічні та економіко-екологічні критерії.

4. Розроблена і запропонована на основі експертного опитування інтегральна оцінка якості та результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців лягла в основу загальної системи нарахування премій цим категоріям працівників при розподілі фонду заробітної плати. Результативність та якість роботи основних та допоміжних робітників визначається за допомогою запропонованої системи оцінки своєчасності та якості виконаних робіт залежно від кількості та

якості затраченого часу. Заробітна плата цієї категорії працюючих має корегуватися відповідно до втрат робочого часу.

5. На підставі здійснених досліджень у роботі сформульоване власне визначення механізму мотивації як саморегулюючої системи мотивів і стимулів персоналу, сформованої на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний інтерес персоналу підприємства з урахуванням принципів, методів, важелів та інструментів управління в процесі здійснення соціально-трудова відносин для досягнення ефективних результатів діяльності підприємства.

6. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу, враховуючи стан і вплив навколишнього середовища, сформований на основі певних законів та закономірностей, ґрунтується на визначених принципах, методах та важелях і застосовує в якості інструментів розроблену полікритеріальну систему активізації персоналу, інтегральну систему оцінки і підвищення якості та результативності роботи керівників, фахівців і технічних службовців та систему підвищення якості та своєчасності виконаних робіт основними та допоміжними робітниками, а також включає моніторинг за каналами зворотного зв'язку показників оцінки персоналу для досягнення інтересів підприємства і рівня задоволення потреб його працівників.

7. Запропоновано можливі підходи щодо оцінки ефективності формування і запровадження механізму мотивації праці персоналу на промислових підприємствах. Ця оцінка включає визначення можливого зростання продуктивності праці, сумарної умовної економії чисельності персоналу внаслідок підвищення рівня полікритеріальних показників активізації персоналу та визначення економічного ефекту від запровадження механізму мотивації.

8. Обґрунтовано, що складовим елементом механізму мотивації високопродуктивної праці персоналу промислових підприємств є моніторинг процесів мотивації, за допомогою якого по каналах зворотного зв'язку здійснюється відслідковування, корегування та усунення відхилень динамічних фактичних показників зовнішнього і внутрішнього впливу на мотиваційні процеси від нормативних характеристик стимулів та мотивів.

9. Визначено і встановлено, що проведення моніторингу процесів мотивації доцільно здійснювати на промислових підприємствах щоквартально, шляхом послідовного його проведення протягом 8 етапів, починаючи з визначення мети, методів і закінчуючи оцінкою результатів та прийняттям управлінських рішень щодо активізації мотивів і стимулів результативної діяльності персоналу. Розроблений алгоритм моніторингу процесів мотивації дозволить покроково здійснювати контроль за ними і підтримувати певний рівень мотивації персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот – О. : ОКФА, 1995. – 96 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты / А. С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
3. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков. – К. : Наукова думка, 1997. – 268 с.
4. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 256 с.
5. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер. с англ. / под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 371 с.
7. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азраиляна. – М. : Ин-т новой экономики, 1998. – 864 с.
8. Верховін В. І. Соціальна регуляція трудової поведінки і виробничої адаптації / В. І. Верховін. – К. : Знання-Прес, 2000. – 368 с.
9. Вершигора Е. Е. Менеджмент / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.
11. Ведерніков М. Д. Аналітична оцінка сучасних форм організації і оплати праці робітників / М. Д. Ведерніков // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 1999. – № 5. – С. 98–100.
12. Виллюняс В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Виллюняс. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
13. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
14. Войнаренко М. П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації / М. П. Войнаренко // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. – Л. : НО України, 1996. – С. 25–26.

15. Гамова О. В. Сучасні підходи до організації оплати праці на промислових підприємствах України / О. В. Гамова // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 3. Т. 1. – С. 202–205.
16. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
17. Гойко А. Ф. Заохочувальні виплати як засіб ефективного стимулювання ГПП / А. Ф. Гойко // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 78–80.
18. Гончаренко М. Л. Современные подходы к организации оплаты труда и модификации ее систем в условиях рынка / М. Л. Гончаренко // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 3. Т. 1. – С. 157–160.
19. Гребенюк Б. О. Преміювання персоналу малих та середніх підприємств / Б. О. Гребенюк // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 2. – С. 54–56.
20. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
21. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
22. Губко М. В. Теория игр в управлении организационными системами / М. В. Губко, Д. А. Новиков. – М. : СИНТЕГ, 2002. – 144 с.
23. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України : дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Гунченко Марія Володимирівна. – Д., 2006. – 185 с.
24. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
25. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36–40.
26. Даценко Н. М. Мотивація трудової діяльності робітників в період ринкової економіки / Н. М. Даценко, Т. В. Гончар // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 1. Ч. 2. – С. 148–151.
27. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатов, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
28. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.
29. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Друкер Питер Ф. – М. : Вильямс, 2001. – С. 272.
30. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці / К. Дудок // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2002. – № 2. Ч. 1. – С. 69–73.
31. Евдокимова Т. Г. Краткий словарь делового человека / Т. Г. Евдокимова, Г. А. Маховикова. – М. : Финансы, 1999. – 538 с.

32. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
33. Економіка виробничого підприємства / за ред. Й. М. Петровича. – 3-є вид., випр. – К. : Знання, 2002. – 326 с.
34. Еременко-Григоренко О. А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия : дис... канд. экон. наук : 08.06.01 / Еременко-Григоренко Ольга Андреевна. – Донецк, 1999. – 192 с.
35. Жданкин Н. А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации / Н. А. Жданкин // Генеральный директор. – 2008. – № 4. – С. 48–55.
36. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 1994. – 223 с.
37. Завадский И. Факторы мотивации персонала в менеджменте / И. Завадский, Л. Червинская // Экономика Украины. – 1999. – № 9. – С. 53–59.
38. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3 т. Т. 1 / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
39. Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
40. Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога / К. Замфир. – М. : Политиздат, 1993. – 198 с.
41. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. Занюк – К. : Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
42. Заславская Т. И. Социология экономической жизни: очерки теории / Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина ; под. ред. А. Г. Аганбергян. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд., 1991. – 422 с.
43. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2005. – № 18. – С. 44–47.
44. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб : Питер, 2000. – 512 с.
45. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : ЗАО “Экономпресс”, Нпж “ФУА”, 1998. – 284 с.
46. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2001. – 283 с.
47. Камена А. В. Подход к формированию премиальной системы работников предприятия / А. В. Камена // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2002. – № 5. Т. 2. – С. 34–36.
48. Карлін М. І. Стимулювання праці в перехідній економіці / М. І. Карлін. – Луцьк : Ред.-вид. відділ ВДУ ім. Л. Українки, 1997. – 168 с.

49. Качан И. В. Модификация метода иерархии потребностей Маслоу / И. В. Качан, В. В. Шевченко, В. Г. Гадецкий // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Серія 65. – Донецьк : ДонНТУ, 2003. – С. 50–55.
50. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
51. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 638 с.
52. Кирич Н. Ефективність використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 39–41.
53. Кір'ян Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні / Т. Кір'ян // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 2. – С. 32–36.
54. Клапгам Р. Власність і ринкова економіка / Р. Клапгам. – К. : Заповіт, 1996. – 48 с.
55. Кневець О. Ф. Участь працівників в управлінні організацією / О. Ф. Кневець // Формування ринкової економіки. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – 383 с.
56. Ковтун О. А. Аналіз існуючих підходів до розробки мотиваційних механізмів (історичний аспект) / О. А. Ковтун // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 140–143.
57. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
58. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
59. Костишина Т. А. Проблеми стимулювання праці на промислових підприємствах в умовах ринкової трансформації економіки / Т. А. Костишина // Вісник Терноп. акад. нар. госп-ва. – 2001. – № 18. Ч. 4. – С. 153–156.
60. Кошелупов І. Ф. Оцінка ефективності мотивації праці управлінського персоналу / І. Ф. Кошелупов // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 3. Т. 1. – С. 158–162.
61. Кравченко В. О. Моніторинг соціального середовища організації як фактора мотивації працівників / В. О. Кравченко, В. Г. Никифорова, С. В. Синицин // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 2. – С. 123–126.
62. Краткий словарь современных понятий и терминов / под общ. ред. В. А. Макаренко. – М. : Республика, 1995. – 510 с.
63. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 256 с.
64. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г. Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. – К. : Ин-т экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.

65. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. Н. И. Хрусталева. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 192 с.
66. Кушовець Л. П. Мотиваційні основи результативності праці / Л. П. Кушовець // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 1999. – № 3. – С. 77–80.
67. Лагутін В. Д. Заробітна плата і стимулювання виробництва / В. Д. Лагутін // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 2. Ч. 2. – С. 19–22.
68. Лазарев А. Система мотивации, выгодная для всех / А. Лазарев // Управление персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 59–62.
69. Левченко А. О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань / А. О. Левченко // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 6. Т. 1. – С. 43–47.
70. Лозниця В. С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
71. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини / В. М. Лукашевич. – Л. : Новий світ – 2000, 2004. – 248 с.
72. Лысенко Ю. Организационно-экономический механизм управления предприятием / Ю. Лысенко, П. Егоров // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
73. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. с 14-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2003. – XXXVI. – 972 с.
74. Маркова Ю. В. Система мотивації персоналу як фактор ефективності реалізації виробничої стратегії підприємства / Ю. В. Маркова // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 4. Т. 2. – С. 143–145.
75. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл – М. : Прогресс, 1999. – 541 с.
76. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
77. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / А. Маслоу ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
78. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.
79. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / І. І. Грузнов [та ін.]. – Нова Каховка : НКМД, 2005. – 288 с.
80. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
81. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання / за ред. Б. Є. Грабовецького. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
82. Минаев Э. С. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев. – М. : Изд-во МАИ, 1991. – 208 с.

83. Миронов О. В. Еволюція наукових поглядів на проблеми мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства / О. В. Миронов // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 5. Т. 2. – С. 234–237.
84. Міщенко Т. Ю. Управління діяльністю підприємств у системі оцінки, мотивації та оплати високоякісної праці / Т. Ю. Міщенко // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2004. – № 3. Т. 2. – С. 81–86.
85. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / за ред. П. Т. Саблука, О. А. Богуцького. – К. : Урожай, 1998. – 416 с.
86. Мочерный С. В. Экономическая теория / С. В. Мочерный. – М. : Книга-сервис, 2003. – 416 с.
87. Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / ХДЕУ / Наумік Катерина Георгіївна. – Х., 2003. – 266 с.
88. Недашківський М. М. Менеджмент персоналу / М. М. Недашківський, Г. І. Євтушенко, Л. П. Гацька. – Ірпінь : ДПС України, 2002. – 252 с.
89. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці / В. П. Нестерчук. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 1999. – 88 с.
90. Нижник В. М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці / В. М. Нижник. – Хмельницький : Поділля. 2000. – 359 с.
91. Нижник В. М. Продуктивність сукупної праці: методологічні проблеми виміру, оцінки й управління за умов ринку / В. М. Нижник // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 1998. – № 3. – С. 97–100.
92. Нижник В. М. Аналіз продуктивності праці та заробітної плати працівників промислових підприємств України / В. М. Нижник, О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 5. Т. 1. – С. 125–127.
93. Нижник В. М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі управління підприємством / В. М. Нижник, О. А. Харун // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 8–9 жовт. 2009 р.). – Т. : ТНЕУ, 2009. – С. 373–374.
94. Новікова О. С. Актуальність підвищення ролі заробітної плати при стимулюванні праці найманих працівників / О. С. Новікова, А. Б. Грушевицька // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 2. – С. 128–130.
95. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
96. Осипов В. І. Економіка підприємства / В. І. Осипов – О. : Маяк, 2005. – 724 с.
97. Основи економічної теорії / за ред. С. В. Мочерного. – К. : Академія, 1997. – 464 с.

98. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина [и др.]. – М. : Высш. шк., 1996. – 383 с.
99. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.
100. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ.]. – М. : Наука, 1993. – 230 с.
101. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська, Н. Антонішина, С. Савкова // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 3. – С. 16–20.
102. Павловська О. Оцінка ефективності стимулювання праці за результатами соціологічного обстеження / О. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 1. – С. 39–44.
103. Петрова І. Л. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7. – С. 22–27.
104. Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти. – М. : Соцэргиз, 1940. – 58 с.
105. Полонская Л. А. Управление персоналом / Л. А. Полонская. – Донецк : ДИТБ, 2001. – 173 с.
106. Попов В. П. Генезис мотивации / В. П. Попов, И. В. Крайноченко // Менеджмен в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 53.
107. Потьомкін Л. Сучасні тенденції заробітної плати в промисловості України / Л. Потьомкін // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 20–25.
108. Пошерстник Е. Б. Заработная плата в современных условиях / Е. Б. Пошерстник, М. С. Мейксин. – СПб. : Герда, 1999. – 406 с.
109. Приступа М. І. Оцінка і преміювання персоналу підприємств за умов розвитку ринкових механізмів / М. І. Приступа, О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2006. – № 2. Т. 1. – С. 257–260.
110. Притула О. В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва : дис... канд. екон. наук : 08.06.02 / Притула Олена Василівна. – Луцьк, 2001. – 179 с.
111. Про оплату праці : закон України : [прийнято Верх. Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР] // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 72–73. – С. 10–11.
112. Про працю : кодекс законів України [прийнято Верх. Радою 10.12.1971 р., № 322 VIII]. – 1971. – № 322 VIII. – С. 5.
113. Ракоти В. Д. Совершенствование организации премирования в промышленности / В. Д. Ракоти. – М. : Экономика, 1983. – 192 с.
114. Рикардо Д. Начало политической экономии и налогового обложения [Электронный ресурс] / Д. Рикардо. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.agava.ru/ricsod.htm>.

115. Ручка А. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А. А. Ручка, Н. А. Сакада. – К. : Наукова думка, 1988. – 224 с.
116. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.
117. Сардаян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардаян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – № 8(186). – С. 57–61.
118. Семенов А. Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві / А. Г. Семенов // Держава та регіони. – 2007. – № 1. – С. 303–311.
119. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
120. Смирнов Г. Л. Советский человек: формирование социального типа личности / Г. Л. Смирнов. – М. : Полииздат, 1973. – 463 с.
121. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Ось-89, 1997. – 960 с.
122. Советский энциклопедический словарь / научно-ред. совет: А. М. Прохоров. – М. : Сов. энциклопедия, 1981. – 1600 с.
123. Соколик М. П. Оплата і продуктивність праці в Україні: оцінка і вплив на розвиток економіки / М. П. Соколик // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 2. – С. 84–89.
124. Спиркин А. Г. Основы философии / А. Г. Спиркин. – М. : Политиздат, 1988. – 592 с.
125. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2010. – 664 с.
126. Стахов О. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 / О. Стахов // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 42–48.
127. Стимули високопродуктивної праці / кер. авт. кол. Д. І. Тарасенко. – К. : Політвидав України, 1987. – 99 с.
128. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Т. : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
129. Таряник О. Основні фактори, що впливають на трудову мобільність та економічну активність населення / О. Таряник, О. Колмакова // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 42–50.
130. Таряник О. Стимулювання працівників газорозподільних підприємств у системі бюджетування / О. Таряник, В. Смачило, А. Перстятко // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 7. – С. 38–43.
131. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 184 с.
132. Тимош І. М. Економіка праці / І. М. Тимош. – Т. : Астон, 2001. – 347 с.

133. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – 336 с.
134. Трудове законодавство України: нормативна база / уклад. О. Примакова. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х. : Фактор, 2003. – 400 с.
135. Туган-Барановский М. И. Экономические очерки / М. И. Туган-Барановский – М. : РОССПЭН, 1998. – 527 с.
136. Турецький О. А. Эффективность и созидательность труда / О. А. Турецький. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 247 с.
137. Турецький О. А. Предприятие в рыночной экономике / О. А. Турецький. – О. : Феникс, 2010. – 404 с.
138. Уманський О. М. Особливості державного регулювання оплати праці / О. М. Уманський, В. Г. Сумцов // Україна: аспекти праці. – 1996. – № 7–8. – С. 24–28.
139. Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
140. Уткин Э. А. Основы менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2000. – 352 с.
141. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 250 с.
142. Харун О. А. Автоматизована система нарахування заробітної плати з урахуванням інтегральної оцінки / О. А. Харун // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : матер. ІХ всеукр., наук. конф. молодих вчен. (Київ, 22–23 квіт. 2010 р.). – К. : КНУТД, 2010. – Т. 3. – С. 219–220.
143. Харун О. А. Автоматизовані системи в управлінні персоналом промислових підприємств / О. А. Харун // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали міжнар. наук.-теор. конф. молодих учених і студ. (Донецьк, 21–22 трав. 2009 р.). Т. 2. – Донецьк : ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”, 2009. – С. 260–261.
144. Харун О. А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств / О. А. Харун // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2008. – Вип. 238. Т. IV. – С. 743–750.
145. Харун О. А. Аналіз та перспективи використання зарубіжного досвіду в системі оплати та оцінки праці / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 3. Т. 2. – С. 133–136.
146. Харун О. А. Використання моніторингових процесів в системі мотивації персоналу підприємств / О. А. Харун // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2009. – Вип. 248. Т. IV. – С. 386–387.
147. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 4. Т. 1. – С. 78–80.

148. Харун О. А. Інтегральна оцінка якості та результативності високопродуктивної роботи персоналу в механізмі її мотивації / О. А. Харун // Наукові студії : зб. наук. праць. – Т., 2010. – С. 124–135.
149. Харун О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління / О. А. Харун // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 17–18 квіт. 2008 р.). – Житомир, 2008. – С. 126–129.
150. Харун О. А. Методологія формування мотиваційних основ в управлінні персоналом / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 5. Т. 2. – С. 199–204.
151. Харун О. А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2010. – № 6. Т. 2. – С. 168–173.
152. Харун О. А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 1. Т. 2. – С. 84–87.
153. Харун О. А. Мотиваційні фактори в управлінні персоналом машинобудівного підприємства / О. А. Харун // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне планування, маркетинг, проблеми теорії та практики : матеріали II міжвуз. наук.-практ. конф. студ., молодих вчених та спеціалістів (Кривий Ріг, 22 трав. 2008 р.). – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2008. – С. 49–50.
154. Харун О. А. Мотивація як складова управління персоналом машинобудівних підприємств / О. А. Харун // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 24 квіт. 2009 р.). – Ч. 1. – Вінниця : Центр підготовки навч.-метод. вид. ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 353–358.
155. Харун О. А. Особливості застосування інноваційних систем матеріального стимулювання в управлінні персоналом підприємств / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 4. Т. 2. – С. 100–103.
156. Харун О. А. Стратегічні аспекти ефективної діяльності машинобудівних підприємств Хмельниччини в контексті глобалізації / О. А. Харун // Соціальні, фінансові та економічні основи ефективної політики держави в умовах глобалізації світової економіки : матеріали XII всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених (Донецьк, 30 берез. 2010 р.). Ч. 1. – Донецьк : ДЕГІ, 2010. – С. 224–225.
157. Харун О. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О. А. Харун // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2009. – № 5. Т. 2. – С. 76–81.

158. Харун О. А. Формування ефективного механізму оцінки результативності персоналу підприємств машинобудування / О. А. Харун // Актуальні проблеми соціально-економічних трансформацій у міжнародному середовищі : матеріали II міжнар. наук. практ. конф. (Тернопіль, 23 квіт. 2010 р.). – Т. : ТКІ, 2010. – С. 291–293.
159. Харун О. А. Чинники мотивації персоналу машинобудівних підприємств / О. А. Харун // Прометей : регіон. зб. наук. праць. – Донецьк : ДЕГІ, 2010. – С. 199–202.
160. Харун О. А. Шляхи підвищення кадрового потенціалу підприємства / О. А. Харун // Управління економічним потенціалом підприємства : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 26 верес. 2008 р.). – Х., 2008. – С. 150–151.
161. Харченко М. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці / М. Харченко, С. Шкорінов // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 4. – С. 34–40.
162. Хмелевська А. В. Еволюція формування системи оплати праці: міжнародний та вітчизняний досвід / А. В. Хмелевська, О. А. Харун // Розвиток соціально-трудових відносин в умовах трансформації економіки України : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених (Хмельницький, 17–18 трав. 2007 р.). – Т. 3. – Хмельницький, 2007. – С. 203–205.
163. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 1995. – 351 с.
164. Чернушкіна О. О. Розвиток персоналу у стратегічних орієнтирах підприємства / О. О. Чернушкіна // Наука й економіка. – 2009. – № 3. Т. 2. – С. 113–118.
165. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57–63.
166. Шваб Л. І. Заробітна плата в механізмі трудової мотивації персоналу суб'єктів підприємницької діяльності / Л. І. Шваб // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 6. Т. 1. – С. 159–161.
167. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2006. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
168. Шегда А. В. Менеджмент / Шегда А. В. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.
169. Шинкаренко В. Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 25.

170. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
171. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации / Г. Шредер. – М. : Интерэкспорт, 1994. – 159 с.
172. Andre Laurent. The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. Human Resource Management / Andre Laurent. – Spring, 1986. – P. 91–102.
173. Coleman J., Fararo T. (eds.). Rational Choice Theory / J. Coleman, T. Fararo (eds.). – Newberry Park, Ca., 1992.
174. Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles / P. Drucker – Oxford, 1994. – P. 72–76.
175. Herxberg F. One More Tame: How do you Motivate? / F. Herxberg // Garvard Business Review. – 1968. – January – February. – P. 56–70.
176. Maslow A. Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.
177. McClelland David C. The Two Faces of Power / McClelland David C. // Journal of International Affairs. – 1970. – Vol. 24. – P. 30–41.
178. Richard Hill. Euro Managers & Martians / Richard Hill. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 1994. – 264 p.
179. Steward T. A. Intellectual Capital. The new Wealth of Organization / T. A. Steward. – NY. – L., 2002. – 176 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

**оцінки стану та напрямів удосконалення процесів мотивації
в управлінні персоналом на промисловому підприємстві**

Шановний (а) _____ !

Запрошуємо Вас прийняти участь в анкетуванні, яке проводиться з метою дослідження, виявлення стану та формування ефективного механізму мотивації високопродуктивної роботи персоналу на Вашому підприємстві.

Дана анкета є аналітичною, тому просимо Вас бути відвертими і точними у відповідях, адже від цього залежать результати дослідження.

Оцініть, будь-ласка, кожну відповідь на поставленні нижче питання (1–14) за десятибальною системою оцінки. Решта відповідей на питання (15–23) оцініть однозначно, віддаючи перевагу відповідям “так” чи “ні”, підкресливши одну з них.

Вдячні Вам за допомогу!

1. На рівень мотивації високопродуктивної роботи у найбільшій мірі, на Ваш погляд, впливають фактори:

- а) матеріальні (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо);
- б) моральні (грамоти, подяки тощо);
- в) психологічні (сприятливий психологічний клімат, взаємовідносини з колегами тощо);
- г) організаційні (умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності тощо).

2. Які мотиви у найбільшій мірі впливають на Ваше бажання ефективно працювати?

- а) заробітна плата;
- б) можливість отримувати різні доплати;
- в) можливість отримувати надбавки;
- г) самостійність у роботі, кар'єрне зростання, просування по службі;
- д) участь у розподілі прибутку підприємства;
- е) самореалізація власних здібностей;
- ж) творчість у роботі;

- з) престиж підприємства;
- и) соціальна безпека;
- к) комфортні умови роботи.

3. Вам у роботі більше подобається:

- а) режим роботи;
- б) умови роботи;
- в) рівень зарплати.
- г) забезпеченість технікою та автоматизація праці;

4. Вам важливо те, що на роботі існують виплати на...

- а) оздоровлення і часткову компенсацію путівок;
- б) страхування;
- в) обіди;
- г) проїзд на місце роботи і додому;
- д) кредитування житла;
- е) абонемент до спортивних клубів за інтересами.

5. Яке місце в оплаті затрат і результатів та створенні ефективної мотивації займає...?

- а) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- б) особистісні якості персоналу;
- в) складність робіт;
- г) продуктивність робіт.

6. Якість роботи, у першу чергу, залежить від...

- а) кваліфікації та освіти працівника;
- б) стажу роботи;
- в) винахідництва і раціоналізаторства працівника.

7. Які найважливіші особистісні якості працівника слід мотивувати?

- а) наполегливість;
- б) ініціативність;
- в) комунікабельність;
- г) творчість;
- д) працездатність;
- е) компетентність.

8. Ви вважаєте, що стимулювати, в першу чергу, потрібно за...

- а) змістовність роботи;
- б) відповідальність за виконані роботи;
- в) самостійність у виконанні робіт;
- г) інноваційність та творчість робіт;
- д) компетентність у виконанні робіт.

9. Результативність роботи Ви оцінюєте за...

- а) кількістю виконаних робіт;
- б) якістю виконаних робіт;
- в) своєчасністю виконаних робіт.

10. Продуктивність роботи, на Вашу думку, вимірюється:

- а) загальною кількістю виконаних робіт;

- б) присутністю на роботі;
- в) кількістю якісно виконаних робіт;
- г) кількістю своєчасно виконаних робіт;
- д) загальною кількістю доручених робіт у процесі роботи.

11. Вас задовольняє те, що на роботі...

- а) прекрасні відносини з керівництвом;
- б) присутня певна соціальна політика;
- в) добрі відносини зі співробітниками;
- г) гарні відносини з підлеглими;
- д) здійснюється відзначення і схвалення результатів роботи.

12. Вас приваблює у Вашій роботі те, що є...

- а) впевненість у майбутньому;
- б) гарантована зайнятість;
- в) стабільність у розвитку підприємства.

13. Вам подобається, що на роботі є можливість у...

- а) контролі за станом процесу;
- б) досягненні успіху у роботі;
- в) просуванні по службі;
- г) прийнятті участі в управлінських рішеннях;
- д) спілкуванні в процесі роботи.

14. Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві будуть використані наступні критерії підвищення результативності роботи підприємства і активізації персоналу:

- а) освоєна проектна потужність обладнання;
- б) зменшені простой устаткування, пов'язані з техобслуговуванням;
- в) оновлено і збільшено парк обладнання;
- г) запроваджені нові технології та обладнання;
- д) підвищена працездатність персоналу;
- е) ліквідовано травматизм;
- ж) створені належні умови праці;
- з) підвищено рівень охоплення робіт нормами і нормативами;
- і) усунуто відхилення фактичного преміального фонду від нормативного;
- к) зменшено кількість прогулів;
- л) зменшено плинність кадрів;
- м) підвищено рівень дисципліни;
- н) усунуто відхилення фактичної чисельності працівників від нормативної;
- о) створено належні соціально-психологічні відносини;
- п) усунуто об'єкти з нераціональною структурою;
- р) усунуто місця з нераціонально встановленим обладнанням;
- с) підвищено рівень суміщення професій;

- т) підвищено рівень обслуговування робочих місць;
- у) підвищено рівень багатостатного обслуговування;
- ф) підвищено рівень екологічної відповідності продукції стандартам;
- х) дотримано нормативи екоємності продукції;
- ц) усунуто місця з екологічно-небезпечними умовами;
- ш) створено підрозділ, який централізовано обслуговуватиме робочі місця усіх цехів;
- щ) проведена реорганізація структури управління підприємством;
- ю) переглянуті функціональні обов'язки управлінців;
- я) проведена комп'ютеризація робочих місць фахівців.

15. Чи достатній рівень Вашої заробітної плати?

- а) так;
- б) ні.

16. Чи стимулює персонал до ефективної роботи існуючий розмір заробітної плати?

- а) так;
- б) ні.

17. Чи існує Ваша залежність від розміру заробітної плати?

- а) так;
- б) ні.

18. Чи були на підприємстві затримки з виплатою заробітної плати?

- а) так;
- б) ні.

19. Чи проводиться на підприємстві індексація заробітної плати, у зв'язку зі збільшенням мінімальної зарплати?

- а) так;
- б) ні.

20. Чи існує на підприємстві постійне скорочення чисельності працівників з ініціативи адміністрації?

- а) так;
- б) ні.

21. Чи існує на Вашому підприємстві система мотивації високопродуктивної діяльності персоналу?

- а) так;
- б) ні.

22. Чи проводять на підприємстві періодичні опитування з приводу підвищення мотивації результативності роботи персоналу?

- а) так;
- б) ні.

23. Чи ефективна, прийнята у Вашому колективі, система мотивації високопродуктивної роботи персоналу?

- а) так;
- б) ні.

Вдячні Вам за участь в дослідженні. Ваші відповіді будуть використані для удосконалення процесів мотивації роботи на підприємстві.

Результати анкетного експрес-опитування

Таблиця Б.1

Питання	Кількість балів
1	2
1. На рівень мотивації високопродуктивної роботи у найбільшій мірі, на Ваш погляд, впливають:	
а) матеріальні фактори (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо)	4010
б) моральні фактори (грамоти, подяки тощо)	2860
в) психологічні фактори (сприятливий психологічний клімат, взаємовідносини з колегами тощо)	2300
г) організаційні фактори (умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності)	3650
2. Які мотиви у найбільшій мірі впливають на Ваше бажання ефективно працювати?	
а) заробітна плата	4106
б) можливість отримувати різні доплати	3560
в) можливість отримувати надбавки	3804
г) самостійність у роботі, кар'єрне зростання, просування по службі	2960
д) участь у розподілі прибутку підприємства	1650
е) самореалізація власних здібностей	1150
є) творчість у роботі	875
ж) престиж підприємства	438
з) соціальна безпека	265
і) комфортні умови роботи	1890
3. Вам у роботі більше подобається...	
а) режим роботи	1648
б) умови роботи	3465
в) забезпеченість технікою та автоматизація праці	2870
г) рівень заробітної плати	3860
4. Вам важливо те, що на роботі існують виплати на:	
а) оздоровлення і часткову компенсацію путівок	3256
б) страхування	1128
в) обіди	3650
г) проїзд на місце роботи і додому	2150
д) кредитування житла	875
е) абонемент до спортивних клубів за інтересами	723
5. Яке місце в оплаті затрат і результатів та створенні ефективної мотивації займає?	
а) професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	3680
б) особистісні якості персоналу	2195

1	2
в) складність робіт	1875
г) продуктивність робіт	1920
6. Якість роботи у першу чергу залежить від...	
а) кваліфікації та освіти працівника	4100
б) стажу роботи	2420
в) винахідництва і раціоналізаторства працівника	1680
7. Які найважливіші особистісні якості працівника слід мотивувати?	
а) наполегливість	2690
б) ініціативність	1360
в) комунікабельність	685
г) творчість	1374
д) працездатність	4062
е) компетентність	3381
8. Ви вважаєте, що стимулювати в першу чергу потрібно за...	
а) змістовність роботи	3008
б) відповідальність за виконані роботи	2021
в) самостійність у виконанні робіт	2010
г) інноваційність та творчість робіт	1820
д) комплексність робіт	1211
9. Результативність роботи Ви оцінюєте за:	
а) кількістю виконаних завдань	4020
б) якістю виконаних завдань	2410
в) своєчасністю виконаних робіт	1620
10. Продуктивність роботи, на Вашу думку, вимірюється:	
а) загальною кількістю виконаних робіт	3650
б) присутністю на роботі	1650
в) кількістю якісно виконаних робіт	3960
г) кількістю своєчасно виконаних завдань	4108
д) загальною кількістю доручених завдань у процесі роботи	2850
11. Вас задовольняє те, що на роботі:	
а) прекрасні відносини з керівництвом	1486
б) присутня певна соціальна політика керівництва	1650
в) добрі відносини зі співробітниками	2980
г) гарні відносини з підлеглими	2760
д) здійснюється визначення і схвалення результатів роботи	1965
12. Вас приваблює у Вашій роботі те, що є...	
а) впевненість у майбутньому	1870
б) гарантована зайнятість	2760
в) стабільність у розвитку підприємства	3980
13. Вам подобається, що є можливість у...	
а) контролі за станом процесу	1620
б) досягненні успіху у роботі	2061

<i>1</i>	<i>2</i>
в) просуванні по службі	2970
г) прийнятті участі в управлінських рішеннях	1820
д) спілкуванні в процесі роботи	1697
14. Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві використані такі критерії підвищення результативності роботи підприємства для активізації персоналу:	
а) освоєна проектна потужність обладнання	4050
б) зменшені прості устаткування, пов'язані	
в) з техобслуговуванням	3900
г) оновлено і збільшено парк обладнання	3650
д) запроваджені нові технології та обладнання	3450
е) підвищена працездатність персоналу	3285
ж) ліквідовано травматизм	3120
є) створені належні умови праці	2830
ж) підвищено рівень охоплення робіт нормами і нормативами	2700
з) усунуто відхилення фактичного преміального фонду від нормативного	2560
і) зменшено кількість прогулів	2500
к) зменшено плинність кадрів	2410
л) підвищено рівень дисципліни	2300
м) усунуто відхилення фактичної чисельності працівників від нормативної	2150
н) створено належні соціально-психологічні відносини	2010
о) усунуто об'єкти з нераціональною структурою	1940
п) усунуто місця з нераціонально встановленим обладнанням	1880
р) підвищено рівень суміщення професій	1850
с) підвищено рівень обслуговування робочих місць	1810
т) підвищено рівень багатостатного обслуговування	1800
у) підвищено рівень екологічної відповідності продукції стандартам	1780
ф) дотримано нормативи екоємності продукції	1750
х) усунуто місця з екологічно-небезпечними умовами	780
ц) проведена реорганізація структури управління підприємством	680
ч) переглянуті функціональні обов'язки управлінців	650
ш) проведена комп'ютеризація робочих місць фахівців	600
щ) створено підрозділ, який централізовано обслуговуватиме робочі місця усіх цехів	560
15. Чи достатній рівень Вашої заробітної плати?	
а) так – 96;	б) ні – 316.
16. Чи стимулює персонал до ефективної роботи існуючий розмір заробітної плати?	
а) так – 31;	б) ні – 381.

Таблиця В.1

Розподіл відповідей респондентів на питання анкети

Зміст питання і варіанти відповідей	Кількість балів	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>На рівень мотивації високопродуктивної роботи у найбільшій мірі, на Ваш погляд, впливають фактори:</i>		
1. Матеріальні (заробітна плата, надбавки, доплати, премії тощо)	4010	31,28
2. Моральні (грамоти, подяки тощо)	2860	22,31
3. Психологічні (сприятливий психологічний клімат, взаємовідносини з колегами тощо)	2300	17,94
4. Організаційні (умови праці, графік роботи, розширення сфери діяльності тощо)	3650	28,47
<i>Які мотиви у найбільшій мірі впливають на Ваше бажання ефективно працювати?</i>		
1. Заробітна плата	4106	19,84
2. Можливість отримувати різні доплати	3560	17,19
3. Можливість отримувати надбавки	3804	18,38
4. Самостійність у роботі, кар'єрне зростання, просування по службі	2960	14,3
5. Участь у розподілі прибутку підприємства	1650	7,97
6. Самореалізація власних здібностей	1150	5,56
7. Творчість у роботі	875	4,23
8. Престиж підприємства	438	2,12
9. Соціальна безпека	265	1,28
10. Комфортні умови роботи	1890	9,13
<i>Вам у роботі більше подобається...</i>		
1. Режим роботи	1648	13,92
2. Умови роботи	3465	29,26
3. Забезпеченість технікою та автоматизація праці	2870	24,23
4. Рівень зарплати	3860	32,59
<i>Вам важливо те, що на роботі існують виплати на...</i>		
1. Оздоровлення і часткову компенсацію путівок	3256	27,64
2. Страхування	1128	9,57
3. Обіди	3650	30,98
4. Проїзд на місце роботи і додому	2150	18,25
5. Кредитування житла	875	7,43
6. Абонемент до спортивних клубів за інтересами	723	6,13

Продовження таблиці В.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Яке місце в оплаті затрат і результатів та створенні ефективної мотивації займає...?		
1. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	3680	38,06
2. Особистісні якості персоналу	2195	22,69
3. Складність робіт	1875	19,39
4. Продуктивність робіт	1920	19,86
Якість роботи у першу чергу залежить від...		
1. Кваліфікації та освіти працівника	4100	50
2. Стажу роботи	2420	29,51
3. Винахідництва і раціоналізаторства працівника	1680	20,49
Які найважливіші особистісні якості працівника слід мотивувати?		
1. Наполегливість	2690	19,85
2. Ініціативність	1360	10,04
3. Комунікабельність	685	5,05
4. Творчість	1374	10,14
5. Працездатність	4062	29,97
6. Компетентність	3381	24,95
Ви вважаєте, що стимулювати, в першу чергу, потрібно за...		
1. Змістовність роботи	3008	29,86
2. Відповідальність за виконані роботи	2021	20,07
3. Самостійність у виконанні робіт	2010	19,95
4. Інноваційність та творчість робіт	1820	18,07
5. Комплексність робіт	1211	12,05
Результативність роботи Ви оцінюєте за...		
1. Кількістю виконаних робіт	4020	49,94
2. Якістю виконаних робіт	2410	29,94
3. Своєчасністю виконаних робіт	1620	20,12
Продуктивність роботи, на Вашу думку, вимірюється...		
1. Загальною кількістю виконаних робіт	3650	22,51
2. Присутністю на роботі	1650	10,17
3. Кількістю якісно виконаних робіт	3960	24,42
4. Кількістю своєчасно виконаних робіт	4108	25,33
5. Загальною кількістю доручених завдань у процесі роботи	2850	17,57
Вас задовольняє те, що на роботі...		
1. Прекрасні відносини з керівництвом	1486	13,71
2. Присутня певна соціальна політика керівництва	1650	15,22
3. Добрі відносини зі співробітниками	2980	27,49
4. Гарні стосунки з підлеглими	2760	25,45
5. Здійснюється визначення і схвалення результатів роботи	1965	18,13

Продовження таблиці В.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Вас приваблює у Вашій роботі те, що є...</i>		
1. Впевненість у майбутньому	1870	21,72
2. Гарантована зайнятість	2760	32,06
3. Стабільність у розвитку підприємства	3980	46,22
<i>Вам подобається, що на роботі є можливість у...</i>		
1. Контролі за станом процесу	1620	15,93
2. Досягненні успіху у роботі	2061	20,27
3. Просуванні по службі	2970	29,21
4. Прийнятті участі в управлінських рішеннях	1820	17,9
5. Спілкуванні в процесі роботи	1697	16,69
<i>Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві будуть використані наступні критерії підвищення результативності роботи підприємства і активізації персоналу:</i>		
1. Освоєна проектна потужність обладнання	4050	7,11
2. Зменшені простой устаткування, пов'язані з техобслуговуванням	3900	6,84
3. Оновлено і збільшено парк обладнання	3650	6,4
4. Запроваджені нові технології та обладнання	3450	6,05
5. Підвищена працездатність персоналу	3285	5,76
6. Ліквідовано травматизм	3120	5,47
7. Створені належні умови праці	2830	4,97
8. Підвищено рівень охоплення робіт нормами і нормативами	2700	4,74
9. Усунено відхилення фактичного преміального фонду від нормативного	2560	4,49
10. Зменшено кількість прогулів	2500	4,39
11. Зменшено плінність кадрів	2410	4,23
12. Підвищено рівень дисципліни	2300	4,04
13. Усунено відхилення фактичної чисельності працівників від нормативної	2150	3,77
14. Створено належні соціально-психологічні відносини	2010	3,53
15. Усунено об'єкти з нераціональною структурою	1940	3,4
16. Усунено місця з нераціонально встановленим обладнання	1880	3,29
17. Підвищено рівень суміщення професій	1850	3,25
18. Підвищено рівень обслуговування робочих місць	1810	3,18
19. Підвищено рівень багатостатного обслуговування	1800	3,16
20. Підвищено рівень екологічної відповідності продукції стандартам	1780	3,12
21. Дотримано нормативи екоємності продукції	1750	3,08

Продовження таблиці В.1

1	2	3
22. Усунено місця з екологічно-небезпечними умовами	780	1,37
23. Проведена реорганізація структури управління підприємством	680	1,19
24. Переглянуті функціональні обов'язки управлінців	650	1,14
25. Проведена комп'ютеризація робочих місць фахівців	600	1,05
26. Створено підрозділ, який централізовано обслуговуватиме робочі місця усіх цехів	560	0,98

Таблиця В.2

Структура відповідей на питання 15–23 анкети опитування

Зміст питання	Номер питання	Кількість балів		%	
		Так	Ні	Так	Ні
Чи достатній рівень Вашої заробітної плати?	15	96	316	23,3	76,7
Чи існуючий розмір заробітної плати стимулює персонал до ефективної роботи?	16	31	381	7,52	92,48
Чи існує Ваша залежність від розміру заробітної плати?	17	375	37	91,02	8,98
Чи були на підприємстві затримки з виплатою заробітної плати?	18	286	126	69,42	30,58
Чи проводиться на підприємстві індексація заробітної плати, у зв'язку із збільшенням мінімальної зарплати?	19	365	47	88,59	11,41
Чи існує на підприємстві постійне скорочення чисельності працівників з ініціативи адміністрації?	20	298	114	72,33	27,67
Чи існує на Вашому підприємстві система мотивації високопродуктивної діяльності персоналу?	21	116	296	28,16	71,84
Чи проводять на підприємстві періодичні опитування з приводу підвищення мотивації результативності роботи персоналу?	22	85	327	20,63	79,37
Чи ефективна, прийнята у Вашому колективі, система мотивації високопродуктивної роботи персоналу?	23	47	365	11,41	88,59

Складові елементи полікритеріальних показників

Таблиця Г.1

Коефіцієнт	Визначення	Умовне позначення
1	2	3
Виробничо-технологічні критерії		
Досягнення проектної виробничої потужності технологічного обладнання $K_{вп}$	$K_{вп} = \frac{П_{факт}}{П_{норм}}$	$П_{факт}$ – потужність фактична, шт./рік; $П_{норм}$ – потужність нормативна, шт./рік
Зменшення простоїв устаткування у зв'язку з техобслуговуванням $K_{ну}$	$K_{ну} = \frac{ВЧ_{ну}}{\Phi РЧ}$	$ВЧ_{ну}$ – втрати часу у зв'язку з техобслуговуванням, год; $\Phi РЧ$ – фонд робочого часу, год
Збільшення кількості робочого обладнання $K_{ро}$	$K_{ро} = \frac{RN_{факт}}{RN_{норм}}$	$RN_{факт}$ – фактична кількість робочого обладнання, шт.; $RN_{норм}$ – нормативна кількість робочого обладнання шт.
Впровадження нової техніки, нової технології $K_{н.тех}$	$K_{н.тех} = \frac{K_{нов}}{K_{техн}}$	$K_{нов}$ – кількість нової техніки, шт.; $K_{техн}$ – кількість новітніх технологій, од.
Соціально-трудова критерії		
Недовикористання працездатності персоналу $K_{пр.}$	$K_{пр.} = \frac{Прац_{факт}}{Прац_{норм}}$ $Прац = 100 - Втом$	$Прац_{факт}$ – працездатність фактична, %; $Прац_{норм}$ – працездатність нормативна, %; $Втом$ – втомлюваність працівників, %
Підвищення рівня умов праці $K_{у.пр.}$	$K_{у.пр.} = \frac{Ч_{м\ факт}}{Ч_{м\ норм}}$	$Ч_{м\ факт}$ – фактична кількість робочих місць, од.; $Ч_{м\ норм}$ – кількість робочих місць з нормальними умовами праці, од.
Зменшення виробничого травматизму $K_{лт}$	$K_{лт} = \frac{\Phi РЧ - ВРЧ_{тр}}{\Phi РЧ}$	$ВРЧ_{тр}$ – втрати робочого часу у зв'язку з виробничим травматизмом, год; $\Phi РЧ$ – фонд робочого часу, год

1	2	3
Зменшення втрат робочого часу із-за плинності кадрів $K_{пл}$	$K_{пл} = \frac{\Phi PC - BPC_{плн}}{\Phi PC}$	$BPC_{плн}$ – втрати робочого часу у зв'язку з плинністю кадрів, год
Зменшення втрат пов'язаних з прогулами $K_{пр}$	$K_{пр} = \frac{\Phi PC - BPC_{пр}}{\Phi PC}$	$BPC_{пр}$ – втрати робочого часу у зв'язку з прогулами, год
Зменшення втрат, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни $K_{д}$	$K_{д} = \frac{\Phi PC - BPC_{дисц}}{\Phi PC}$	$BPC_{дисц}$ – втрати робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, год
Фінансово-економічні критерії		
Усунення відхилень фактичного преміального фонду від нормативного $K_{пф}$	$K_{пф} = \frac{\Phi П^{факт}}{\Phi П^{норм}}$	$\Phi П^{факт}$ – фактичний преміальний фонд, грн; $\Phi П^{норм}$ – нормативний преміальний фонд, грн
Підвищення рівня охоплення робіт нормами і нормативами $K_{ор}$	$K_{ор} = \frac{N^{факт}}{N^{норм}}$	$N^{факт}$ – фактична кількість робіт охоплена нормуванням, шт.; $N^{норм}$ – нормативна кількість робочих, яка могла бути охоплена нормуванням, шт.
Усунення відхилень фактичної чисельності працюючих від нормативної $K_{чп}$	$K_{чп} = \frac{Ч_{пр}^{факт}}{Ч_{пр}^{нормат}}$	$Ч_{пр}^{факт}$ – фактична чисельність працюючих, осіб; $Ч_{пр}^{нормат}$ – нормативна чисельність працюючих, осіб
Організаційно-корпоративні критерії		
Підвищення рівня соціально-психологічних відносин у колективі $K_{св}$	$K_{св} = \frac{B_{конф}}{\Phi PC}$	$B_{конф}$ – втрати робочого часу у зв'язку з конфліктами, год
Усунення об'єктів з нераціональною структурою $K_{нс}$	$K_{нс} = \frac{N_o^{норм}}{\sum N^{факт}}$	$N_o^{норм}$ – нормативна кількість об'єктів з нераціональною структурою, шт.; $N^{факт}$ – фактична кількість об'єктів з нераціональною структурою, шт.
Усунення місць з нераціонально встановленим обладнанням $K_{нво}$	$K_{нво} = \frac{BPC_n}{\Phi PC}$	BPC_n – втрати робочого часу у зв'язку з нераціонально встановленим обладнанням, год

1	2	3
Підвищення рівня суміщення професій K_{cn}	$K_{cn} = \frac{\sum \chi_{cn}}{\sum \chi_{np}}$	χ_{cn} – чисельність працівників, які працюють за суміщення професій, осіб; $\sum \chi_{np}$ – загальна чисельність працюючих, осіб
Підвищення рівня багатостанкового обслуговування K_{bo}	$K_{bo} = \frac{N_{bo}^{pm}}{N^{pm}}$	N_{bo}^{pm} – кількість робочих місць з багатостанковим обслуговуванням, шт. N^{pm} – загальна кількість робочих місць верстатників, шт.
Підвищення рівня обслуговування робочих місць K_{orm}	$K_{ob} = \frac{BPC_{no}}{\Phi PC}$	BPC_{no} – втрати робочого часу у зв'язку нераціональним обслуговуванням, осіб
Економіко-екологічні критерії		
Підвищення рівня екологічної відповідності стандартам K_{ev}	$K_{ev} = \frac{Q_{станд}}{Q_{заг}}$	$Q_{станд}$ – обсяги продукції, яка відповідає стандартам, грн; $Q_{заг}$ – загальний обсяг продукції, грн
Дотримання нормативів екоємності продукції K_{ec}	$K_{ec} = \frac{N_{екогосм}}{N_{факт\ ек\ неб}}$	$N_{екогосм}$ – кількість екологічно небезпечної продукції, шт.; $N_{факт\ екол.\ небезп}$ – кількість фактично екологічно небезпечної продукції, шт.
Усунення місць з екологічно-небезпечними умовами K_{en}	$K_{en} = \frac{N_{rm}}{\sum N_{rm}}$	N_{en} – кількість екологічно небезпечних робочих місць, од.; $\sum N_{rm}$ – загальна кількість робочих місць, од.

**Використання робочого часу
на машинобудівних підприємствах Хмельниччини**

Таблиця Д.1

Показник	Рік				Зміна показника		
	2006	2007	2008	2009	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
ВАТ "Темп"							
Чисельність ПВП, осіб	189	173	181	184	91,53	104,62	101,656
Відпрацьовано людино-годин	296878	289992	320807	246430	97,68	110,63	76,82
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1570,8	1676,25	1772,41	1339,29	106,72	105,74	75,56
Відпрацьовано людино-днів	37109,75	36249	40100,88	30803,75	97,68	110,63	76,82
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	196,35	209,53	221,55	167,41	106,71	105,74	75,56
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.:	61573	57342	46208	122306	93,13	80,58	264,69
– неявки з дозволу адміністрації	3548	3280	2264	2670	92,45	69,02	117,93
– через порушення трудової дисципліни (прогули)	329	288	136	168	87,54	47,22	123,55
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	45586	42150	37608	53549	92,46	89,22	142,39
– щорічні чергові відпустки	28452	26934	22840	34064	94,66	84,79	149,14
– навчальні відпустки	561	488	816	760	86,99	167,21	93,14
– з причин тимчасової непрацездатності	16573	14728	13952	18725	88,87	94,73	134,21
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	21546	19722	20634	20976	91,53	104,62	101,66
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	47250	43250	45250	46000	91,53	104,62	101,66
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	43470	39790	41630	42320	91,53	104,62	101,66

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	45360	41520	43440	44160	91,53	104,62	101,66
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,79	0,84	0,89	0,67	106,71	105,74	75,56
– табельного	0,85	0,91	0,96	0,73	106,71	105,74	75,56
– максимально можливого	0,82	0,87	0,92	0,69	106,71	105,74	75,56
БАТ "Красилівський маїзавод"							
Чисельність ПВП, осіб	696	691	545	530	99,28	78,87	97,25
Відпрацьовано людино-годин	968629	1069251	780520	622217	110,39	72,99	79,72
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1391,71	1547,39	1432,15	1173,99	111,19	92,55	81,97
Відпрацьовано людино-днів	121078,6	133656,3	97565	77777,13	110,39	72,99	79,72
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	173,96	193,42	179,02	146,75	111,19	92,56	81,97
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.	251203	314131	315475	357947	125,05	100,43	113,46
– неявки з дозволу адміністрації	72915	99672	49832	52171	136,69	49,99	104,69
через порушення трудової дисципліни (прогули)	1489	1680	1422	1703	112,83	84,64	119,76
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	82727	102896	84714	69244	124,38	82,33	81,74
– щорічні чергові відпустки	74825	93872	75944	59870	125,46	80,90	78,83
– навчальні відпустки	3897	4296	4634	4905	110,24	107,87	105,85
– з причин тимчасової непрацездатності	4005	4728	4136	4469	118,05	87,48	108,05
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	79344	78774	62130	60420	99,28	78,87	97,25
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	142680	172750	136250	132500	121,08	78,87	97,25

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	160080	158930	125350	121900	99,28	78,87	97,252
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	167040	165840	130800	127200	99,28	78,87	97,25
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,85	0,77	0,72	0,59	91,17	92,55	81,97
– табельного	0,76	0,84	0,79	0,64	111,19	92,55	81,97
– максимально можливого	0,72	0,801	0,75	0,61	111,19	92,55	81,97
ДП "Красилівський агрегатний завод"							
Чисельність ПВП, осіб	1049	883	751	658	84,18	85,05	87,62
Відпрацьовано людино-годин	1699380	1474610	1291720	1039640	86,77	87,59	80,48
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1620	1670	1720	1580	103,09	102,99	91,86
Відпрацьовано людино-днів	212422,5	184326,3	161465	129955	86,77	87,59	80,48
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	202,5	208,75	215	197,5	103,09	102,99	91,86
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.:	10490	8830	7510	6580	84,18	85,05	87,62
– неявки з дозволу адміністрації	1049	883	751	658	84,18	85,05	87,62
– через порушення трудової дисципліни (прогули)	2098	1766	1502	1316	84,18	85,05	87,62
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	7343	6181	5257	4606	84,18	85,05	87,62
– щорічні чергові відпустки	3671,5	3090,5	2628,5	2303	84,18	85,05	87,62
– навчальні відпустки	1468,6	1236,2	1051,4	921,2	84,18	85,05	87,62
– з причин тимчасової непрацездатності	2202,9	1854,3	1577,1	1381,8	84,18	85,05	87,62
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	119586	100662	85614	75012	84,18	85,05	87,62

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	262250	220750	187750	164500	84,18	85,05	87,62
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	241270	203090	172730	151340	84,18	85,05	87,62
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	251760	211920	180240	157920	84,18	85,05	87,62
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,81	0,835	0,86	0,79	84,18	85,05	87,62
– табельного	0,88	0,91	0,93	0,86	84,18	85,05	87,62
– максимально можливого	0,84	0,867	0,89	0,82	84,18	85,05	87,62
<i>ДП “Новатор”</i>							
Чисельність ПВП, осіб	2290	2120	1921	1755	92,58	90,61	91,39
Відпрацьовано людино-годин	3451168	3275189	2964738	2246332	94,90	90,52	75,77
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1507,06	1544,90	1543,33	1279,96	102,51	99,89	82,94
Відпрацьовано людино-днів	431396	409398,63	370592,22	280791,5	94,90	90,52	75,77
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	188,38	193,11	192,92	159,99	102,51	99,89	82,94
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.:	1058568	897127	890358	1216752	84,75	99,25	136,66
– неявки з дозволу адміністрації	6848	9960	13360	18552	145,44	134,14	138,86
– через порушення трудової дисципліни (прогули)	10672	6032	7008	5712	56,52	116,18	81,51
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	613576	588840	548536	435240	95,97	93,16	79,35
– щорічні чергові відпустки	335808	302832	291624	255472	90,18	96,29	87,60
– навчальні відпустки	14664	10152	9840	6848	69,23	96,93	69,59

Продовження таблиці Д.1

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
– з причин тимчасової непрацездатності	263104	275856	247072	172920	104,85	89,57	69,99
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	261060	241680	218994	200070	92,58	90,61	91,36
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	572500	530000	480250	438750	92,58	90,61	91,36
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	526700	487600	441830	403650	92,58	90,61	91,36
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	549600	508800	461040	421200	92,58	90,61	91,36
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,7535	0,7725	0,7717	0,6399	102,51	99,89	82,94
– табельного	0,8191	0,8396	0,8388	0,6956	102,51	99,89	82,94
– максимально можливого	0,7849	0,8046	0,8038	0,6666	102,51	99,89	82,94
БАТ “Укрелектроапарат”							
Чисельність ПВП, осіб	1534	1674	1781	1565	109,1	106,39	87,87
Відпрацьовано людино-годин	2639105	2895152	2843552	1240459	109,7	98,22	43,62
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1720,41	1729,481	1596,60	792,63	100,5	92,32	49,64
Відпрацьовано людино-днів	329888,1	361894	355444	155057,3	109,7	8,22	43,62
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	215,05	216,19	199,58	99,08	100,5	92,32	49,64
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.:	434625	472216	746116	1893511	108,6	158,00	253,78
– неявки з дозволу адміністрації	27468	23976	103028	518589	87,2	429,71	503,35
– через порушення трудової дисципліни (прогули)	568	8	1504	4421	1,41	18800	293,95
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	405369	448232	500000	271455	110,5	111,55	54,29

Продовження таблиці Д.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
– щорічні чергові відпустки	230677	239380	267680	182208	103,7	111,82	68,07
– навчальні відпустки	16608	20564	23816	14969	123,8	115,81	62,85
– з причин тимчасової непрацездатності	158084	188288	208504	74278	119,1	110,74	35,62
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	174876	190836	203034	178410	109,1	106,39	87,87
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	383500	418500	445250	391250	109,1	106,39	87,87
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	352820	385020	409630	359950	109,1	106,39	87,87
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	368160	401760	427440	375600	109,1	106,39	87,871
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,8602	0,8647	0,7983	0,3963	100,5	92,32	49,64
– табельного	0,9350	0,9399	0,8677	0,4308	100,5	92,32	49,64
– максимально можливого	0,8960	0,9008	0,8316	0,4128	100,5	92,32	49,64
ВАТ ХЗКПУ “Призма-Прес”							
Чисельність ПВП, осіб	205	202	175	150	98,54	86,63	85,71
Відпрацьовано людино-годин	336714	334776	290724	217781	99,42	86,84	74,91
Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником	1642,51	1657,31	1661,28	1451,87	100,90	100,24	87,39
Відпрацьовано людино-днів	42089,3	41847	36340,5	27222,63	99,42	86,84	74,91
Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником	205,31	207,16	207,66	181,48	100,90	100,24	87,39
Втрати робочого часу, людино-днів, у т.ч.:	72261	49550	57625	41746	68,57	116,29	72,44
– неявки з дозволу адміністрації	1784	352	1852	1624	19,73	526,14	87,69
– через порушення трудової дисципліни (прогули)	1048	688	680	232	65,65	98,84	34,12

Додатки

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Неявки з поважаних причин, людино-днів, у т.ч.:	53037	48510	47212	31700	91,46	97,32	67,14
– щорічні чергові відпустки	25767	24402	26416	18752	94,70	108,25	70,99
– навчальні відпустки	216	264	256	1624	122,22	96,97	634,38
– з причин тимчасової непрацездатності	27054	23844	20540	11324	88,13	86,14	55,13
Кількість святкових і вихідних, людино-днів	23370	23028	19950	17100	98,54	86,63	85,71
Календарний фонд робочого часу, людино-днів	51250	50500	43750	37500	98,54	86,63	85,71
Табельний фонд робочого часу, людино-днів	47150	46460	40250	34500	98,54	86,63	85,71
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	49200	48480	42000	36000	98,54	86,63	85,71
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, %:							
– календарного	0,8213	0,8287	0,83064	0,7259	100,90	100,24	87,39
– табельного	0,8927	0,9007	0,9029	0,7891	100,90	100,24	87,39
– максимально можливого	0,8555	0,8632	0,8653	0,7562	100,90	100,24	87,39

**Вікова структура персоналу
машинобудівних підприємств Хмельниччини**

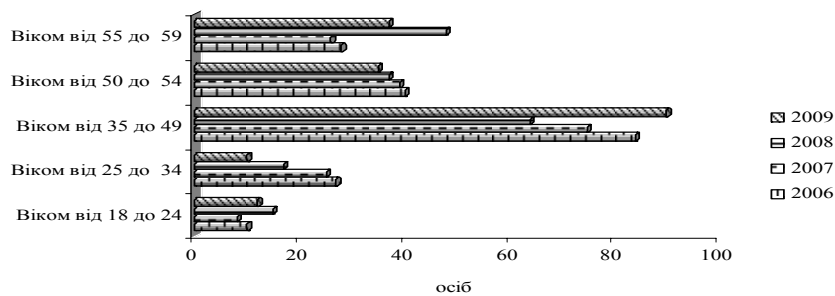


Рис. Е.1. ВАТ “Темп”

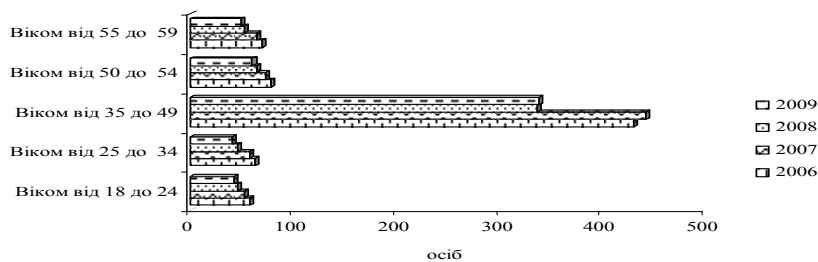


Рис. Е.2. ВАТ “Красилівський машзавод”

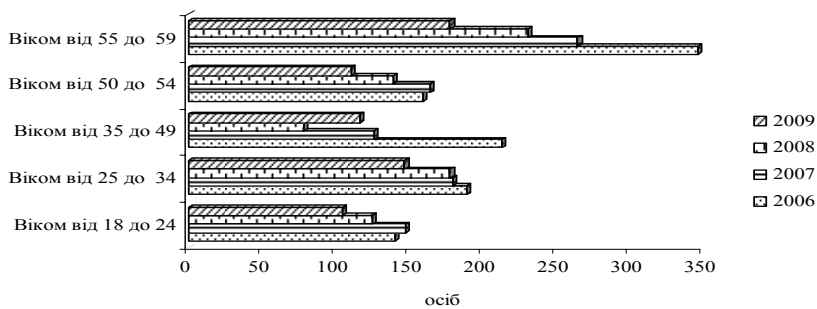


Рис. Е.3. ДП “Красилівський агрегатний завод”

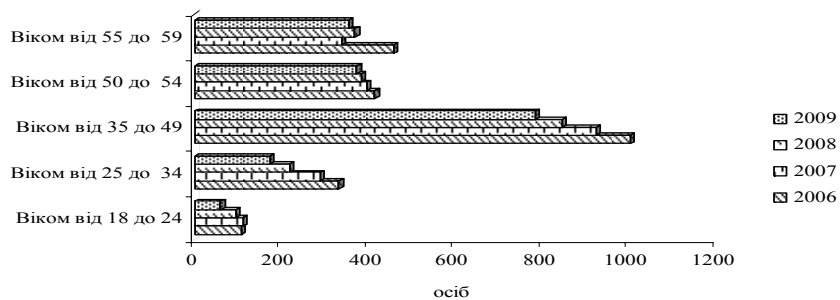


Рис. Е.4. ДП “Новатор”

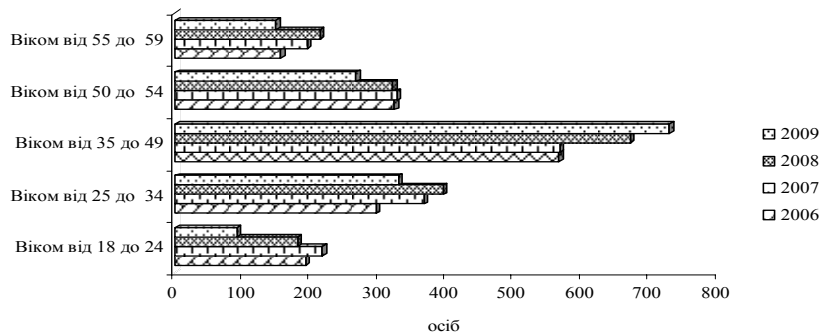


Рис. Е.5. ВАТ “Укрелектроапарат”

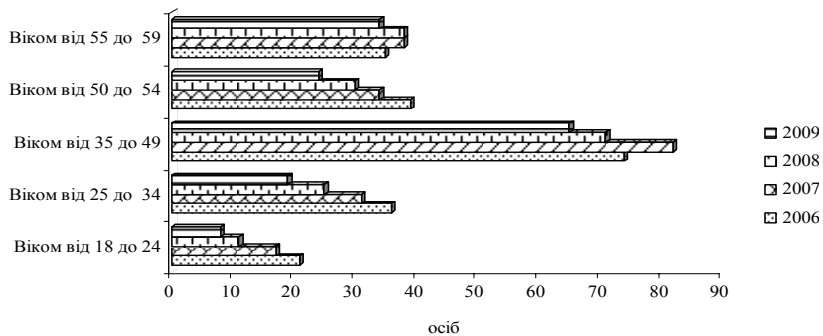


Рис. Е.6. ВАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”

**Структура персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини
за рівнем освіти**

Таблиця Ж.1

Рік	Показники рівня освіти			
	Працівники, всього	з них мають освіту:		
		вищу	середньо-спеціальну	середню
ВАТ "Темп"				
2006	189	38	33	118
2007	173	32	30	111
2008	181	50	34	97
2009	184	33	22	129
2009/2006*	97,35	86,84	66,67	109,32
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"				
2006	696	94	105	497
2007	691	86	101	504
2008	545	77	87	381
2009	530	72	84	374
2009/2006*	76,15	76,59	80	75,25
ДП "Красилівський агрегатний завод"				
2006	1049	275	293	481
2007	883	261	270	352
2008	751	249	263	239
2009	658	214	237	207
2009/2006*	62,73	77,82	80,89	43,04
ДП "Новатор"				
2006	2290	506	534	1250
2007	2120	482	497	1141
2008	1921	397	385	1139
2009	1755	311	344	1100
2009/2006*	76,64	61,46	64,42	88
ВАТ "Укрелектроапарат"				
2006	1534	316	325	893
2007	1674	349	326	999
2008	1781	358	313	1110
2009	1565	308	246	1011
2009/2006*	102,02	97,47	75,69	113,21
ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"				
2006	205	57	58	90
2007	202	52	57	93
2008	175	40	45	90
2009	150	33	43	74
2009/2006*	73,17	57,89	74,14	82,22

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Додаток И

Структура персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини
за стажем роботи

Таблиця И.1

Рік	Чисельність персоналу, осіб	З них стаж роботи менше 5 років	Зі стажем років			Більше 25 років
			6–10	11–16	16–25	
ВАТ "Темп"						
2006	189	28	37	40	52	32
2007	173	21	32	34	58	28
2008	181	26	39	42	44	30
2009	184	25	34	44	46	35
2009/2006*	97,35	89,29	91,89	110	88,46	109,38
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"						
2006	696	49	73	214	257	103
2007	691	46	66	210	273	96
2008	545	39	60	176	186	84
2009	530	34	57	154	207	78
2009/2006*	76,15	69,39	78,08	71,96	80,54	75,73
ДП "Красилівський агрегатний завод"						
2006	1049	91	197	248	282	231
2007	883	76	162	209	240	196
2008	751	61	132	185	199	174
2009	658	54	124	157	180	143
2009/2006*	62,73	59,34	62,94	63,31	63,83	61,90
ДП "Новатор"						
2006	2290	284	342	577	652	435
2007	2120	268	323	531	579	419
2008	1921	245	308	469	502	397
2009	1755	227	286	421	480	341
2009/2006*	76,64	79,93	83,63	72,96	73,61	78,39
ВАТ "Укрелектроапарат"						
2006	1534	196	237	371	435	295
2007	1674	224	251	408	473	318
2008	1781	242	269	434	498	338
2009	1565	217	240	391	411	306
2009/2006*	102,02	110,71	101,27	105,390	94,48	103,73
ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"						
2006	205	31	37	45	52	40
2007	202	28	35	48	53	38
2008	175	24	28	41	48	34
2009	150	19	20	38	46	27
2009/2006*	73,17	61,29	54,05	84,44	88,46	67,5

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

**Показники руху кадрів на машинобудівних підприємствах
Хмельниччини**

Таблиця К.1

Рік	Показник									
	ССЧ, чол.	Прийнято на роботу, чол.	Вибуло, чол.	У т.ч.		Оборот, %			Коефіцієнт, %	
				звільнено за власним бажанням та порушення трудової дисципліни	звільнено з причин скорочення	по прийому	по вибуттю	загальний	плинності	сталості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВАТ "Темп"										
2006	189	33	27	21	4	0,1746	0,1429	0,3175	0,1111	0,8889
2007	173	21	24	17	6	0,1214	0,1387	0,2601	0,0983	0,9017
2008	181	27	30	25	3	0,1492	0,1657	0,3149	0,1381	0,8619
2009	184	30	32	24	6	0,1630	0,1739	0,3369	0,1304	0,8696
2009/ 2006*	97,35	90,91	118,52	114,29	150	93,38	121,74	106,14	117,39	97,83
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод"										
2006	696	196	594	586	8	0,2816	0,8534	1,1351	0,8419	0,1580
2007	691	191	574	568	6	0,2764	0,8307	1,1071	0,8219	0,1780
2008	545	142	375	362	13	0,2606	0,6881	0,9486	0,6642	0,3358
2009	530	139	361	349	12	0,2623	0,6811	0,9434	0,6585	0,3415
2009/ 2006*	76,15	70,92	60,77	59,56	150	93,1305	79,81	83,11	78,21	216,08
ДП "Красилівський агрегатний завод"										
2006	1049	134	304	266	38	0,1277	0,2898	0,4175	0,2536	0,7464
2007	883	224	399	376	23	0,2537	0,4519	0,7055	0,4258	0,5742
2008	751	228	356	351	5	0,3036	0,4740	0,7776	0,4674	0,5326
2009	658	75	110	108	2	0,1139	0,1672	0,2812	0,1641	0,8359
2009/ 2006*	62,73	55,97	36,18	40,60	5,26	89,23	57,69	67,34	64,73	111,98

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ДП "Новатор"										
2006	2290	113	292	166	48	0,0493	0,1275	0,1769	0,0725	0,9275
2007	2120	88	303	173	93	0,0415	0,1429	0,1844	0,0816	0,9184
2008	1921	50	204	159	33	0,0260	0,1062	0,1322	0,0828	0,9172
2009	1755	46	210	90	113	0,0262	0,1197	0,1457	0,0512	0,9487
2009/ 2006*	76,64	40,71	71,92	54,22	235,42	53,12	93,84	82,48	70,74	102,29
ВАТ "Укрелектроапарат"										
2006	1534	275	159	88	15	0,1792	0,1037	0,2829	0,0574	0,9426
2007	1674	308	166	106	0	0,1839	0,0991	0,2832	0,0633	0,9367
2008	1781	209	211	143	0	0,1173	0,11845	0,2358	0,0803	0,9197
2009	1565	4	407	112	226	0,0026	0,2601	0,2626	0,0716	0,9284
2009/ 2006*	102,02	1,45	255,97	127,27	1506,67	1,43	250,90	92,824	124,75	98,49
ВАТ ХЗКПУ "Призма-Прес"										
2006	205	34	32	27	5	0,1659	0,1561	0,3212	0,1317	0,8683
2007	202	23	38	29	9	0,1138	0,1881	0,3019	0,1437	0,8564
2008	175	20	44	36	8	0,1143	0,2514	0,3657	0,2057	0,7943
2009	150	15	56	47	9	0,1	0,3733	0,4733	0,3133	0,6867
2009/ 2006*	73,17	44,12	175	174,07	180	60,29	239,17	147,02	237,90	79,08

Примітка. *Виділений рядок показує зміну співвідношення показників за досліджуваний період у відсотках.

Визначення та характеристика рівнів ознак складності робіт

Таблиця Л.1

Характер роботи		Характеристика ступеня (рівня) складності робіт:		
		першого	другого	третього
<i>1</i>		<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Змістовність	Інформаційно-технічні	Рутинні, часто повторювальні	Облікові	Інженерні, економічні, розрахункові
	Конструктивно-аналітичні	Проектування рішень	Комерційні, фінансові	Технічні, для забезпечення виробництва
	Організаційно-адміністративні	Оперативне планування	Складання виробничих програм	З кадрового обслуговування виробництва
Комплексність	Елементарні, часто повторювальні	Прості, стереотипні, вузько-спеціалізовані	Прості, різнобічні	З обробки елементарної інформації
	На рівні окремого підрозділу	На рівні техніків, інспекторів	Інженерного спрямування	Різнобічні у межах підрозділу
	Комплексні, різнобічні	Пов'язані з різнобічністю і погодженням з іншими підрозділами	У межах певної функції головних фахівців	З вирішенням всього кола завдань підприємства
Самостійність виконання	Виконуються під безпосереднім керівництвом	За детально розписаною програмою	З вузького кола певної функції	Роботи на основі методичних рекомендацій
	Виконуються під оперативним та загальним керівництвом	Роботи керівників дільниць	У межах одного підрозділу за різними напрямками	У межах однієї функції
	Виконуються самостійно	За різними функціями управління	Комплексні, координуючі	З контролем всіх функцій управління

Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	1
Відповідальність	Пов'язані з матеріальною відповідальністю	З прийому і передачі матеріальних цінностей	З можливістю матеріальних збитків	Зі збереженням і передачею грошових цінностей
	Пов'язані з моральною відповідальністю	З підвищеною небезпекою	З підвищеною небезпекою діяльності окремих підрозділів	З підвищеною небезпекою декількох підрозділів
	Пов'язані з адміністративно-організаційною відповідальністю	З постановкою нових завдань підрозділу	З постановкою завдань декільком підрозділам	З постановкою завдань на рівні підприємства
Інноваційність	Пов'язані з удосконаленням конструкцій, складу, технології виготовлення продукції	Окремих видів продукції	Серійних виробів	Продукції масового виробництва
	Пов'язані зі створенням дослідних зразків нової продукції	Дослідних зразків в одиничному виробництві	Дослідних зразків продукції серійного виробництва	Дослідних зразків продукції масового виробництва
	Пов'язані з діяльністю у науково-дослідних лабораторіях підприємств	З дослідження окремих функцій товарів	З дослідження конструкційно-матеріального складу виробів	З дослідження технологій виготовлення виробів

**Визначення ознаки та характеристики
рівнів особистісних якостей персоналу**

Таблиця М.1

Характеристика рівня особистісної якості		
Перший	Другий	Третій
1. Наполегливість		
Недостатня наполегливість у освоєнні нового, прогресивного	Здатність вийти зі скрутного становища	Здатність будь-яку роботу довести до логічного завершення
2. Ініціативність		
Недостатня зацікавленість у впровадженні нових прийомів	Активність, підприємливість у роботі з впровадження нових ідей	Здатність швидко вирішувати питання, з інтересом сприймати нове
3. Комунікабельність		
Нездатність постійно підтримувати контакти	Здатність підтримувати контакти з колегами	Здатність не тільки контактувати, але й допомагати співробітникам
4. Творчість		
Освоєння нових питань з неохотою	Швидке освоєння нових питань і методів	Використання освоєних методів у роботі
5. Компетентність		
Недостатність досвіду роботи, особливо у спеціальних питаннях	Добра обізнаність із спеціальними питаннями, досвідченість у роботі	Наявність великого досвіду роботи, здатність розумітися у суміжних галузях
6. Працездатність		
Нераціональність використання робочого часу	Здатність раціонально організувати трудовий процес, незначна втомлюваність протягом робочого часу	Чіткість режиму роботи, відповідальність, висока працездатність

Додаток Н

**Елементи механізму мотивації підвищення якості,
результативності та активізації роботи персоналу**

Показники професійно-кваліфікаційного рівня персоналу Π_{ki} :

K_o – рівень освіти;
 K_c – рівень стажу;
 K_v – рівень винахідництва;

Особистісні якості персоналу $O_{яi}$:

K_n – рівень наполегливості;
 K_i – рівень ініціативності;
 K_k – рівень комунікабельності;
 K_m – рівень творчості;
 $K_{комп}$ – рівень компетентності;
 K_p – рівень працездатності.

Складність робіт C_p :

$K_{зр}$ – рівень змістовності;
 $K_{сп}$ – рівень самостійності;
 $K_{сп}$ – рівень відповідальності;
 $K_{іп}$ – рівень інноваційності;
 $K_{кр}$ – рівень комплексності.

Продуктивність робіт P_p :

$K_{зкр}$ – рівень загальної кількості виконаних робіт;
 $K_{кяр}$ – рівень кількості якісно виконаних робіт;
 $K_{ксп}$ – рівень кількості своєчасно виконаних робіт.