

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Стец Ірина Іванівна

УДК 331.101.8

**МОТИВАЦІЯ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і
управління підприємствами

ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2006

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації української економіки проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки реалізація завдань економічного зростання можлива лише за умови створення могутньої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності, бути вагомим чинником підвищення результативності праці, якості життя і розвитку особистості.

Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки зумовлює зростання ролі людського чинника у підвищенні ефективності виробництва. Однак, формування нових організаційно-економічних відносин в сфері праці на рівні основної ланки господарства – промислового підприємства стримується сформованою за часів адміністративно-командної системи управління системою мотивації, для якої характерно: недостатнє розуміння керівництвом важливості мотивації; невміння визначати мотиваційні пріоритети конкретного підприємства, забезпечувати зв'язок результатів праці з оцінкою персоналу, а методів мотивації – з актуальними соціальними потребами працівників; відсутність дієвих стимулів, адаптованих до ринкових відносин, конкретних умов трудової діяльності, узгоджених з потребами, інтересами і запитамі працівників. Подолання зазначених недоліків зумовлює необхідність розробки нових підходів до мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах ринкових відносин.

Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як: А.Афонін, Д.Богиня, О.Грішнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, А.Колот, Н.Мазур, І.Петрова, М.Семикіна, А.Тибінь, Л.Червінська та інші. Вагомий внесок у дослідження і розвиток теорій мотивації належить зарубіжним вченим: В.Вруму, Б.Генкіну, Ф.Герцбергу, В.Дятлову, О.Єгоршину, А.Кибанову, Д.Мак-Клеланду, Є.Маслову, А.Маслоу, Дж.Обер-Кріс, В.Петті, С.Синку, А.Сміту, Т.Соломанідій, Ф.Тейлору, В.Травіну, Е.Уткіну та іншим.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань мотивації персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи мотивації інженерно-технічного персоналу, вдосконалення його оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості, потреб працівників. Наукові пошуки шляхів піднесення трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем мотивації інженерно-технічного персоналу, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми дисертаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідної роботи Тернопільського національного економічного університету і пов'язана з науково-дослідними темами: "Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств" (№ державної реєстрації 0101U002364), в межах якої автором запропоновано напрями удосконалення мотиваційної системи та сформульовано пропозиції з формування організаційного механізму оцінювання персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства; "Підвищення ефективності виробництва" (№ державної реєстрації 0101U002353), в процесі виконання якої розроблено підходи до визначення соціально-економічної ефективності системи мотивації та здійснено оцінку її впливу на ефективність діяльності підприємства; "Обґрунтування шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах трансформації економіки України" (№ державної реєстрації 0102U002562), в межах якої розроблено методичні положення щодо формування і регулювання витрат на утримання персоналу; "Дослідження менеджменту персоналу підприємств України" (№ державної реєстрації 0104U003692), при виконанні якої автором виявлено особливості мотивації і оцінки персоналу вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах ринкових відносин. Досягнення поставленої мети обумовило вирішення в ході виконання дисертаційної роботи таких завдань:

- дослідити понятійно-категорійний апарат, передумови і теоретичні основи мотивації персоналу з метою розробки концептуальних засад побудови процесу мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства з урахуванням специфіки інженерно-технічної праці та індивідуальних характеристик працівників;
- з'ясувати сутність, мету і зміст оцінки персоналу для виявлення її місця і ролі в механізмі мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан мотивації інженерно-технічного персоналу на вітчизняних підприємствах, дати оцінку дієвості матеріального стимулювання та соціально-організаційного забезпечення як чинників мотиваційного впливу та розробити основи програмного підходу до формування механізму мотивації на підприємстві;
- дослідити методологію оцінки персоналу і здійснити порівняльний аналіз методів оцінювання для вибору методу, який в найбільшій мірі враховував би технічні, економічні і соціальні критерії оцінки та міг бути адаптований до конкретних виробничих умов та управлінських ситуацій;
- визначити напрями удосконалення мотиваційної системи через запровадження індивідуального підходу на основі ідентифікації працівника, розробки і впровадження індивідуальної мотиваційної карти;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки інженерно-технічного персоналу підприємства та розробити методику оцінювання, пристосовану для різних категорій персоналу та управлінських ситуацій.

Об'єкт дослідження: процес мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методологічних та прикладних проблем формування і забезпечення ефективної системи мотивації інженерно-технічного персоналу промислового підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод порівняльного аналізу – при дослідженні існуючих теорій мотивації для виявлення їх методологічної цінності та для визначення відмінностей між методами оцінки персоналу; класифікації і групування – при визначенні принципів оцінки, виборі методу оцінювання та визначенні економічних і соціальних показників ефективності мотиваційних систем; економіко-математичного аналізу – при визначенні достовірності оцінювання та узгодженості оцінок; факторного аналізу – при визначенні чинників впливу на модифікацію оцінки; графічний – для наочного зображення отриманих даних; соціологічного дослідження (анкетування, опитування, бесіди) – при виявленні сили впливу окремих чинників на мотивацію персоналу. Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем мотивації персоналу, дані Державного комітету статистики, поточної та річної звітності підприємств Тернопільської області, результати власних соціологічних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному узагальненні та розв'язанні наукового завдання щодо удосконалення теоретико-методологічних і практичних основ формування дієвої мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств в умовах ринкових відносин.

Вперше:

- запропоновано концептуальні засади побудови процесу мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку інженерно-технічної праці, особистісні характеристики працівника, акцентують увагу на необхідності стимулювання творчої компоненти праці,

яка трансформує структуру мотиваційного ланцюга з виділенням пріоритетів потреб творчої самореалізації на стадіях розробки і впровадження інновацій;

- розроблено методичні підходи до розробки і впровадження внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства, які дозволяють визначати критерії оцінювання персоналу та узгоджувати професійні, посадові і кваліфікаційні вимоги до персоналу з конкретними умовами трудової діяльності на підприємстві;

удосконалено:

- методику індивідуального підходу при мотивуванні персоналу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на визначенні в індивідуальній мотиваційній карті працівника його персональних характеристик, запитів і потреб, що дає можливість враховувати їх в загальній мотиваційній системі підприємства та запроваджувати гнучкі системи винагородження;
- методичні підходи до оцінювання інженерно-технічного персоналу підприємства, які, на відміну від відомих, передбачають зниження суб'єктивізму оцінки, завдяки використанню вагових коефіцієнтів – компетентності суб'єкта оцінки та коефіцієнта достовірності оцінювання – і можуть слугувати підґрунтям для розробки багатоваріантної системи оцінювання, адаптованої для різних груп інженерно-технічного персоналу;

набули подальшого розвитку:

- обґрунтування доцільності впровадження програмного підходу до мотивації персоналу шляхом доповнення діючих на підприємствах систем матеріальної мотивації комплексом програм соціально-організаційного змісту, які, на відміну від існуючих та залежно від результатів оцінки персоналу, збагачують матеріальні стимули організаційними і соціальними заходами підтримки працівників та членів їх сімей за рахунок коштів підприємства, внесків та відрахувань з доходів працівників;
- підходи до визначення критеріїв та чинників оцінювання персоналу в мотиваційній системі підприємства, які зумовлені метою оцінювання, групами

персоналу, рівнями управління, що дозволяє обирати оптимальні варіанти оцінки персоналу ситуаційно.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, науково-практичні рекомендації створюють методичне підґрунтя для формування дієвої системи мотивації інженерно-технічного персоналу на підприємствах. Їх застосування сприятиме створенню передумов об'єктивного оцінювання персоналу, підвищенню ефективності діяльності підприємства, його інноваційному розвитку.

Пропозиції автора дисертації щодо формування системи мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства та удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу впроваджено у практичну діяльність ВАТ ПФ "Тернопільська", СП "Ватра-Шредер", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" (довідки: № 383 від 18.11.2005 р., №0911 від 11.09.2006 р., №318 від 10.05.2006 р., №252 від 26.06.2006 р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського державного економічного університету для підготовки фахівців за напрямками "Економіка і підприємництво" та "Менеджмент" при викладанні навчальних дисциплін: "Менеджмент персоналу", "Сучасна кадрова політика", "Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту", "Управління потенціалом підприємства", "Потенціал підприємства: формування і оцінювання" (довідки: № 126-06/780 від 18.05.2006 р., № 126-06/781 від 18.05.2006 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті положення, що є результатом самостійних досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: "Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку" (Тернопіль, 1996 р.), "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти" (Ялта – Форос,

1998 р.), "Україна на порозі ХХІ століття економіка, державність" (Вінниця, 2000 р.), "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз. Європейські порівняльні студії" (Ялта – Форос, 2001 р.), "Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення" (Тернопіль, 2002 р.), "Стратегія розвитку вітчизняних підприємств" (Тернопіль, 2003 р.), "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: пошук новітньої парадигми економічного розвитку постсоціалістичних країн і Україна" (Ялта – Форос, 2006 р.). Наукове і практичне значення дослідження підтверджено відповідними довідками та актами про апробацію і впровадження результатів науково-дослідної роботи (довідки: № 126-17/78 від 16. 02. 1999 р., № 126-17/116 від 12. 02. 2002 р., № 126-29/1165 від 26. 12. 2002 р., № 126-06/1557 від 17. 10.2006 р.).

Публікації. Одержані результати дослідження та методичні розробки опубліковано у 17 наукових працях загальним обсягом 6,95 др. арк., з них 8 – у наукових фахових виданнях в галузі економічних наук обсягом 3,05 др. арк., 2 – у співавторстві, де особисто автору належать 1,13 др. арк.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства

В Україні відбуваються глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, як, спрямовані на побудову нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Особливого значення в цих умовах набуває дослідження мотивації трудової діяльності, оскільки в основі обґрунтування ринково орієнтованого реформування знаходиться, по суті, саме мотиваційна концепція.

Ефективна мотивація працівників є метою і одним з головних завдань управління персоналом, оскільки основним засобом реалізації стратегічного управління будь-якої організації є люди. Тому система роботи з персоналом щодо його активізації є пріоритетною для успішного функціонування фірми, організації, підприємства.

Управління людськими ресурсами взагалі і персоналом організації зокрема було і залишається в будь-якій державі найактуальнішою проблемою, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємств і держав. Сучасна ситуація ускладнюється ще й тим, що більшість управлінських рішень останніх років мають надто економічний, а нерідко і чисто технократичний підхід до вирішення проблем, до уваги рідко приймаються соціальні наслідки прийнятих рішень. Керівники підприємств, згідно з проведеними дослідженнями [222], у рейтингу значимості задач в управлінні персоналом останні місяці відводять формуванню стратегії щодо персоналу, залученню працівників до управління, створенню умов для підвищення кваліфікації і саморозвитку, своєчасному інформуванню персоналу про стан організації, якості внутріорганізаційних комунікацій. Більшість керівників на противагу іншим формам впливу і влади

надають перевагу силовому тиску та примусу, пояснюючи цей вибір станом трудової дисципліни.

Як бачимо, спостерігається низький інтерес та недостатня увага до проблем праці, до аналізу стану та перспектив розвитку трудової активності, хоча оцінка стану справ у сфері праці є необхідною умовою вірного вибору напрямку та методів реалізації заходів з розвитку економіки. Виникнення кризової ситуації в економіці призвело до того, що деформувалися і конкретні варіанти поведінки людей у сфері виробництва. Позитивна поведінка, підвищення рівня знань, професіоналізму, сумлінне ставлення до праці нерідко виявлялися неефективними, не приводили до бажаного результату. Між тим, мотивація персоналу в будь-якому суспільстві має змістовний характер і значною мірою визначає стан економіки і рівень добробуту суспільства. Ці та інші аспекти визначають актуальність і важливість проблем мотивації персоналу і використання людського фактору загалом. В.Тропіна [213, с.36] зазначає, що недостатня трудова мотивація персоналу вітчизняних підприємств, яка спостерігається сьогодні, обумовлена багатьма чинниками і виділяє головний – відсутність теоретичної бази для формування мотиваційного механізму, адекватного масштабам і характеру ринкових перетворень, що відбуваються в країнах з перехідною економікою.

Отже, дослідження проблем мотивації має і теоретичне і практичне значення. Ставлення людини до праці залежить від того, як розуміє вона власну трудову діяльність і якими мотивами керується. Тому розуміння механізмів мотивації та їх вивчення дають змогу виробити ефективну політику в сфері трудових відносин та сформувати найбільш сприятливі умови для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці. Як слушно стверджує А.Гудсков [47, с.91], результати господарювання підприємств будь-якої форми власності і форм господарювання будуть реальними і ефективними тільки тоді, коли через усю систему господарських, організаційних та економічних зв'язків проходитиме мотивація працівників.

У будь-які періоди розвитку людського суспільства праця була, є і залишиться джерелом матеріальних та духовних цінностей і, відповідно, ніколи не втратить своєї актуальності проблема спонукання людей до праці. У практичній діяльності засоби мотивації та способи впливу на поведінку людини завжди були детерміновані конкретним рівнем розвитку виробничих відносин, суспільними умовами, потребами, культурою, релігією.

Ретроспективний аналіз свідчить, що еволюція наукових поглядів на мотивацію праці також відбувалася у тісному діалектичному зв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, зростанням добробуту. Кожен з напрямів та глибина дослідження проблеми мотивації зумовлювалися наявністю насамперед матеріальних передумов у суспільстві.

Класик англійської політичної економії А.Сміт [182] одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій. Головний зміст його концепції "економічної людини" ("homo economicus") полягає в тому, що людина завжди за можливості поліпшити власне економічне становище буде прагнути до цього. На думку А.Сміта, головним мотивом діяльності людини є економічний інтерес, прагнення поліпшити власний добробут. Саме погляди А.Сміта є основою більшості теорій мотивації, хоча і не набули характеру системних уявлень про природу мотивів, причини їх виникнення, формування і дії.

Незаперечною є важливість і значимість внеску у розвиток теорії і практики мотивації наукових праць Ф.Тейлора [207;220], П.Друкера [57; 58; 257], А.Файоля [220]. Відомими авторами теорій мотивації є А.Маслоу [124;125;264], Ф.Герцберг [36;260;261], Л.Портер [272], Е.Лоулер [267], Д.МакКлеланд [268;269], В.Врум [276] та інші.

Сучасним проблемам мотивації присвячено роботи російських вчених А.Єгоршина [63-65], В.Травіна, В.Дятлова [60;210-212], А.Кібанова [60-61;95-97]. Серед досліджень вітчизняних науковців варто відмітити праці А.Афоніна [7], Д.Богині [15-18], Г.Дмитренка [50-54], А.Колота [102-105], О. Рудницької [172], М.Семикіної [174-177], Є.Шарапатової [241], Г.Щокіна [242-244].

Особлива роль в утвердженні необхідності дослідження мотивів діяльності належить родоначальнику наукового менеджменту Ф.Тейлору [207;220]. В роботі "Наукова організація праці" [207, с.259] він стверджує: "Існує також галузь наукового дослідження ... , на яку повинна бути спрямована особлива увага – досконале вивчення мотивів, які впливають на поведінку робітників. На перший погляд може здатися, що це питання є предметом індивідуального спостереження та обговорення і потребує ретельного наукового експериментального дослідження. Безумовно, що закономірності, які виникають з подібних експериментів, в силу того, що досліджується надзвичайно складний організм – людська істота, припускають набагато більше винятків, ніж закони, які стосуються матеріальних речей. І все ж, подібні закономірності, застосовані до великої чисельності людей, без сумніву існують і, будучи точно визначеними, є надто корисними для управління людьми".

У літературі і практичній діяльності поширеним є розуміння мотивації людини як сукупності сил, що спонукають її до здійснення певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівництва, яка полягає у спонуканні персоналу до результативної, ефективної діяльності для досягнення мети організації та їх цілей. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими основними функціями управління – планування, організації, контролю. Здійснення функції планування забезпечує узгоджену цілеспрямованість зусиль всіх членів організації, розподіл ресурсів, пристосування до зовнішнього середовища, координацію дій окремих підрозділів, сприяє тому, щоб дії працівників були усвідомленими і мотивованими, а цілі реальними, конкретними і досяжними.

Функція організації має на меті формування оптимальної системи спільної діяльності людей через, по-перше, створення організаційної структури і, по-друге, організацію ефективної взаємодії окремих елементів - рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих, що також суттєво впливає на мотивацію працівників.

Зв'язок функцій мотивації і контролю виявляється на усіх етапах виконання працівниками доведених завдань, а особливо на попередньому і заключному

етапах. Попередній контроль здійснюється до початку виконання завдань і передбачає: розробку норм, стандартів, вимог, регламентуючих документів; доведення конкретних цілей і завдань; розробку систем винагородження; підбір спеціалістів. Тобто, діяльності працівників надається певний зміст, визначаються чіткі орієнтири та стандарти поведінки, за дотримання яких працівники отримують винагороду. В більшій мірі стимулює працівників заключний етап контролю, за результатами якого здійснюють оцінку виконання доведених завдань, визначають якість виконання та засоби заохочення чи покарання.

У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із багаточисельними об'єктивними законами, яким підпорядковане життя кожної особи в суспільстві, економіці, сім'ї, колективі. Ці закони, на жаль, в тоталітарному суспільстві вивчалися поверхнево, не бралися до уваги або враховувалися недостатньо. Як наслідок – криза усіх сфер життя і відродження розуміння необхідності підпорядкування об'єктивним законам.

Однак, щоб підпорядковуватись закону, його слід знати і розуміти. Особливо це важливо в мотивації, оскільки успішний вплив на людину, спонукання її до певних дій і вчинків важливе для будь-якого підприємця, менеджера, бізнесмена і неможливе без урахування законів людської поведінки.

Враховувати закони поведінки людини вкрай складно, оскільки їх дія проявляється неоднаково і має імовірнісний характер. Тобто, ті ж самі зовнішні події та зовнішній вплив сприймаються людьми неоднаково.

Це пояснюється тим, що всі люди є різними; окрім цього, не виникає двох повністю ідентичних ситуацій. У цій обставині і полягає головна особливість і головна відмінність законів поведінки від інших об'єктивних законів світоутворення. А уся наука і мистецтво мотивації в тому і полягає, щоб вірно розуміючи ситуацію і особливості та риси конкретних людей і підпорядковуючись дії об'єктивних законів, обирати саме ті важелі та методи впливу, які просто не зможуть не викликати бажаної реакції, бажаної поведінки.

Основними групами законів, які потребують урахування, і яким неможливо не підпорядковуватись в мотивації – це загальні закони поведінки; закони інерційності людських систем; закони зв'язку із зовнішнім середовищем; соціально-біологічні та біопсихічні закони. Серед загальних законів поведінки людини варто виділити наступні: єдності біологічного і соціального в людині; соціального наслідування; єдності свідомого і підсвідомого; зворотного зв'язку; необхідної різноманітності; послідовного розвитку; зростаючої варіантності поведінки.

За законами інерційності людських систем діяльність людини, її вчинки, цілі, задачі та обрані способи їх вирішення багато в чому визначаються установками людини, станом готовності, схильністю особи до певного виду діяльності, ступенем активності, сприйняттям світу, ставленням до людей, роботи, цінностей. Дія законів виявляється в тому, що ще до початку діяльного акту кожна людина готова діяти певним фіксованим чином. Мотивація людини до праці формується ще до початку професійної трудової діяльності, в процесі соціалізації індивідуума шляхом засвоєння ним цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь в трудовій діяльності у межах родини. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особи, набуваються початкові трудові навички.

Отже, для формування мотивації до праці вагоме значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм та цінностей. Саме вони надають змістовності усій подальшій трудовій діяльності, визначають спосіб життя.

Закони відповідності вимогам зовнішнього середовища визначають, що людина у власній життєдіяльності виявляє тільки ті якості і розрізняє лише ті свої здібності і можливості, вияву яких вимагає від неї зовнішнє середовище.

Відповідно до закону адаптації усі реакції, вчинки та дії людини спрямовані на уникнення, знешкодження зовнішнього негативного впливу і досягнення комфортних умов існування.

Закон впливу соціальних норм визначає, що на діяльність людини суттєво впливають правила, які діють в суспільстві, та вимоги суспільства до особистості, в яких визначаються цілі, об'єм та межі припустимої і можливої поведінки.

Детермінуючий вплив на усі сфери існування та діяльності людини, на усі процеси, які відбуваються в суспільстві, здійснюють також традиції та звичаї.

В мотивації необхідно враховувати і залежність поведінки людини від характеристик колективу, в якому вона працює, закони зростаючої продуктивності праці в колективі, залучення до діяльності, взаємної вимогливості, еталонної групи.

Найбільш потужними біопсихічними законами поведінки є закони рефлекторного, відображувального характеру діяльності, економії енергії, егоїзму, очікування корисного ефекту, вольової детермінанти поведінки.

Головними рефlekсами людини є рефlekси виживання, рольові та саморозвитку. Для мотивації серед них найсуттєвішими є рефlekси ієрархічні, дотримання норм спільності, свободи і цілі. Зокрема, дія ієрархічного рефlekсу спрямована на забезпечення лідерства та задоволення потреб в повазі і причетності.

Слід зазначити, що дія об'єктивних законів на поведінку людини має полісистемний, комплексний характер. Тому ігнорування прояву будь-якого з них негативно впливає на ефективність усієї системи мотивації.

Шлях до ефективного управління організацією лежить насамперед через розуміння мотивації її членів. Тільки знаючи, що спонукає людину до праці, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити систему форм і методів управління працівниками. Для цього необхідно знати, як виникають мотиви, що викликає ті чи інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути задіяні, яким чином відбувається процес мотивації.

Серед різних концептуальних підходів виділимо позицію російських вчених В.Травіна і В.Дятлова [212, с.98], які стверджують, що мотив до праці включає в себе: потребу, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке в змозі задовольнити потребу; трудову дію, яка є необхідною для отримання блага; ціну,

або витрати матеріального чи морального характеру, які пов'язані із здійсненням трудової дії. Характерною ознакою, підкреслюють науковці, є те, що мотиви формуються тоді, коли суспільство чи суб'єкт управління володіє необхідним набором благ, для отримання якого потрібні трудові зусилля працівника, і до того ж, трудова діяльність дозволяє отримати блага з меншими матеріальними і моральними затратами, ніж будь-які інші види діяльності. Тобто, мотив до праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага.

Другий аспект – ціна затрат. Будь-яка трудова діяльність визначається затратами фізичних і моральних сил. Висока інтенсивність праці за недостатніх умов відтворення працездатності в деяких випадках обумовлює таку стратегію трудової поведінки, за якої працівник згоден менше працювати при меншій оплаті, оскільки для нього неприйнятна ціна інтенсивної праці. Однак, можлива і інша ситуація, коли працівник для підтримки певного рівня добробуту готовий оплатити власним здоров'ям отримання додаткових благ. Наприклад, отримувати надбавки і пільги за роботу в шкідливих умовах, наднормовану працю тощо, тим більше, що суспільство, встановлюючи подібні пільги, це санкціонує.

Розуміння сутності мотиваційних процесів ґрунтується на взаємозв'язку двох основних категорій економіки: виробництва і споживання. Відповідь на питання, що спонукає людину до праці, змушує її шукати нові форми і методи трудової діяльності, можна дати, як зазначає Т. Соломанідіна [92, с.87], лише визнавши, що споживання у розвитку людського суспільства відіграє таку ж саму роль, як і виробництво. Саме у споживанні виготовлені продукти та їх споживчі якості усвідомлюються як необхідні, що сприяє подальшому розвитку виробництва. У цьому взаємозв'язку відбувається народження потреб, які і змушують людей діяти так, а не інакше. Отже, відправним пунктом формування мотивів діяльності є потреби.

Вважаємо за доцільне звернутися до визначення потреб. Потреба - складне поняття. В загальному розумінні потреба є особливим внутрішнім станом людини, який характеризується напруженістю і необхідністю зняти напругу, що є

в кінцевому рахунку умовою самого її існування [262, с.25]. Потреби людини різноманітні, і їх можна поділити на три групи: задоволені, дійсні і абсолютні [92, с.87]. Задоволені потреби – це ті, що є матеріалізованими на даному етапі, усвідомлені людиною як необхідні й реально є або можуть стати предметом споживання. Разом із задоволеними у сукупності потреб є частки частково і повністю незадоволених потреб. Ці потреби також є усвідомленими як необхідні, але не можуть бути задоволені суспільством і виступають як додаткові запити, сформовані на базі перспективних, а не поточних можливостей виробництва. Сукупність задоволених і частково незадоволених потреб є дійсними потребами. Абсолютні потреби – це вищий щабель у системі розвитку потреб, вічний орієнтир у житті людини, оскільки світове виробництво породжує дедалі досконаліші зразки і моделі товару, який задовольняє потребу на вищому рівні. Як і більшість науковців [60;65;84;95;183], ми дотримуємося думки про те, що найважливіші з них – економічні, тобто ті, задоволення яких опосередковується працею. В цьому випадку між потребами і виробництвом існує діалектичний взаємозв'язок: потреби виступають як імпульс до виробництва, яке дає матеріал для задоволення потреб і само породжує їх. Джерелом виникнення економічних потреб є виробництво, соціальних потреб – суспільний характер життєдіяльності людини, духовних потреб – свідомість індивіда. Людина здатна впливати на швидкість розвитку власних потреб, керувати їх інтенсивністю, спрямованістю і, відповідно, здійснювати зворотний зв'язок з виробництвом. Цей зв'язок, підкреслює Т.О.Соломанідіна [92, с.87], виявляється через свободу вибору, коли людина самостійно обирає товар, роботу, способи життєдіяльності, і в цьому виборі реалізуються її здібності, особисті орієнтації та ідеали, її цілі.

Таким чином, породжується взаємозв'язок: потреба – мотив – ціль – діяльність. Саме потреба є тою силою, яка змушує людину діяти, виробляти матеріальні, соціальні і духовні блага. Мотив, в свою чергу, є суб'єктивним виразом цього спонукання до діяльності, що формується для кожної конкретної людини під впливом зовнішнього світу, який відображається у свідомості людини. Отже, мотив – це феномен свідомості, це усвідомлене людиною

спонукання до діяльності. Разом з тим, він однозначно не визначає зміст, особливості та структуру діяльності людини, оскільки потреба може бути задоволена різними засобами у формі різної діяльності.

Мотиви виникають, формуються і розвиваються на основі потреб, однак, вони є відносно самостійними, оскільки не завжди існує точна відповідність між потребами та сукупністю мотивів, їх силою та стійкістю. Однакові потреби у різних людей можуть формувати різні мотиви. В.Сладкевич [181, с.27] визначає три основні функції мотивів:

- спонукання – зумовлення вчинків людини, її поведінки і діяльності;
- спрямування – вибір і здійснення певної обраної лінії поведінки та діяльності. Ця функція залежить від стійкості, ієрархії, множинності та сили мотивів;
- регулювання – поведінка і діяльність можуть спрямовуватись або на реалізацію персональних потреб, або на реалізацію інтересів колективу, підприємства.

Зауважимо, що остання функція зумовлює, зокрема, таку особливість мотивів до праці, як їх спрямованість на "себе" і "на інших". Ця спрямованість зумовлена товарним виробництвом. Продукт праці, стаючи товаром, в якості споживчої вартості задовольняє потреби не самого працівника, а інших людей. Потреби самого працівника товар задовольняє через власну вартість. Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви "для себе" і "для інших". Планова економіка в умовах командно-адміністративної системи веде до неузгодження цих мотивів, оскільки в ній працівник віддає суспільству значно більше, ніж отримує за власну працю. Реакцією на це є зниження якості праці, погіршення споживчих властивостей виготовленої продукції.

Потреби викликають напруження у свідомості людини, внутрішнє спонукання до їх задоволення, тобто, мотив. Людина постійно шукає об'єкт, який би задовольнив потребу. І чим привабливішою та більш наочною є можливість задоволення потреби за допомогою певного об'єкту, тим інтенсивнішою стає виробнича діяльність щодо його присвоєння. Отже, об'єкт, як і потреби, здійснює

стимулюючий вплив, зовнішнє спонукання до реалізації працівником мотиваційних установок, і лише в цьому випадку він стає стимулом. Стимулом є здатність обраного об'єкта задовольнити потреби суб'єкта.

Н.Коваліско [99, с.33] визначає стимули як значимі для людини фактори соціального і предметного оточення. А.Колот [104, с.11] визнає стимулювання як один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація персоналу до праці.

В.Дятлов і В.Травін [211, с.101] вважають поняття "мотив" і "стимул" тотожними, однак, ми дотримуємося думки про те, що мотив і стимул є двома паралельними і взаємообумовленими ступенями процесу мотивації діяльності працівника. Стимул не тільки забезпечує реалізацію мотиву в дію, але й збагачує, розвиває мотиваційні установки. Наприклад, сприяє розвитку зацікавленості працівника в підвищенні кваліфікації, суміщенні професій, урізноманітненні праці, в творчій діяльності, статусному самоутвердженні тощо. Таким чином, один стимул здатен формувати низку різноманітних мотивів. Автором дисертації розроблена схема, яка демонструє зв'язок мотивів працівників і стимулів, які може застосовувати підприємство (рисунок 1.1).

Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага (предмети, цінності тощо), а мотиви – прагнення людини отримати їх. Та чи інша форма стимулювання лише тоді стає спонукальною силою, коли перетворюється в мотив, тобто, коли сприймається особистістю, відповідає певній потребі людини.

Стимулювання і мотивація можуть не тільки співпадати, але й протистояти одне одному. Наприклад, зростання грошових доходів, коли немає достатнього матеріального покриття, не тільки не викликає підвищення трудової мотивації, але й знижує її, а зміна стимулів до праці не призведе до бажаного результату, якщо при цій зміні не буде враховуватись поведінкова реакція людини. Як зазначає О.Кучинська [112, с.85], мотив – це усвідомлене суб'єктивне ставлення до своїх вчинків, внутрішня реакція на трудову ситуацію, що сформувалась під дією стимулів.

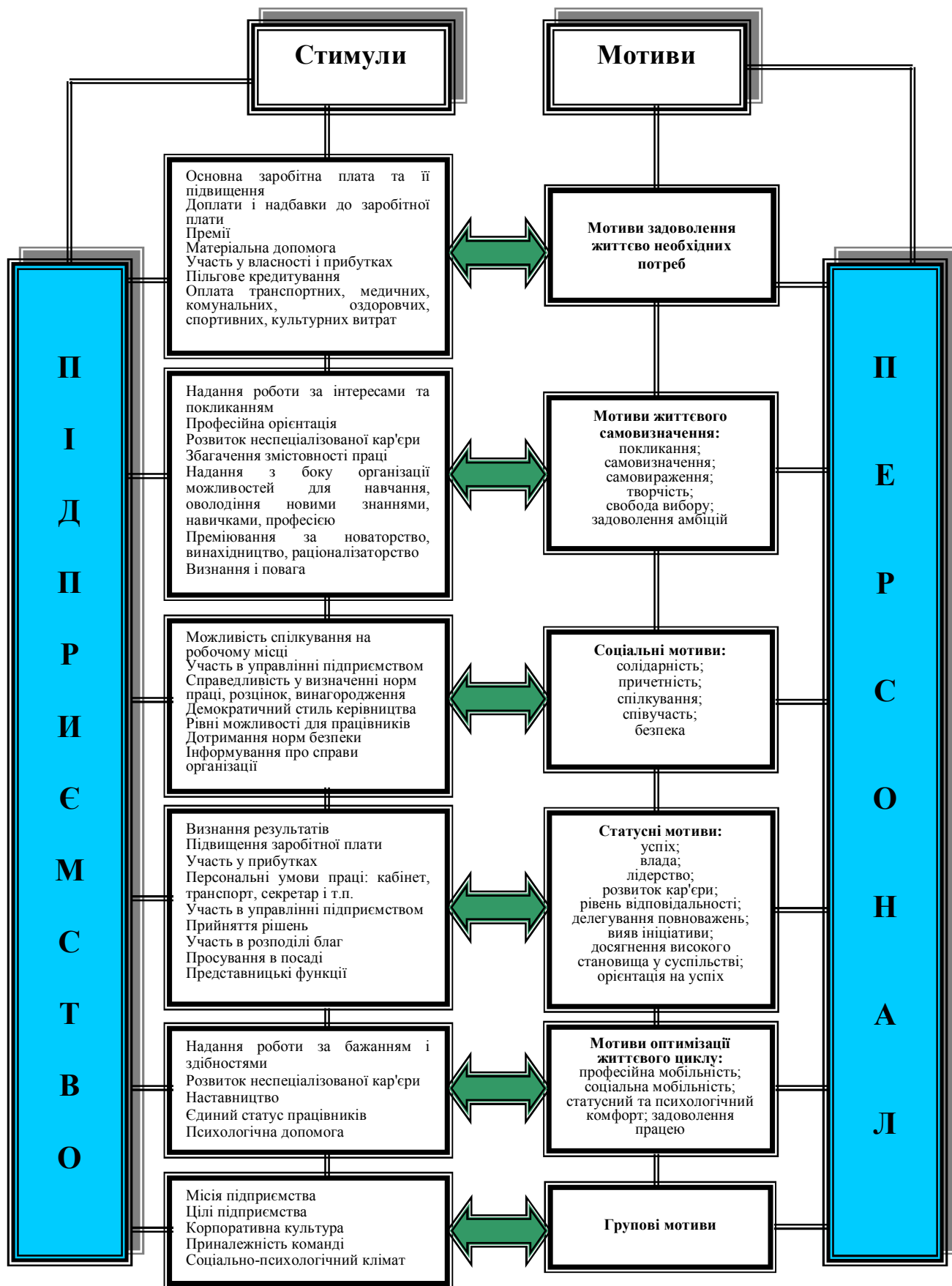


Рис. 1.1. Взаємозв'язок мотивів і стимулів в мотивації персоналу

Система мотивів і стимулів до праці повинна спиратися на певну базу, на нормативний рівень трудової діяльності. Факт вступу працівника в трудові відносини означає, що він за обумовлену винагороду повинен виконувати певний перелік обов'язків. В цій ситуації для стимулювання поки що місця немає. Тут сфера контрольованої діяльності, і діють мотиви, що пов'язані з боязною покарання за невиконання вимог. Таких покарань, пов'язаних з втратою матеріальних благ може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або припинення трудових відносин. Працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає при неухильному їх дотриманні, і які санкції будуть застосовані в разі невиконання вимог. Ці елементи дисципліни завжди несуть в собі певну примусовість, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак, межа між контрольованою і мотивованою поведінкою умовна і рухлива, оскільки працівник з сильною мотивацією володіє самодисципліною, звичкою добросовісно виконувати вимоги і завдання та ставитись до них, як до власних норм поведінки. Система стимулювання ніби виходить з адміністративно-правових методів, але не замінює їх. Стимулювання праці ефективно лише тоді, коли органи управління вміють досягти і підтримати такий рівень праці, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її працювати краще і більше, ніж обумовлено трудовими відносинами.

Разом із потребами, які є основною причиною виникнення мотивів, та стимулами як засобами мотивування, важливими складовими мотивації є мотиваційні характеристики людини. Вони включають в себе інтереси, нахили, переконання, установки, запити та очікування працівника.

О.Єгоршин [65, с.9] визначає інтереси як конкретний вираз усвідомлених потреб. Роль інтересів у мотивації є значною, оскільки вони спонукають працівника до діяльності, яка відповідає його потребам. Важливою характеристикою інтересів є їх різноманітність і розгалуженість (так звана біфокальність, багатофокусність), що виявляється їх розміщенням у декількох не пов'язаних областях (галузях) діяльності. Такий розподіл інтересів позитивно

впливає на зміну видів діяльності і надає людині можливість оволодіння різними професіями та спеціальностями.

Нахили – це вибіркове спрямування особистості на здійснення певного виду діяльності. Переконавання – це усвідомлені потреби людини, які спонукають її діяти згідно із власними ціннісними орієнтаціями. Установки – це суб'єктивні орієнтації на ті чи інші цінності, які зумовлюють визначені, стійкі способи поведінки людини. Вони виявляються лише за зміни умов діяльності.

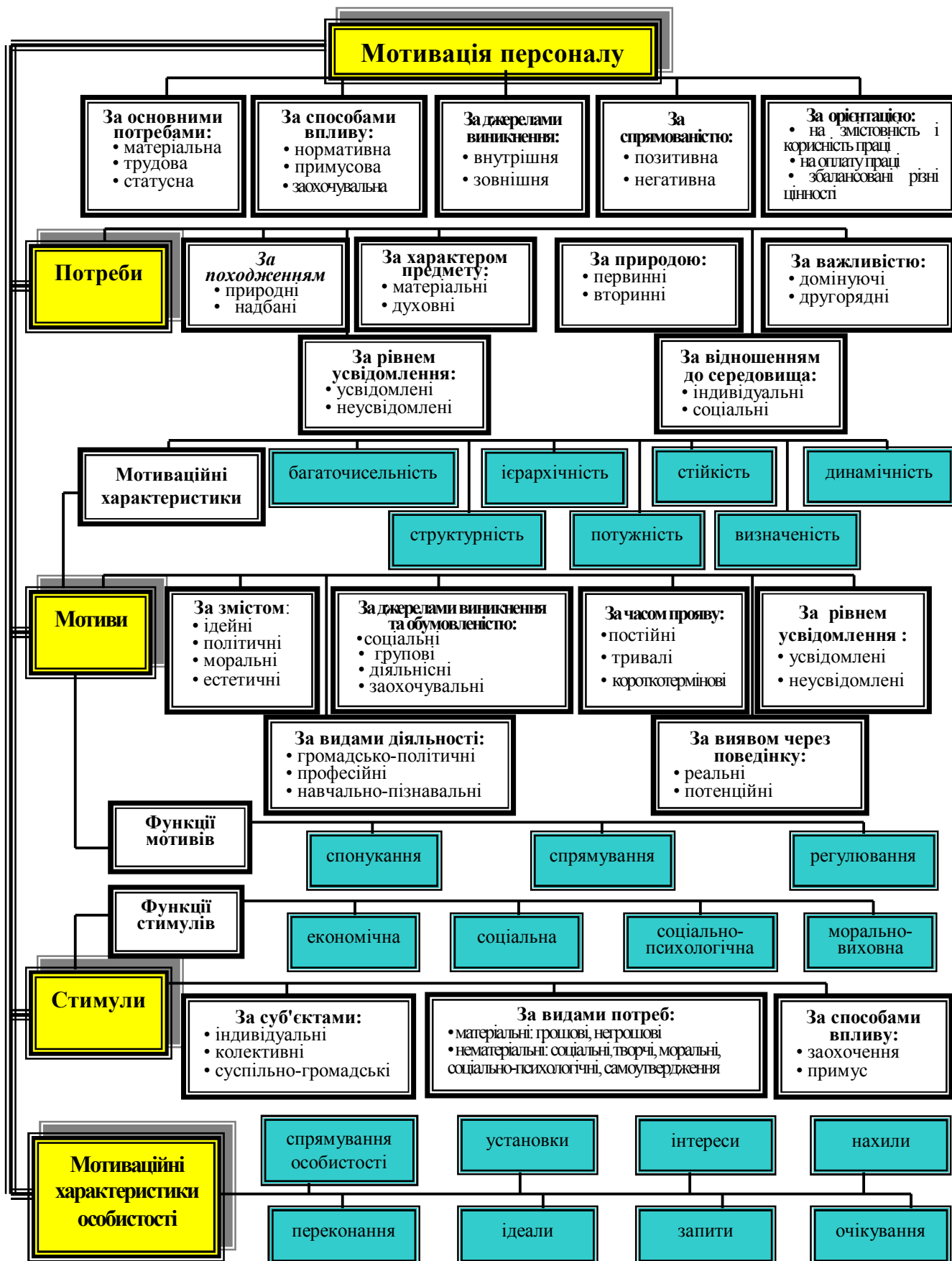
Інтереси, нахили, переконавання і установки визначають спрямування особистості. Спрямування особистості – це сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність людини незалежно від ситуацій, що виникають. За В.Сладкевичем [181, с.35] людям притаманні три типи спрямування: на взаємодію, на ціль, на себе. На практиці спрямування на взаємодію означає, що людина прагне до співробітництва, спільного вирішення проблем, підтримання дружніх стосунків в колективі. Цільове спрямування передбачає, що людина зосереджує зусилля на успішному вирішенні проблем, досягненні результату, оволодінні новими знаннями та вміннями, доведенні власної правоти і значимості. Особистісне спрямування передбачає першочергове вирішення особистих проблем, досягнення власного добробуту, престижу за рахунок інших осіб. Володіння інформацією про спрямування співробітників надає керівникові, менеджеру додаткові можливості щодо обрання вірних засобів мотиваційного впливу.

Потреба відображає нестачу в чомусь, об'єктивно необхідному, однак, на основі однакової потреби у різних людей можуть формуватися різні запити та очікування. Запити можна охарактеризувати як звичний рівень задоволення потреб, який обґрунтовує поведінку людини. А.Павленко, А.Войчак [145, с.12] розглядають запити як потреби, що набрали відповідної специфічної форми відповідно до системи цінностей індивіда. Очікування конкретизують запити відповідно до реальної ситуації та самооцінки працівника. Грунтуючись на однакових запитах в різних ситуаціях очікування можуть суттєво різнитися. Наприклад, за умов нестабільності, кризи очікування працівників є значно нижчими, аніж за умов економічного зростання та розвитку.

В процесі мотивації важливим є урахування різного рівня запитів та очікувань працівників. Володіння інформацією про запити працівників дозволяє краще зрозуміти мотиви їх поведінки та здійснити цілеспрямований вплив або з метою підвищення рівня запитів, або навпаки – його зниження. За умов недостатньої самооцінки працівника, невпевненості, зневіри керівник може допомогти працівникові через надання підтримки, винагородження навіть за незначні, несуттєві успіхи, створення перспектив розвитку. В інших випадках важливим може бути зниження рівня запитів за умов занадто перебільшеної самооцінки працівника, не підкріпленої реальними досягненнями та результатами праці.

Дослідження основних складових мотивації – потреб, мотивів, стимулів, запитів, інтересів, очікувань дозволяє глибше зрозуміти суть мотивації, більш точно визначити, що спонукає людину до праці, розробити систему форм і засобів мотиваційного впливу. Огляд і узагальнення наукових підходів дозволили нам сформулювати концептуальну схему базових понять мотивації персоналу, яку ми наводимо на рисунку 1.2.

Загалом мотивація розглядається в наукових працях з різних позицій, і опис даного питання в літературі не завжди є систематизованим викладенням поглядів. Економістам притаманна тенденція розгляду мотивації з точки зору її впливу на продуктивність праці. Спеціалістам, які досліджують соціальне партнерство, – з точки зору стосунків між адміністрацією і профспілками. Спеціалісти з маркетингу спираються на теорію мотивації для визначення перспектив збуту продукції, а спеціалісти з оплати праці концентрують власну увагу на винагороджувальному аспекті мотивації. Психологи, які займаються управлінням, досліджують основні проблеми працівника, його прагнення і аналізують ступінь їх задоволення у певній організації. Отже, можна зробити висновок, що мотивацію необхідно розглядати як комплексне, багатоаспектне поняття, і кожне підприємство, формуючи систему мотивації персоналу, повинно враховувати цей фактор. Нами здійснена спроба визначити основні аспекти формування мотивації персоналу підприємства, які представлені на рис. 1.3.



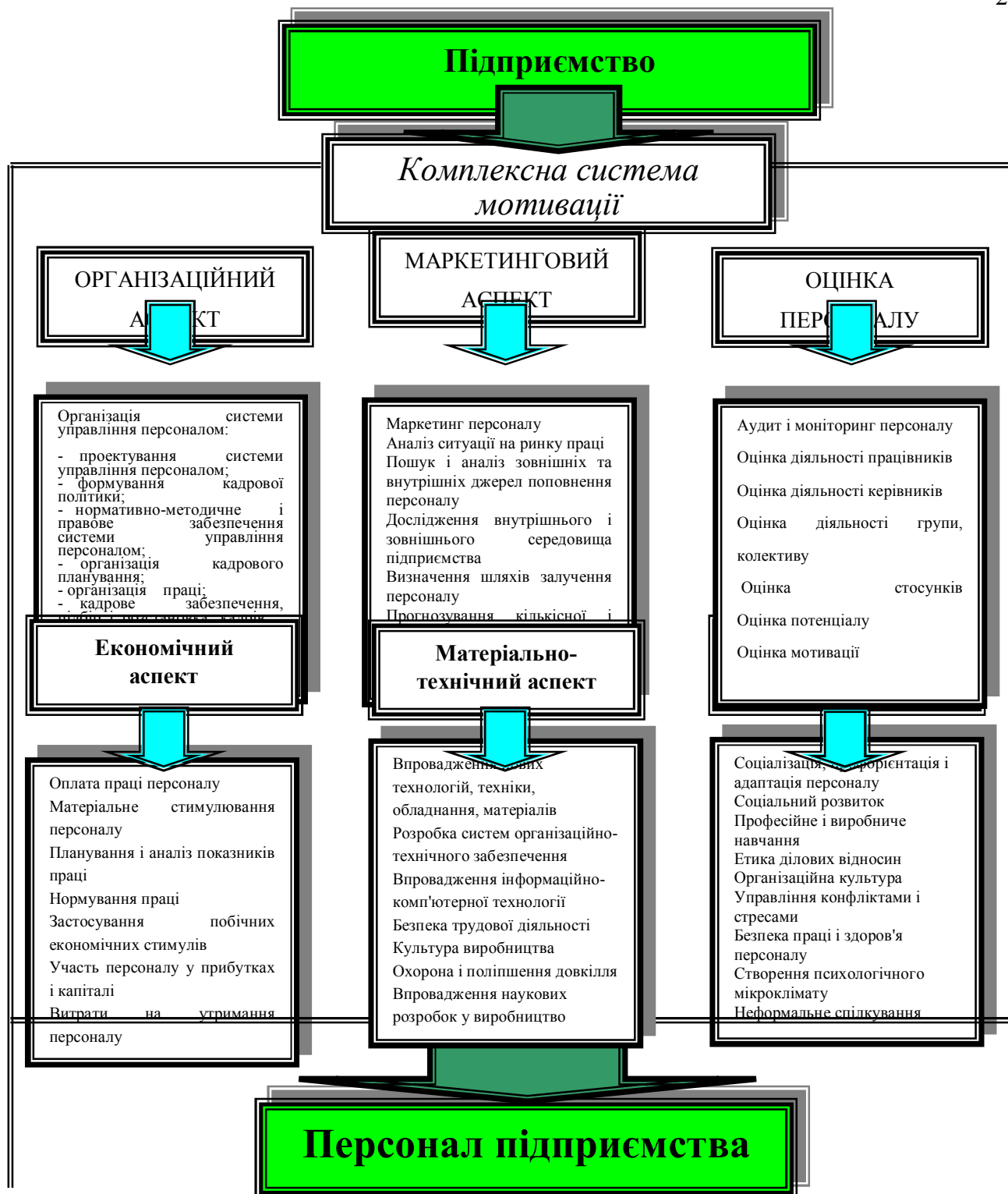


Рис.1.1 Комплексна багатоаспектна система мотивації персоналу

Кожен працівник є елементом виробничо-господарської діяльності і одночасно в повсякденному житті виступає як конкретна особистість, як член колективу, суспільства загалом, його поведінка відображає складний баланс мотивів, і в різні моменти, за різних обставин і ситуацій визначальними можуть бути і суто економічні, і соціальні, і суто психологічні мотиви. Саме тому управління персоналом та його мотивація повинні базуватися на урахуванні тісного взаємозв'язку між сукупністю організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших аспектів.

Сутність мотивації розглядається в численних наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. В табл. 1.1 нами згруповані визначення поняття "мотивація" сучасних науковців та теоретиків менеджменту.

Таблиця 1.1

Визначення поняття "мотивація персоналу" в сучасних наукових працях

Визначення	Джерело
Мотивація – це процес стимулювання окремої людини чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та запланованих робіт.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с. – С. 384.
Мотивація – це спонукання персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей організації, яке полягає у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагородження за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.	Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168с. – С. 5.
Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитись доцільним або необхідним чином. Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Успіху домагається керівник, який має добре розвинуті здібності спонукати працівників до більш високого рівня напруження їх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.	Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Навч.-практ. посіб. –и К.:Т-во "Знання", КОО, 2002 - 311 с. –С. 85.
Мотивація – це внутрішні переконання, бажання, спонукання тощо. Це внутрішній стан, який спонукає чи є рухомою силою діяльності.	Tally W. Motivation and Personality, Rew. Ed. Van Norisan, 1982.–С. 8.
Мотивація передбачає зусилля, наполегливість та мету. На практиці це виявляється через те, що людина докладає зусиль в процесі праці, підтримує необхідний темп і напругу, спрямовує власну діяльність на досягнення мети.	Hartlow L. Management and Needs/ - New York: Viking, 1985.–С. 4.
Мотивація з одного боку є орієнтованим прагненням зняти напругу між внутрішнім і зовнішнім, між потребами і можливостями, а з другого – перетворення цієї орієнтації у внутрішню основу виробничо-практичної діяльності. Мотиви є головним показником ставлення людини до праці., структура мотивації є внутрішньою характеристикою праці.	Hinrichs J.R. The motivation Crisis. Winding Down and Turning Off N.Y.,1974. – С. 50.

<p>Мотивація – процес складної взаємодії об'єктивних та суб'єктивних чинників виробництва, в результаті якого формується комплекс внутрішніх взаємопов'язаних спонукань не тільки трудової, але й економічної, суспільної діяльності працівників, що є відображенням сукупності їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, спрямованих на кінцеві результати в системі: підприємство-колектив – працівник.</p> <p>Мотивація – це спонукання людей до активної трудової діяльності, яка має привести до задоволення як особистих, так і суспільних потреб та інтересів в обсязі, необхідному для розширеного відтворення.</p> <p>Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають межі і форми діяльності і спрямовують діяльність на досягнення певних цілей.</p> <p>Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей.</p> <p>Мотивація – це прагнення працівника задовольнити власні потреби та отримати певні блага через здійснення трудової діяльності.</p> <p>Мотивація – це внутрішній процес, який відбувається під впливом потреб у благах; він виражається через формування мотиву поведінки людини з метою активізації трудової діяльності на базі суспільного розподілу праці і розвитку приватної власності.</p> <p>Мотивація є детермінантою поведінки людини. У зміст мотиву входить усвідомлений вибір цілі та засобів її досягнення, враховується зовнішнє середовище та умови реалізації, визначаються лінії і програма поведінки, оцінюються можливі наслідки.</p> <p>Мотивація – це діяльність, яка має на меті активізацію людей, які працюють в організації, та спонукання їх до праці з метою досягнення цілей, визначених в планах організації.</p> <p>Мотивація – це процес, механізм, дія з боку держави, органів управління підприємством і т. ін., що спонукає будь-кого (окрему людину чи групу людей) до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів.</p>	<p>Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності // Регіональні перспективи. №3-4, 2002. – С.91.</p> <p>Кучинська О.О. Важлива складова мотиваційного механізму трудової діяльності населення // Регіональні перспективи, №3-4, 2002. – С.84.</p> <p>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник для вузв. – М.: Высш. школа, 1994. – С. 65-66.</p> <p>Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-Инфра, 1998. – С. 107.</p> <p>Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – С. 357.</p> <p>Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2001.</p> <p>Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.</p> <p>Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1998. – С. 73.</p> <p>Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.: Юристъ, 2003. – С.26.</p>
--	---

За наявності відмінностей ці визначення поєднує спільна думка про те, що мотивація – це вибір мотивів, які спонукають людину до праці. Однак, можна відмітити дві особливості розгляду мотивації. Частина авторів у визначенні мотивації зосереджує увагу на працівникові як суб'єкті, що створює, формує мотиви, є джерелом їх виникнення. Інші розглядають підприємство як суб'єкт управління, який впливає на об'єкт управління – працівника з метою спонукання

його до діяльності для досягнення цілей підприємства. Тобто, існує потреба у такому підході, який дозволить сформулювати узагальнену модель мотивації з урахуванням об'єктивної та суб'єктивної обумовленості та виокремленням мотиваційних факторів, через застосування яких підприємство зможе впливати на механізм формування мотивів працівників. Пошуку засобів підвищення дієвості управлінського впливу на персонал сприяють теоретичні дослідження і аналіз мотиваційного процесу з метою створення прагматичних моделей мотивації працівників на робочих місцях. Цьому присвячена значна кількість мотиваційних теорій.

1.2. Аналіз мотиваційних теорій та сучасних наукових поглядів на мотивацію персоналу

Теорії мотивації – це концептуальні наукові підходи до пояснення мотивації людини в трудовій діяльності. Науковці почали активно розробляти теорії мотивації в ХХ столітті, і на даний час можна виділити дві основні групи мотиваційних теорій – змістовні і процесуальні.

Питання визначення та розробки мотиваційних засобів впливу на працівників розглядаються в цих теоріях мотивації з різних позицій. Мета змістовних теорій мотивації А.Маслоу [124;125], Д.МакКлеланда [268;269], Ф.Герцберга [36;260;261], К.Альдерфера [256] – виявити найповніший перелік потреб працівників, визначити їх насушність і, у відповідності з цим, пропорції застосування внутрішніх та зовнішніх винагород. Процесуальні теорії В.Врума [276], Л.Портера і Е.Лоулера [267;272] прагнуть визначити ймовірність отримання очікуваного результату при мотивувальній ролі потреб і різному можливому ступені їх задоволення. Можна сказати, що в першому випадку визначаються потреби, а у другому – мотиви.

Серед основних концепцій поведінки працівників, які широко використовуються менеджментом, одне з перших місць займає висунута психологом А.Маслоу [124;125] гіпотеза ієрархії потреб, в якій науковець

виділив п'ять рівнів потреб, розподіливши їх у висхідному порядку від "нижчих" матеріальних до "вищих" духовних. А.Маслоу стверджує, що потреба, яка в певний момент є найменш задоволеною, буде домінувати у формуванні поведінки; в міру того, як вона задовольняється, її місце займає чергова потреба вищого порядку. Вважається, що всі потреби в принципі можуть бути задоволені, за виключенням потреби у самовираженні. А.Маслоу і його послідовники [264, с.92-98] виходять з того, що у розвинутих країнах фізіологічні потреби і ряд вищих потреб можуть вважатися гарантовано задоволеними. Вони стверджують, що задоволення вищих потреб працівника може підвищити продуктивність його праці від 5% до 40%, враховуючи і приховані творчі потенції працівника.

Однак, в цій гіпотезі існують внутрішні неузгодження і протиріччя. По-перше, теорія А.Маслоу не враховує індивідуальні відмінності людей; по-друге, не беруться до уваги соціально-економічні умови середовища, в якому мотиви реалізуються; по-третє, неможливо чітко встановити межі рівнів потреб.

Серед теорій мотивації, які ґрунтуються на потребах вищого рівня, можна виділити теорію Д.МакКлеланда [268;269]. Як стверджує Д.МакКлеланд, людям властиві три потреби: влади, успіху, причетності.

Практичну цінність, на нашу думку, мають такі висновки на основі аналізу даної теорії: домінування прагнень до успіху серед інших вищих потреб людини визначає високий ступінь її готовності до вирішення складних і цікавих проблем і відповідальності за рішення, а також схильність до точної оцінки досягнутого. Звичайно, у різних людей вищевказані потреби виявляються у різних поєднаннях із зростанням мотивувальної ролі то одного, то іншого фактору. І оскільки в межах однієї організації можуть виникати певні складнощі із задоволенням усіх подібних потреб декількох осіб, то завданням керівника буде розвиток у кожної особи тих потреб, які є необхідними для організації, і обмеження інших без шкоди для працівника. Такий спрямований вплив з боку керівника повинен сприйматися працівниками природно і співпадати з їх власними інтересами.

Суттєвий внесок зроблений і українськими вченими. Так, Г.Цехановецький [232] виступав проти концепції "економічної людини" А.Сміта, підкреслюючи,

що люди нерідко прагнуть поліпшити власне становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших осіб. М.Туган-Барановський [215; 216] класифікував потреби людини на п'ять груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру. Особливого значення М.Туган-Барановський надавав психологічним почуттям і трудовим традиціям. Одним з перших він наголосив на значенні духовності у розвитку економіки.

Цікавою, на наш погляд, є концепція мотивації Л.Виготського [31], в подальшому розвинута А.Леонтьєвим [115,116], яка ґрунтується на твердженні, що у психіці людини існують два паралельні рівні розвитку – нижчий і вищий, які і визначають паралельний розвиток вищих і нижчих потреб людини. Визначимо категорії вищих потреб: вищі потреби формуються соціально, тільки під впливом виховання і навчання, вони не є продовженням первинних (нижчих) потреб, а являють собою докорінні зміни розвитку людини. Вищі потреби задовольняються лише через вищі психічні функції, основна форма яких – діяльність, а вища форма – творча трудова діяльність, пов'язана з вирішенням складних завдань і відповідальністю за прийняті рішення. Така діяльність вважається єдиною можливою для повного самовиявлення і самореалізації особистості.

У праці "Вчення про емоції" Л.Виготський[31] визначив положення, яке можна вважати основним висновком його теорії мотивації: нижчі і вищі потреби, розвиваючись паралельно і самостійно, сукупно керують поведінкою людини та її діяльністю. Звідси випливає і подвійний характер задоволення потреб одночасно через творчу діяльність і матеріальне стимулювання. На нашу думку, безумовна прогресивність даної теорії зумовлює її використання і розвиток у сфері управління персоналом.

Ф.Герцбергом [36;261] була розроблена модель мотивації, яка враховує співвідношення матеріальних і нематеріальних факторів мотивації – двофакторна модель, основне положення якої полягає в тому, що задоволеність чи незадоволеність працею визначається різними факторами. Згідно з теорією

Ф.Герцберга цікава, змістовна праця, яка дозволяє досягти успіху і надає винагородження через визнання і підвищення посадового статусу, має стимулюючий характер, тому одним з основних шляхів підвищення результативності праці є "збагачення" змістовності робіт.

Критичний аналіз концепції "збагачення" праці свідчить, що даний підхід до мотивації персоналу хоча і можливий для використання в багатьох ситуаціях, але не прийнятний для мотивації усіх працівників, тому що різні категорії стимулів в залежності від віку, освіти, статусу працівника, соціально-психологічних рис можуть мати різне значення для різних груп персоналу. Так, для молодших працівників більше значення має розмір заробітної плати, можливість професійного росту, самовираження, умови праці. В той же час для працівників передпенсійного віку - гарантії збереження робочого місця, повага співробітників, визнання керівництвом заслуг. З підвищенням рівня освіти і статусу працівника в організації, а також ростом заробітної плати зростає роль соціально-психологічних стимулів.

Більшість же працівників мотивують власне ставлення до праці її оплатою та умовами праці, прагненням до гарантованості заробітку. Не випадково при укладанні колективних угод профспілки роблять наголос саме на економічних факторах – зарплаті, умовах праці, збереженні зайнятості.

Із необхідності об'єднати потреби в окремі групи виходив і К.Альдерфер [256] у власній теорії мотивації. Він виділив три групи потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання. На відміну від піраміди А.Маслоу, процес задоволення потреб відбувається не лише вгору за ієрархією, але й униз за неможливості задовольнити потреби вищого рівня. При цьому можливе також переключення з однієї конкретної потреби на іншу.

Як бачимо, головним недоліком змістовних теорій мотивації є те, що вони не враховують багатьох змінних величин, які визначають ситуацію чи пов'язані з нею. Тому стає зрозумілим, що для пояснення механізму мотивації необхідно розглянути багаточисельні поведінкові аспекти і параметри зовнішнього середовища.

Для представників процесуальних теорій мотивації вихідним є те, що працівники діють на основі певного роду очікувань, спрямованих на майбутнє. Вони орієнтуються на можливість виникнення зв'язків між цілями індивіда та їх результатами.

Найвідомішим представником даного напрямку є В.Врум [276], який ув'язав мотивацію особистості із сприйняттям індивідом власного бажання, ймовірності і можливості отримання результатів. Однак, модель В.Врума лише концептуально показує детермінанти поведінки і розрахована на аналіз дій працівника в робочій ситуації. Вона допомагає виявити можливий зв'язок між індивідуальними та організаційними цілями.

На основі такого аналізу менеджер повинен сам підібрати найбільш дієві для певного працівника стимули, тобто співставити винагороди з потребами працівника і привести їх у відповідність. Для ефективної мотивації повинно також бути встановлене тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородами, враховуючи при цьому достатність професійних навичок і делегованих повноважень, а також реалістичний рівень результатів і ступінь оцінки очікувань.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують власні зусилля на досягнення поставлених цілей, дає теорія справедливості С.Адамса [255], який висуває наступний постулат: працівники суб'єктивно визначають відношення отриманого винагородження до витрачених зусиль і порівнюють його з винагородженням інших, які виконують аналогічну роботу.

Відмітимо, однак, що сприйняття і оцінка справедливості мають відносний, а не абсолютний характер, оскільки люди порівнюють себе з іншими співробітниками власної організації або з працівниками інших організацій, які виконують аналогічну роботу. Вирішення цієї проблеми може полягати у роз'ясненні з боку керівництва причин, що спричиняють різне винагородження (різниця у продуктивності праці, рівень дисципліни, професійний досвід тощо).

Теорією, яка враховує елементи теорії очікувань В.Врума і теорії справедливості, є комплексна процесуальна теорія мотивації Л.Портера і

Е.Лоулера [267;272]. Модель Портера-Лоулера порівняно з моделлю В.Врума значно ускладнена. Вона демонструє взаємозв'язок між робочими установками індивіда і результатами його праці і містить в собі такі змінні, як "зусилля", "цінність винагородження", "результати", "сприйняття власної ролі", "задоволення".

Моделі В.Врума і Портера-Лоулера є досить складними в силу математичної форми викладення, але їх реальний зміст, на нашу думку, в дійсності є більш простим, ніж, наприклад, зміст концепції школи "людських відносин". Не можна сказати, що вони є суто біхевіористичними, оскільки їх автори враховують такі фактори, як установки, ціннісні орієнтації особистості. Однак, роль свідомості тут обмежується визначенням винагородження за те чи інше зусилля – практично це той же зв'язок між стимулом середовища і реакцією індивіда. Принижується значення стійких, позаситуаційних потреб людини, а саме коло потреб в цих моделях обмежується тільки тими винагородами, які може отримати працівник від організації. Тому, на нашу думку, дані моделі можуть слугувати лише інструментами аналізу поведінки працівника, надаючи право вибору найбільш ефективного методу стимулювання керівників.

Не можна залишити поза увагою і концепцію "організаційної поведінки", яка розглядає поведінку найманих працівників як результат взаємодії організаційних форм та особистих змінних. Мотивація при цьому уявляється як система заходів, яка використовує ці два першоджерела в комплексі.

Безпосередній вплив на появу і формування даної концепції здійснили, на нашу думку, три групи факторів. Перша група стосується змін умов функціонування організації під впливом науково-технічної революції. Друга група факторів пов'язана з ускладненням управління організацією, викликаним необхідністю пристосування організації до швидкозмінних внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. Третя група факторів пов'язана з підвищенням ролі людського фактору у сучасному управлінні, зміною відношення до працівника як ресурсу особливого роду. Як відмічає П.Друкер, "тільки людські ресурси можуть виробляти економічні результати. Всі інші ресурси

підпорядковані законам механіки. Їх можна краще використовувати, але їх вихід ніколи не буде більшим за суму входів" [58, с.112]. На його переконання, найважливіше завдання управління – зробити знання продуктивними. Основним ресурсом, головним об'єктом затрат розвинутої економіки має бути працівник, який володіє знаннями. При цьому змінюються вимоги до керівництва. Ефективність діяльності організації суттєво починає залежати від його вміння знаходити шляхи вирішення складних управлінських проблем, насамперед, через найповніше використання потенціалу працівників та їх мотивацію.

Складовим елементом мотиваційного механізму організації є групова мотивація. Будь-якій організації не уникнути формування груп працівників, оскільки у кожного з них існує потреба у неформальному спілкуванні і соціальних контактах.

Групам властиві певні мотиваційні структури. Д.МакГрегор [129] відмічав у своїх працях, що якщо вдасться досягти співпадання потреб індивідів з потребами груп і організацій, то від працівників буде така віддача, яку не забезпечить ніякий примус.

Індивідуальна мотивація не може бути механічно перенесеною на мотивацію груп., адже в групі особи часто реагують на події інакше, ніж поза нею. Саме на вищенаведених факторах зосереджують увагу німецькі дослідники В.Зигерт та Л.Ланг у книзі "Керувати без конфліктів" [76, с.169-170], ранжируючи групові мотиви за ступенем інтенсивності подібно А.Маслоу на п'ять груп.

Аналізуючи ієрархію групових мотивів, варто відзначити недоречність в даному випадку жорсткого схематизму, адже рухомими є не тільки межі між щаблями, але й самі щаблі за ступенем мотивацій можуть змінювати власне положення. Зосереджуючи увагу на груповій мотивації, особливо важливо, на наш погляд, враховувати визначальний фактор: при утворенні групи завжди вирішальну роль відіграють особисті мотиви. Людям властиво об'єднуватися з тими, хто сприяє досягненню їхніх індивідуальних, особистих цілей. Людина буде вірною групі, допоки не зможе досягти власних цілей. Як тільки це стане

можливим – вона покидає групу. Отже, індивідуальні особливості мотивації кожного працівника впливають на мотивацію формальних і неформальних груп.

Для вірного застосування засобів мотиваційного впливу необхідно зрозуміти принцип балансування індивідуальної та групової мотивації: в міру посилення групової мотивації і укріплення групи (як формальної, так і неформальної) відбувається часткова заміна індивідуальних мотивів у кожного працівника груповими і/чи організаційними. Це відображається на покращенні психологічного клімату в групі і організації, підвищенні ефективності праці і спрощенні управління групою. При негативному відношенні групи як одиниці до організації в цілому за певних умов звичайно відбувається виділення групи з організації чи розпад останньої. Це свідчить в першу чергу про неухвалене ставлення до працівників з боку керівництва і допущені помилки в управлінні персоналом.

А.Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Л. МакКлеланд, В.Врум заклали базу для майбутніх досліджень. Дослідженню та пошуку вирішення проблем мотивації персоналу присвячена значна кількість робіт сучасних науковців, в яких визначаються тенденції розвитку та напрями вдосконалення мотивації. Зокрема О.Єгоршин і А.Зайцев [63, с.226-233] аналізують вплив мотиваційних факторів організаційного, соціального, психологічного змісту на якість трудового життя.

Т.Соломанідіна [92, с.89-90;183, с.220], досліджуючи потреби персоналу, визначає критерії достатності споживання. До них науковець відносить: місце і роль працівника в процесі виробництва; відповідність потреб цілям суспільного розвитку загалом і цілям розвитку підприємства зокрема; особливості життєдіяльності людини як біологічної істоти; цілісність особистості, яка передбачає інтеграцію біологічного, соціального і духовного елементів в людині.

На впливі соціокультурних, статевих, біологічних та психологічних факторів на мотивацію організаційної поведінки жінок зосереджує увагу В.Сладкевич [181,с.85].

Ю.Петров [154,с.153-154], досліджуючи мотиваційні важелі регулювання соціально-трудова відносин, зокрема проблеми відчуження праці, пропонує

комплексний підхід, що передбачає інтегрування в єдину мотиваційну систему інтересів працівників, роботодавців і держави. До того ж, науковець наголошує на необхідності досягнення тісного зв'язку між матеріальною мотивацією до високопродуктивної праці і прямою матеріальною відповідальністю працівника за недоотримання можливого господарчого ефекту.

Запровадження компенсаційного пакету, що включає в себе три основні елементи: 1) основну оплату праці (базова зарплата); 2) додаткову оплату праці (спонукальні виплати, премії, бонуси) та 3) соціальні виплати чи пільги в якості мотиваційного стимулу ефективної роботи персоналу підприємства пропонує Т.Кулинич [110, с.106-112], яка також зауважує на необхідності розмежування понять: "мотиваційний важіль" та "мотиваційний стимул". Мотиваційний важіль формує внутрішній процес свідомого вибору працівником визначеного типу поведінки, а мотиваційний стимул закріплює формування вибору та у комплексі й взаємодії з мотиваційним важелем формує мотиваційну поведінку працівника.

На необхідності застосування індивідуального підходу до кожного працівника у питаннях вияву його потенційних можливостей і встановленні винагороди за результатами трудової діяльності наголошує Г. Шульга [249, с.211-215].

В.Ячменьова [254, с.16] вагомим важелем матеріальної мотивації вважає виявлення зв'язку між витратами праці, результатами праці та професійною майстерністю та побудову на цій основі системи матеріального стимулювання з урахуванням коефіцієнтів стимулювання, преміювання та коефіцієнту трудового внеску. Ми підтримуємо слушну думку про те, що рівень преміювання повинен враховувати вплив сукупності оціночних чинників, а оцінка трудового внеску повинна базуватися на реальній оцінці витрат праці, однак, сумнівною видається пропозиція автора щодо визначення рівня стимулювання і гарантованої частини заробітку на основі лише розряду і стажу працівника на підприємстві.

Суть і структуру мотиваційного механізму в ринковій економіці як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних методів і засобів спонукання до ефективної праці, який

перетворює мотивацію-потенцію в мотивацію-реальність характеризує Л.Червінська [234, с.10-15], яка зауважує, що мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторюваний процес. Однак, наводячи в структурі механізму мотиваційні методи, важелі і чинники, науковець не демонструє їх зв'язок та інтеграцію з мотивами, інтересами, очікуваннями персоналу. До того ж, ми переконані, що мотиваційний процес не може вважатися замкнутим, адже кожен наступний цикл відбувається в різних зовнішніх ситуаційних умовах, при цьому змінюються потреби, переконання, запити працівників та способи і види стимулювання.

Думку, аналогічну до нашої, висловлює Н.Пасенко [151, с.19-29], яка вважає, що мотиваційна система підприємства є відкритою, і їй притаманна взаємодія із зовнішнім середовищем і здатність адаптуватися до змін, які в ньому відбуваються.

Н.Казмерчук-Палашина [87, с.99-104] у власній моделі мотивації показує вплив внутрішніх і зовнішніх мотиваторів на продуктивність праці персоналу. Але, навряд чи можна вважати показником продуктивності праці виробничій потенціал персоналу, адже потенціал демонструє можливості персоналу щодо власної самореалізації у виробничих відносинах, а не результати праці, показником яких і є продуктивність. До того ж, науковець наголошує на тому, що практично більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер, з чим ми не можемо погодитись в принципі, адже переконання у випадковості мотиваційного впливу зводить нанівець всю роботу з побудови стабільної і ефективної мотиваційної системи на підприємстві.

Аналізуючи особливості мотивації персоналу малих підприємств В.Решетов [169, с.12-13] зазначає, що найвищою оцінкою процесу мотивації є рівень задоволеності працею. Але, на нашу думку, задоволеність працею є хоча і вагомим, але не єдиним показником досконалості і ефективності мотиваційного процесу. Оцінка мотиваційного процесу повинна містити якісні і кількісні

показники, і рівень задоволеності працею в тому числі, а також інтегрувати в єдиний процес цілі підприємства та персоналу.

Слушною ми вважаємо пропозицію О.Шилець [247, с.247-249] щодо включення в систему мотиваційних заходів таких, які не лише сприяють підвищенню продуктивності праці, але й спрямовані на зниження плинності кадрів. Підтримуємо ми і пропозицію щодо виділення організаційних складових мотивації, які самі по собі можуть не підвищувати трудову активність, але впливати на вибір того чи іншого місця роботи чи відігравати роль каталізатора трудової активності.

Досліджуючи мотивацію як функцію менеджменту І.Запоточний і Н.Мілютіна [73, с.140-141] приходять до двох висновків: по-перше, вважають, що мотивація працівників найбільше залежить від соціально-економічних умов, в яких діє підприємство; по-друге, що механізм мотивації жодним чином не впливає на систему менеджменту. Ми не можемо з цим погодитись, адже переконані, що мотивація працівників перебуває під впливом зовнішніх, і внутрішніх чинників та обумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними складовими і до того ж перебуває у тісному зв'язку із системою управління персоналом та загальною системою управління підприємством як структуроутворююча і функціональна складова.

Подібної думки дотримуються і інші дослідники проблем мотивації персоналу. Зокрема Н.Чорноморченко [239, с.102-106], як і ми, переконана, що інтеграція організації праці, її оплати і стимулювання, умов і безпеки, соціального та інформаційного забезпечення, можливостей розвитку персоналу в єдиному мотиваційному механізмі дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства і підприємством загалом. До того ж, як слушно зазначає Г.Побережна [160, с.78-83], система мотивації і система управління не є статичними. Вони повинні змінюватись під впливом соціально-економічної ситуації як на підприємстві, так і в країні, а також через зростання професіоналізму, життєвого рівня та досвіду працівників.

Ми підтримуємо переконання низки науковців, зокрема В.Безматерних [11], М.Семикіної [176], О.Гніденко [37], що проектування і реалізація системи мотивації повинні відповідати обраній підприємством стратегії управління. Цікавою є пропозиція В.Безматерних [11, с.83-87], який пропонує виділяти в мотиваційному механізмі короткі і далекі мотивації, покладаючи в основу такої класифікації розмежування потреб на потреби вищого і нижчого рівня. Дійсно, творчу і соціальну активність можна виміряти лише протягом достатньо тривалого часу, і задоволення потреби у розвитку, самовдосконаленні, повній реалізації здібностей також досягається впродовж тривалого періоду. Тому формування системи мотивації на підприємстві повинно бути засноване на використанні стимулів як короткотермінової, так і довготривалої дії.

Досліджуючи мотиваційні основи праці М.Семикіна [176, с.234-236] наголошує, що довготривалий характер повинна мати насамперед мотивація до інноваційної праці, бо інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів підприємства в умовах конкурентного середовища, розрахованих на тривалий термін. При цьому для створення певних довготривалих мотиваційних орієнтацій слід надавати перевагу позитивним, а не негативним стимулам.

О.Гніденко [37, с.8] також переконана, що мотивація є процесом довготривалого впливу, під час якого в процесі реалізації різноманітних стимулів можуть формуватися нові ціннісні орієнтації в сфері праці, і відповідно, нова, вдосконалена трудова мотивація.

Розглядаючи сучасні теоретичні підходи до мотивації персоналу [17;27; 33;47;53;61;70;72;82;89;96;108;111;118;123;126;137;139;141;147;155;170;173;178; 185;186;208;209;221;226;228;236;237;245;248;253], можна відзначити, що невід'ємним елементом в них є винагорода. Найбільш наочним засобом, яким організація може винагородити працівника, є грошова винагорода.

Суперечливі оцінки кількості грошової винагороди, необхідної для мотивації ефективних дій, низходять до часу зародження теорії людських відносин. Прихильники змістовних теорій мотивації відносять грошову

винагороду до малозначимих факторів праці. Прихильники ж процесуальних теорій переконані, що матеріальні стимули ведуть до посилення мотивації, оскільки за допомогою грошей задовольняється ціла низка потреб. Психологи вітчизняної школи пов'язують грошове винагородження із задоволенням нижчих рівнів потреб і деколи вищих, але відокремлюють цей процес від задоволення вищих потреб через діяльність взагалі і трудову діяльність зокрема. Можна погодитись, що оплата праці є мотивувальним фактором, але лише в тому випадку, коли вона безпосередньо залежить від результату праці. Окрім цього повинні виконуватись деякі загальні умови: заробітній платі потрібно надавати більшого значення; працівники повинні бути впевнені у наявності стійкого зв'язку між заробітною платою і продуктивністю праці; заробітна плата повинна складатися як мінімум з двох частин: частини, пов'язаної з посадою, і частини, яка залежить від досягнутого результату. Зауважимо, що варто пам'ятати про непостійний характер мотивації через гроші. При досягненні певного рівня добробуту або у певних ситуаціях цей мотивувальний фактор зменшує свій вплив на поведінку працівника. В такому випадку, на нашу думку, допоможе система нематеріальних винагород і пільг, виключаючи при цьому непомірні амбіції працівника. Стосовно останнього, доречно навести висловлювання засновника корпорації "Sony" А.Моріта: "Я вважаю великою помилкою думку про те, що гроші – це єдиний засіб винагородження людей за працю. Людям потрібні гроші, але вони прагнуть отримувати задоволення від власної праці і гордитися нею" [136, с.215].

Вивчення систем мотивації на підприємствах України та опрацювання зарубіжного досвіду дозволило виявити еволюцію їх удосконалення з початку ХХ століття і дотепер. В процесі еволюції мотиваційних систем можна виокремити вісім основних етапів, які наведені в додатку А.

Важливим, на нашу думку, є також визначення відмінних рис систем мотивації на вітчизняних підприємствах і підприємствах інших країн. У виробничо-господарській діяльності вітчизняних підприємств впродовж тривалого часу широко застосовувалася переважно одна-єдина мотиваційна

модель "покарання - винагорода", яка і сьогодні продовжує застосовуватись. Моделі мотивації в нашій країні були і залишаються стандартизованими, непорушними, незмінними. Будь-яке відхилення від стандартів вважається порушенням існуючих нормативних законодавчих актів та локальних нормативних документів, які базуються і функціонують на основі законодавчих актів. Тому керівники вищого рівня управління чітко дотримувалися цих принципів (погодинна та відрядна форми оплати праці, їх різновиди, преміальні системи).

Мотиваційні системи сприяли не тільки зрівнялівці в системах оплати праці, зокрема спеціалістів, але й мали тенденцію стимулювання в рівному обсязі гіршого і кращого, оскільки розмір посадового окладу працівників однієї кваліфікаційної категорії був однаковим, незалежно від трудового внеску. А виплата премій незалежно від результатів праці і навіть незначна відмінність премій від досягнутих результатів знижує їх значення, перетворюючи премію в механічний додаток до заробітної плати.

Трудовий внесок оцінювався не об'єктивно, формально. Це, в свою чергу, призводило до байдужості і незацікавленості як в індивідуальних, так і в колективних результатах праці, знижуючи соціальну, творчу активність працівників.

Вітчизняні мотиваційні моделі повністю виключали можливість розвитку кар'єри поза межами отриманої професії і посадове переміщення на цій основі. Лише в останні роки почала визнаватися необхідність цього напрямку мотивації.

Соціальне стимулювання трудової діяльності здійснювалося переважно без урахування результатів індивідуальної праці. Соціальні блага, створені колективною працею (дошкільні установи, комунальні, спортивні, оздоровчі, культурні, лікувальні заклади), підприємства надавали як працівникам, які досягли високих показників праці, так і тим, які працювали непродуктивно, з порушеннями трудової дисципліни, перебували на лікарняному внаслідок недбалого ставлення до власного здоров'я.

Стимулювання на вітчизняних підприємствах розглядалося, як правило, через призму змагання. І, на нашу думку, воно не лише не втратило актуальності, але й надалі повинно бути одним з рухомих мотивів підвищення соціальної та творчої активності працівників. Застосування змагання (індивідуального і колективного) є нагальним, однак, зміна економічної ситуації в країні звела нанівець його розвиток та практичне застосування. До того ж, змагання як таке широко використовується у фірмах Німеччини, США, Японії [13;68].

Зрозуміло, що механізм реалізації будь-якої системи мотивації залежить від специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Важливою передумовою вибору системи мотивації є визначення чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності працівників. Чинники ефективності праці, які пов'язані з людиною як працівником, можна розподілити на три групи: 1) фізичні сили і можливості людини: вік, стать, стан здоров'я; 2) кваліфікаційні та розумові здібності: знання, навички, вміння, досвід, кмітливість, винахідливість, підприємливість тощо; 3) ставлення до праці: свідомість, сумління, дисциплінованість, організованість, відповідальність та інше.

Зауважимо, що важливим питанням побудови мотиваційної системи підприємства є вибір конкретних методів мотивації, які умовно поділяються на економічні та неекономічні. На практиці вони є тісно взаємопов'язаними, взаємно обумовлюються і взаємно перетворюються. Для прикладу: грошове винагородження не лише дозволяє придбати певні матеріальні блага, але й підвищує статус працівника, сприяє задоволенню працею.

Особливою формою мотивації, яка об'єднує по суті всі методи, є просування в посаді. Воно призводить до підвищення рівня оплати праці (економічний мотив), передбачає більш цікаву, змістовну, відповідальну роботу (соціальний мотив), а також відображає авторитет, особисті заслуги та визнання особи (моральний мотив). Обмеженість застосування даної форми мотивації зумовлена насамперед обмеженою кількістю керівних посад, а також відсутністю у багатьох працівників бажання або здібностей до керівної діяльності.

В теоретичному плані об'єктом дослідження в мотивації є поведінка (діяльність) людей та методи впливу на неї. Практичне завдання мотивації полягає в підборі способів і методів ефективного впливу на працівників, а також в розробці гнучких механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність відповідно до мети діяльності підприємства. На нашу думку, вирішення цього завдання вимагає комплексного підходу, оскільки поведінка людини визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. До того ж, необхідно враховувати, що трудова діяльність, як будь-яка інша діяльність є полімотивованою, тобто формується під впливом множини ієрархічно пов'язаних між собою мотивів. При цьому важливу роль відіграє взаємодія підприємства (організації) та працівника. А.Афонін [7, с.94-112] акцентує увагу на таких аспектах успішної взаємодії підприємства і працівника:

- повага до працівника, його гідності, ідей, думок, поглядів, переконань, пропозицій, потреб. Зміна орієнтації: від керівника-господаря до керівника-помічника;
- цілеспрямоване навчання і підготовка кадрів на постійній основі;
- встановлення працівникам чітких, конкретних, досяжних завдань,
- об'єктивна оцінка їх праці та постійний контроль виконання завдань;
- диференціація заробітної плати залежно від рівня ефективності, продуктивності та якості робіт;
- планування кар'єри працівників з урахуванням цінностей, нахилів, здібностей, рівня задоволеності працею;
- участь працівників в управлінні через висунення пропозицій щодо вдосконалення організації виробництва, праці, якості продукції;
- визнання, стимулювання і винагородження працівників за подані пропозиції;
- розширення горизонтальних комунікаційних зв'язків та неформального спілкування керівників і підлеглих.

Вважаємо, що вищенаведені аспекти взаємодії організації та працівника є надто важливими, про що свідчить і проведений нами аналіз діяльності

підприємств Тернопільської області, адже статус організації для працівника – це не лише його робоче місце. На взаємовідносини між підприємством та працівником впливають: становище підприємства на ринку, його розмір, виробничий профіль, організаційна структура, режим роботи та правила внутрішнього розпорядку, вимоги трудової дисципліни, умови праці, організаційна культура, система оплати праці, соціальні гарантії, трудові відносини, спілкування, стосунки в колективі тощо. Підприємство, в свою чергу, може розглядати працівника як:

- спеціаліста певної кваліфікації, який прагне вдосконалити власні професійні та виконавські якості;
- виконавця посадових функцій з належною віддачею та якістю, здатного взяти на себе відповідальність за покладені на нього обов'язки;
- співробітника, який дотримується норм поведінки, внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни;
- члена організації, що сприяє її успішному функціонуванню, визнає і підтримує організаційні цінності, відданий організації і готовий відстоювати її інтереси;
- людину з певними особистими і моральними якостями;
- комунікабельного члена організації, який підтримує інформаційні та дружні стосунки з колегами.

Для узгодження інтересів працівника і підприємства необхідно чітко визначити і узгодити взаємні очікування, сприйняття і сподівання. Досягти цього можна лише формуванням досконалої системи мотивації, спрямованої на досягнення мети підприємства з урахуванням потреб, прагнень та цілей працівників. Досягнення поставленого завдання може реалізуватися, на нашу думку, через вирішення таких задач: по-перше, розробку системи комплексної мотивації для досягнення кінцевих результатів діяльності; по-друге, формування механізму кількісної і якісної оцінки персоналу підприємства.

1.3. Методологічні аспекти оцінки персоналу підприємства та її взаємозв'язок із системою мотивації

Значна кількість науковців виокремлюють оцінку персоналу в якості одного з найважливіших факторів мотивації. Визначаючи засоби впливу мотивації на результативність трудової діяльності Г.Міокова [134, с.24-26] слушно зауважує, що оцінка персоналу є основою регламентації трудових процесів, контролінгу персоналу і основою стимулювання трудової активності працівників.

Н.Сисоліна [180, с.13-26], досліджуючи взаємозв'язок оцінки та оплати праці інженерно-технічного персоналу промислових підприємств, визначає оцінку як центральний елемент механізму стимулювання персоналу, оскільки: по-перше, в процесі оцінки проводиться співставлення результатів із встановленими параметрами завдань; по-друге, засобами оцінки вимірюються отримані результати; по-третє, на основі оцінки визначається розмір винагороди.

Відносити оцінку до основних засобів діагностики стану людських ресурсів, що є основою моделювання стратегії розвитку персоналу підприємства, пропонують А.Пушкарь та А.Жеманюк [166, с.58-67].

А.Афонин [7], А.Колот [104], І.Петрова [156;157], О.Рудницька [172], Є.Борисова [20], Т.Базаров [8], Т.Кулинич [110], розглядаючи організаційно-економічні аспекти мотивації праці виділяють оцінку персоналу як один з найвагоміших факторів мотиваційного впливу, і ми підтримуємо таке переконання.

Оцінка персоналу займає основне місце в формуванні його мотивації. Без оцінки неможливо забезпечити ефективне функціонування підприємства, бо саме оцінка виявляє те, наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов'язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок в результати діяльності підприємства; гармонізує інтереси працівника і підприємства; сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінки якостей особистості. Як бачимо, оцінка відіграє ключову роль у формуванні ефективної праці персоналу.

Оцінку прийнято вважати засобом відображення людиною об'єктивної дійсності, нерозривно пов'язаним із свідомістю людини та її перетворюючою світ діяльністю. Оцінка виконує стимулюючу і орієнтувальну функції в поведінці людини. Орієнтувальна функція полягає в тому, що через оцінку з боку суспільства людина усвідомлює себе і власне місце в ньому та отримує можливість визначати напрям своєї подальшої поведінки. Змістом стимулюючої функції оцінки є те, що породжуючи у людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи вірність чи помилковість обраного типу поведінки, оцінка спонукає людину до посилення діяльності у певному напрямку. Загалом значення оцінки кожного індивіда з боку суспільства настільки важливе, що відомий психолог Б.Ананьєв відзначив: "Без оцінки людина не здатна дійсно усвідомити власний вчинок у всіх його взаємозв'язках і об'єктивних результатах. Відсутність оцінки є тому найгіршим видом оцінки, оскільки вплив її не орієнтувальний, а дезорієнтувальний, не позитивно стимулюючий, а такий, що депресує суб'єкт" [4, с.28]. На нашу думку, це зумовлено тим, що відсутність оцінки сприймається людиною як вияв тенденції до нівелювання, як акт зневаги та ігнорування, що в свою чергу призводить до часткового усвідомлення власної малоцінності та сприйняття зовнішньо невисловленої оцінки як негативної.

Потреба в оцінюванні з боку суспільства, колективу, в якому людина працює, його офіційних і неофіційних лідерів результатів праці, особистого внеску, особистості загалом ґрунтується на оціночній діяльності людини і природних потребах людини у визнанні, самоутвердженні і досягненні успіху та існуючій паралельно потребі уникнення фізичної і соціальної небезпеки.

Стосовно практики управління персоналом, оцінка працівника є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим вимогам [9, с.18]. Загальновідомо, наскільки важливо для підприємства періодично проводити інвентаризацію власних технічних та економічних ресурсів з метою визначення їх кількості та якості. Не менш важливо регулярно оцінювати і власний людський капітал, оскільки цінність

індивідів з часом змінюється: деякі стають більш цінними, інші знецінюються. За таких умов надто небезпечним для підприємств та організацій є уникнення періодичної оцінки власного персоналу, оскільки зміна умов функціонування може спричинити випадки, коли колектив, що успішно працював раніше, не зможе вирішувати проблеми, які виникли. Отже, оцінка є фактором ефективного управління підприємством, адже дозволяє визначити найбільш оптимальний варіант використання такої складової виробництва, як робоча сила (праця).

І.Петрова [156, с.261], досліджуючи місце оцінки персоналу в системі мотивації праці, зауважує на мотиваційну мету оцінки, яка передбачає взаємозв'язок матеріальних і моральних винагород, заохочення і покарання з трудовою поведінкою і результатами праці і, отже, орієнтує персонал на покращення діяльності для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Оцінку персоналу як процес виявлення рівня ефективної діяльності працівників в реалізації завдань організації, який дозволяє отримати інформацію про якість персоналу для прийняття управлінських рішень, визначає І.Цветкова [230, с.60]. Оцінка підвищує ефективність управління персоналом і здійснює позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки дозволяє їм скоригувати трудову поведінку на робочому місці, досягти зростання продуктивності, визначити нестачу в компетенціях працівників, визначити сильні і слабкі професійні і ділові якості, розробити індивідуальні плани розвитку і ефективно спланувати кар'єру.

Г.Левченко [113, с.275], розглядаючи оцінку персоналу як елемент мотивації, також зауважує, що оцінка не тільки дає можливість отримати вірну уяву про результати праці персоналу, про індивідуальні можливості конкретного працівника, його особисту зацікавленість, ставлення до праці, але й значною мірою впливає на його мотивацію, ставлення до організації, усвідомлення своєї ролі в колективних зусиллях.

Досліджуючи хронологію, варто зазначити, що початок історії оцінки трудової діяльності, а саме оцінки трудових витрат, простежується ще за часів

появи мінімального додаткового продукту та обміну між різними виробниками товарів та послуг. Обговорення та обмірковування проблем оцінки розпочав один із засновників політичної економії В.Петті [153]. Ним уперше була здійснена спроба порівняння різнорідних факторів трудових витрат. На його переконання оцінку усіх вироблених працею речей і товарів доцільно приводити до двох вимірників – землі та праці.

Суспільно необхідним робочим часом запропонував вимірювати затрати праці К.Маркс [121]. Він вважав, що це передбачає наявність суспільно нормальних умов виробництва, середнього рівня трудових вмінь, навичок та інтенсивності праці при виготовленні будь-якої споживчої вартості. Проста праця, на думку К.Маркса, може бути еталоном, до якого можна прирівнювати працю різної складності та інтенсивності. Д.Кларк та А.Маршал [98], автори теорії "граничної продуктивності", пропонували використовувати як одиницю вимірювання праці денну працю середньої якості.

У другій половині XIX століття з'явилися перші департаменти, які почали займатися оцінкою трудової діяльності як персоналу загалом, так і окремих працівників. Саме тоді фірми почали звертати увагу на наявність конфліктів між робітниками та адміністрацією і намагалися їх вирішувати. Зростання кількості підприємств, розвиток технологій, поглиблення поділу та кооперації праці, розвиток профспілок, втручання держави у трудові відносини, потреба у визначенні вартості різних видів трудової діяльності спричинили появу і розвиток організаційних підрозділів (відділів, служб), які займаються персоналом. Поява зазначених одиниць у структурі управління підприємством зумовила застосування практичних методів оцінювання трудової діяльності працівників через хронометраж, фотографії робочого часу, мікроелементне формування. Зокрема, на основі хронометражних спостережень, які вперше були застосовані у 1881 р., Ф.Тейлор [207] розробив систему диференційованої відрядної заробітної плати. З 1913 р. хронометражні вимірювання трудових операцій на власних підприємствах почав застосовувати Г.Форд [220]. Одним з основоположників мікроелементного нормування є Ф.Гілбрет, який запропонував використати

хроноциклографічний метод [129]. Він вважав, що існує найкращий спосіб виконання будь-якої роботи, і його можна визначити.

Значна увага приділялась і приділяється специфіці оцінки, зокрема спеціалістів і керівників на пострадянському просторі. Цій проблемі присвячено немало робіт, зокрема, Л.Меншикова [127;128], Г.Попова [162], А.Кибанова [95-97], О.Воронкова [30], О.Єгоршина [63-65], І.Борисової [20]. Серед вітчизняних науковців і дослідників варто відзначити А.Афоніна [7], Д.Богиню [15-18], М.Долішнього [55], А. Колота [102-105], А.Продеуса [164;165], Г.Дмитренка [50-54], І.Петрову [156], Є.Шарапатову [53;241], Г.Максименко [119]. Українські науковці досліджували проблеми оцінювання переважно за різними напрямками без комплексного підходу. Зокрема, найбільша увага приділялася дослідженню проблем оцінювання управлінського персоналу. Також можна виділити дослідження, метою яких було визначення цінності виконаних робіт через заробітну плату.

Д.Богиня [15;16], І.Бондар[19], М.Долішній [55], Г.Калитич [90] віддають перевагу дослідженню ефективності діяльності працівників на макроекономічному рівні і роблять наголос на визначенні критеріїв і показників діяльності, поєднуючи їх з проблемами відтворення суспільного продукту. Науковці вважають оцінювання трудової діяльності працівників на загальносуспільному рівні однією з провідних проблем ринкової економіки.

Досліджуючи проблеми розвитку і становлення територіальних ринків робочої сили, М.Долішній [55] зауважує, що оцінка трудової діяльності потребує урахування регіональної специфіки оплати праці, стану територіального ринку зайнятості, трансферної політики.

Аналізуючи показники трудової діяльності на міжгалузевому рівні Г.Калитич [90] розглядають оцінку як одну з частин організації суспільної праці.

Д.Богиня [15] переконливо доводить, що вимірювання та облік ефективності праці на різних рівнях господарського управління (індивідуальної праці на робочому місці, колективної праці в межах підприємства, суспільної праці в межах галузей та народному господарству в цілому) є об'єктивно

необхідним для виявлення та реалізації резервів підвищення ефективності праці. При цьому вчений вважає, що в системі показників оцінки трудової діяльності залежно від галузевої специфіки в свою чергу посилюється значення того чи іншого показника.

Дослідженню ефективності діяльності працівників на мікроекономічному рівні надають перевагу В.Герасимчук [34], В.Данюк [48], А.Колот [48;104], Г.Дмитренко [50;53], А.Невалов [140]. А.Колот [104] розглядає оцінювання працівників як складову частину організації оплати праці, наголошуючи на необхідності диференціації заробітної плати залежно від змісту праці, особливостей виробничого процесу, індивідуального внеску працівника та показників результативності його праці. Визначаючи критерії оцінки, зокрема, управлінських працівників, В.Герасимчук [34, с.374-378] наголошує на необхідності зв'язку механізму оцінки із стратегією розвитку підприємства та розгляді оцінки як складової частини ситуаційного аналізу діяльності підприємства. На переконання Г.Дмитренка [53, с.100] визначення параметрів оцінки персоналу має залежати від мети управління персоналом, що надасть можливість формування ефективно діючого механізму цільового управління підприємством.

Значний внесок у дослідження та аналіз трудової діяльності працівників промислових підприємств вніс Л.Фільштейн [223;224], який розробив концепції визначення затрат, нормування й оцінки ефективності роботи інженерно-технічного персоналу та службовців підприємств, що значною мірою дозволяє розглянути зміст праці цієї категорії персоналу та особливості організації їх трудового процесу.

Досить популярним серед науковців є поділ оцінювання на три основні різновиди: 1) заохочувальне (позитивне); 2) засуджувальне (негативне); 3) замовчувальне (відсутність оцінки). Як свідчать дослідження, в тому числі проведені автором дисертації, перший вид оцінювання здійснює стимулюючий, позитивний вплив на результати діяльності працівників, а зниження продуктивності, негативне ставлення до службових обов'язків спричиняється

засуджувальним, негативним видом оцінювання. Замовчувальний же різновид оцінювання, як свідчить практика, на початковому етапі дезорієнтує працівника, викликає сумніви щодо рівня докладених зусиль, і в підсумку сприймається працівником як негативна оцінка трудової поведінки.

Такої ж думки дотримується і французький вчений Дж.Обер-Кріє [142, с.246-249], яка в своїй книзі “Управління підприємством” вказує на те, що оцінка з боку керівника зумовлює його ставлення до підлеглого і викликає з боку останнього захисну реакцію, оскільки працівник побоюється, що його професійне становище погіршиться. Окрім цього, зауважує Дж.Обер-Кріє, критерії оцінки можуть по-різному сприйматися підлеглими і керівниками: той самий недолік для одного керівника може бути неприпустимим, а для іншого цілком прийнятним. Усе це змушує працівника сумніватися в правильності оцінювання. На нашу думку, саме цей сумнів і визначає різну реакцію працівника залежно від того, отримано ним результат оцінки його трудової діяльності або поведінки чи ні. Зокрема, якщо результат оцінки замовчується, працівник може побоюватись, що керівник недостатньо об'єктивно оцінив його працю. Потребує уваги й інша проблема. Переважно керівники більш схильні оцінювати помилки підлеглих залежно від їх наслідків для власного становища, а не від дійсного значення помилок. Вважаємо за потрібне зауважити ще один аспект оцінювання. Навіть, якщо результат оцінки і доведений до працівника, але керівник обґрунтовує її неконкретними фактами, то працівник може вважати, що його оцінка скоріше залежить від того, як сприймає його особистість керівник, ніж від істинної цінності внеску працівника. Протиріччя можуть виникнути і тоді, коли керівник прагне обґрунтувати оцінку конкретними фактами, яким, однак, він і підлеглий надають різного значення.

Отже, головним недоліком традиційної форми оцінки є її однобічний характер. Ось чому головна увага має бути зосереджена на пошуку оціночних критеріїв, які були б визначені та прийняті обома сторонами: працівником та суб'єктом або суб'єктами, які проводять оцінювання .

Заслуговеє на увагу і визначення російськими вченими В.Двініним і О.Чернишовим [238, с.272] оцінки як різновиду поєднання стимулів і мотивів. З одного боку оцінка надходить ззовні і тому є стимулом, з іншого, оцінка сприяє задоволенню потреб людини і є мотивувальним фактором.

Загальносуспільне значення об'єктивних оцінок громадян на основі збору і накопичення різноманітної інформації про трудову і соціальну поведінку підтверджується практикою передових держав світу. Наприклад, у Швеції розвивається так звана “система контролю” з початку трудової діяльності, яка здійснюється державними органами. У промисловості Фінляндії для аналізу резервів виробництва ряд фірм використовує систему “управління за результатами”, що формує автопортрет підприємства, в межах якого дається п'ятиступенева оцінка зрілості особистості кожного працівника. Ґрунтуючись на таких оцінках консультанти надають адміністрації рекомендації щодо розміщення кадрів. При цьому обов'язково дотримується принцип гласності [14;219]. У Німеччині збір і накопичення інформації про поведінку громадян починається з досягнення ними старшого шкільного віку і використовується, як правило, для професійної орієнтації. В Японії на більшості підприємств діють служби персоналу, які визначають найбільш сильні сторони кожного працівника, його нахили, здібності і, відповідно, підшукують йому таке робоче місце, де ці нахили і здібності могли б реалізуватись найповніше. При цьому найважливішим критерієм оцінки дій і поведінки працівника є те, наскільки прийнятними вони є для групи, наскільки людина відповідальна перед групою і здатна підпорядковувати власні інтереси груповим цілям [13;14;29;68]. Системи оцінки трудової поведінки найбільш розвинуті в США. У більшості фірм оцінка персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і масштаби її постійно розширюються. До роботи з оцінки персоналу залучається не тільки велике число практичних працівників, головним чином співробітників служб управління персоналом, але й значні наукові сили. У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які на основі результатів оцінки приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці [13;14;68].

На відміну від країн ринкової орієнтації в Україні не сформувались традиції об'єктивної оцінки персоналу. Тому вітчизняними науковцями висувуються ідеї щодо вдосконалення існуючих та формування нових підходів до оцінки персоналу і встановлення на цій основі жорсткої відповідності між матеріальним та соціальним добробутом кожного без винятку працівника та його поведінкою в сфері праці. Зокрема, А.Афонін стверджує, що оцінка громадян повинна стати невід'ємною ланкою національного менеджменту. "Вона забезпечить переорієнтацію управління від диктатури влади (адміністративних методів) через диктатуру ринку (економічних методів) до диктатури таланту (змагальних методів) і сприятиме постійному і об'єктивному виявленню і просуванню по соціальній драбині людей талановитих, підприємливих, високоморальних і енергійних" [7, с.202].

Звертаючись до вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом серед механізмів оцінки можна виділити такі, як атестація та оцінка індивідуального внеску з використанням КТУ.

Процедура оцінювання у формі періодичних атестацій була і залишається поширеною у практиці управління. Працівника оцінюють з урахуванням його особистого внеску у виробничу діяльність підприємства, дисципліни праці, кваліфікації, рівня знань, якості виконання трудових обов'язків тощо і виносять рішення щодо його відповідності займаній посаді. На нашу думку, головним недоліком такого методу оцінювання, як атестація, є спрямування головної уваги лише на кваліфікацію працівника, на визначення рівня його знань. Такий підхід обмежує можливості об'єктивного оцінювання, оскільки при цьому не враховується думка колективу про працівника, відсутній системний підхід до оцінки якостей атестованого. Результати атестацій часто не дають обґрунтованої інформації для планування і організації конкретних заходів з удосконалення та перебудови роботи з кадрами, зокрема, підбору та розподілу керівного складу, обмежують можливості формування кар'єри молодих працівників і спеціалістів. Такої ж думки дотримуються й інші фахівці з проблем управління персоналом [7;44;53;120;235].

Значне розповсюдження за умов командно-адміністративної економіки отримала оцінка за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ), яка використовується значною кількістю підприємств і сьогодні. Оцінка індивідуального внеску застосовується для працівників, результатом праці яких виступає готова продукція, роботи і послуги, що характеризуються кількісними і порівняними в часі вимірниками. Зауважимо, що оцінка індивідуального внеску за коефіцієнтом трудової участі має як переваги, так і недоліки. Перевагами є: спрямованість на кінцеві результати виробництва, оплата за здійсненим трудовим внеском, диференціація працівників, поєднання матеріального і морального заохочення, виділення найбільш відповідальних, працьовитих, продуктивних і творчих особистостей. Серед недоліків слід зауважити: суб'єктивність показників шкали надбавок та знижок; суб'єктивність розміру КТУ, який визначається певним керівником або радою трудового колективу; трудомісткість розрахунку заробітної плати за КТУ на відміну від фіксованих окладів; психологічний дискомфорт у колективі.

Можна виділити декілька напрямків у розвитку нетрадиційних способів оцінки та атестації працівників. По-перше, нові засоби атестації розглядають як основну одиницю організації робочу групу (бригаду, підрозділ, відділ, тимчасовий колектив) і акцентують оцінку працівника на спроможності працювати в групі. Деякі компанії використовують засіб тимчасових проектних колективів і проводять атестацію нерегулярно – не через певні проміжки часу, а по завершенні проекту. По-друге, оцінка окремого працівника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів діяльності всієї організації. По-третє, до уваги береться не тільки і не стільки успішне виконання поточних завдань і функцій, скільки спроможність до професійного розвитку і засвоєння нових навичок, оволодіння новими професіями та спеціальностями. Незважаючи на те, що нетрадиційні засоби атестації часто називають експериментальними, тим не менш, деякі з них вже широко застосовуються і утвердилися як стандартні способи оцінки персоналу в багатьох компаніях. До числа таких способів можна віднести "360⁰ атестацію", за якої працівник оцінюється керівником, колегами і

підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними, однак суть цього способу відображена в його назві, а саме – всебічна, всеохоплююча оцінка працівника.

Заслуговує на увагу і розподіл В.Дятловим та В.Травіним [212, с.213] оцінки персоналу на такі види: 1) кількісну оцінку, пов'язану з кількісними показниками досягнутого результату; 2) якісну оцінку, яка враховує якісні показники діяльності; 3) аналітичну оцінку, яка формується як підсумок оцінок за усіма критеріями.

Як свідчать дослідження, у виробничій практиці для оцінки персоналу переважно використовуються такі критерії, як продуктивність праці, професійні знання, якість праці, ступінь навантаження і темп праці, здатність до планування та організації, відповідальність, особисті якості. Конкретна оцінка залежить від ступеня залучення відповідного фактора в реальне виконання трудових функцій. Загальна комплексна оцінка не тільки розміщує дані трудові функції на певних ступенях корпоративної ієрархії з відповідною базовою оплатою праці, але й дозволяє визначити рівень професіоналізму працівника, який Ю.Сирцов [203, с.46] визначає як "володіння комплексом продуктивних технологій професійної діяльності (як на рівні знань, так і на рівні вмінь) на основі набутих професійно важливих особистих якостей, які забезпечують здатність особи до здійснення продуктивної професійної діяльності і прагнення до професійного самоудосконалення". У загальному вигляді етапи оцінки професіоналізму подаються нами на рис. 1.4. З рисунка видно, що початковим етапом оцінки професіоналізму є функціональний аналіз робочого місця, посади, професії, здійснення якого дозволяє створити перелік найважливіших для кожного конкретного випадку професійних якостей та кваліфікаційних вимог. На необхідності одержання інформації про роботу, посаду, професію як для визначення професіоналізму, так і для відбору персоналу та його оцінки наголошують вітчизняні і зарубіжні науковці та спеціалісти в галузі менеджменту персоналу. Найбільш розповсюджений метод функціонального аналізу враховує чотири аспекти виконуваної роботи: 1) коли, з ким і яку роботу виконує

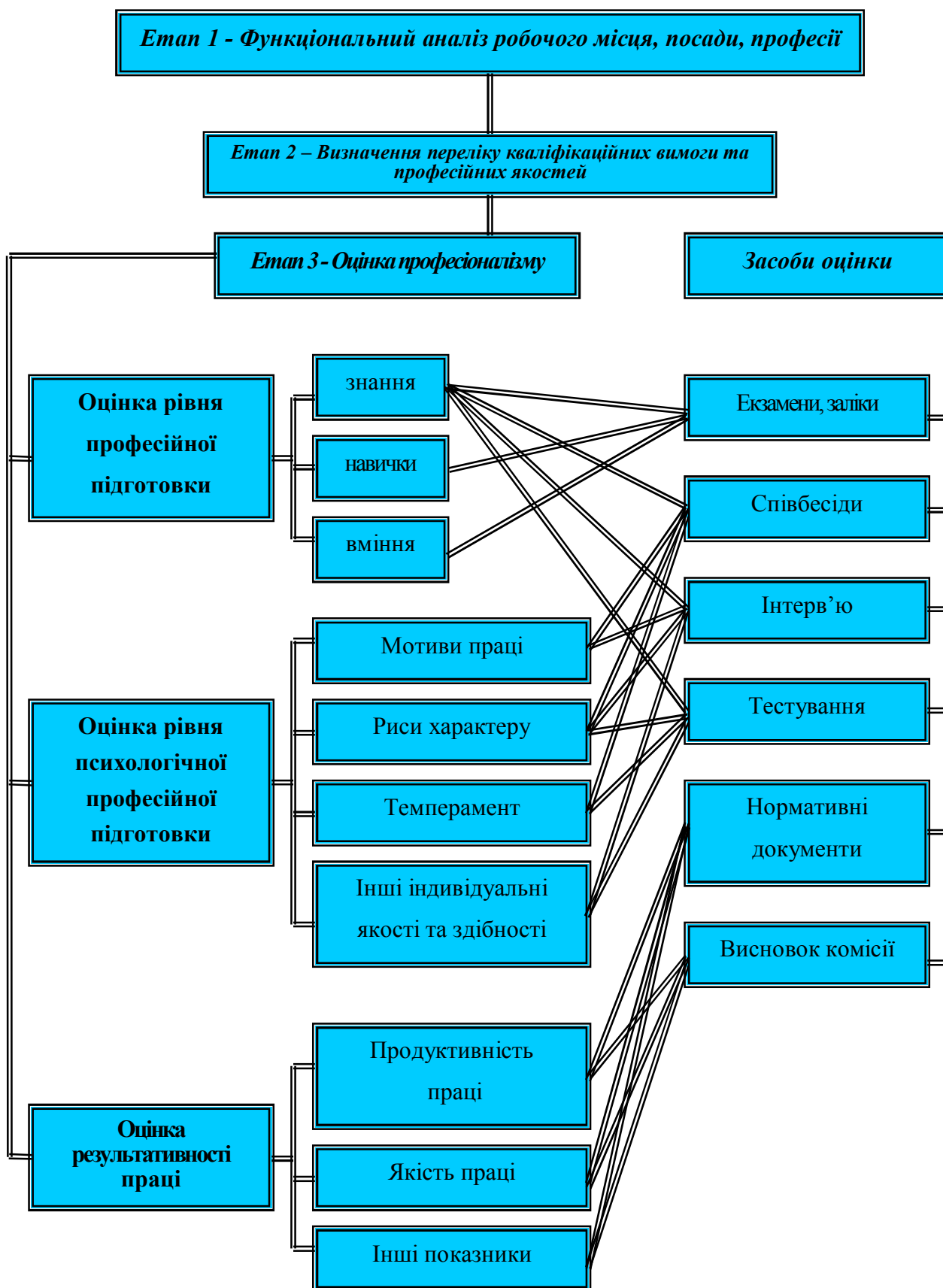


Рис. 1.4. Етапи оцінки професіоналізму працівника

Примітка: розроблено автором дисертації за джерелами: 7,53,60,120,179, 187,244.

працівник; 2) які методи і прийоми застосовує працівник; 3) які механізми, інструменти і обладнання використовує працівник; 4) які матеріали і вироби виготовляє і які види послуг та обслуговування здійснює працівник [187, с.133]. Перші три виміри стосуються дій, які виконуються для завершення роботи, четвертий – результатів роботи. Г.Щокін [244, с.153] пропонує інший підхід до вивчення професійної діяльності, рекомендуючи таку схему аналізу: 1) техніко-економічний опис (технологія, обладнання, норми і оплата праці); 2) організація і умови праці на конкретному виробничому об'єкті (освітлення, температура, вологість, вентиляція, ступінь розподілу праці, режим праці і відпочинку); 3) плинність кадрів, можливість нещасних випадків; 4) ретельний опис трудової діяльності, перелік і послідовність дій; 5) вимоги до загальної і спеціальної підготовки, необхідної для виконання роботи. Як бачимо, обидві методики подають опис робіт, який може бути основою для їх класифікації, править стандартом виконання роботи і слугує основою для повного переліку професій.

Наступним кроком оцінки професіоналізму є визначення переліку професійних якостей та кваліфікаційних вимог. При цьому, а також при розгляді завдань оцінки і відбору персоналу сучасними управлінцями та психологами все ширше використовуються професіограми. Оцінка професіоналізму передбачає охоплення трьох напрямів: оцінку рівня професійної підготовки через оцінку знань, навичок і вмінь; оцінку рівня психологічної професійної підготовки, яка охоплює дослідження мотивів праці, рис характеру, темпераменту та інших індивідуальних якостей та здібностей; оцінку результативності праці, яка відображається через кількісні і якісні показники. Сукупність засобів оцінки включає в себе екзамени, заліки, співбесіди, інтерв'ю, тестування, нормативні документи, висновки оціночних комісій.

Найбільш складним і найменш регламентованим є вибір системи конкретних оціночних показників. Як зазначалося, показники оцінювання можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для усіх працівників, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця чи посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи, в другому – відповідність професійним вимогам. Досить поширеним серед вітчизняних і зарубіжних

науковців [7;53;60;114;120;179] є поділ показників оцінювання на три групи, а саме: результативності праці; професійної поведінки; особистих якостей.

Основним показником результативності праці, як правило, є її продуктивність. Задача оцінки продуктивності є простою, якщо продуктивність праці може бути виражена одним показником. Якщо ж продуктивність праці за допомогою одного показника виразити неможливо, виникає потреба у виділенні низки показників, які найкращим чином характеризують це поняття, або у пропозиції зведення низки показників до одного. Подібна проблема виникає насамперед на рівні окремих підприємств. Наведемо характеристику двох підходів до її вирішення, сформульованих американськими спеціалістами. Деякі спеціалісти вважають, що продуктивність праці є одним з показників оціночної діяльності підприємства. Наприклад, Д.Синк стверджує, що "якщо підприємство дає позитивний ефект і є ефективним, а результат характеризується певною якістю, то скоріше всього організація відзначається продуктивністю" [274, с.174] Тобто, Д.Синк вважає продуктивність праці оціночним показником як працівника, так і підприємства загалом. Згідно з іншим поглядом [278, с.10], поняття продуктивності праці розглядається як узагальнююча категорія, яка всебічно охоплює діяльність підприємства, як зображено на рис. 1.5.

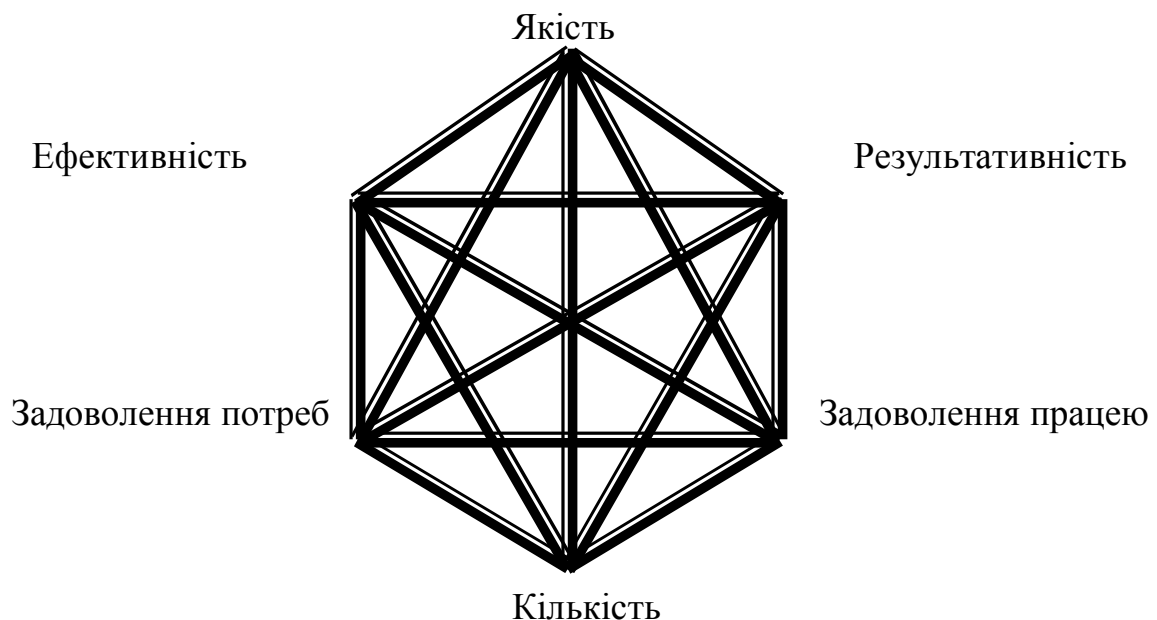


Рис. 1.5. Продуктивність праці як узагальнююча категорія діяльності підприємства [278, С.10]

Вважаємо, що, використовуючи двоїсту категорію продуктивності праці, постійно треба мати на увазі такі моменти. З одного боку, це поняття може бути легко кількісно вираженим, але не давати цілісної уяви про виробничий процес. З другого – поняття, яке багатогранно характеризує процес праці, але для визначення вимагає цілої низки показників, через що важко реалізується в практичній діяльності.

Так, у випадку оцінки результатів праці керівників та спеціалістів можна і необхідно застосовувати лише систему показників. В економічній літературі США навіть ведеться теоретична кампанія за обмеження кількісних методів в управлінській практиці [266;277;278]. Однак, поки що не запропоновано способу, за яким можна здійснити оцінку без кількісних показників. Тому в управлінській практиці неможливо обійтись без вимірювальних процедур, в тому числі і при визначенні продуктивності так званих "білих комірців". Інша справа, що точність вимірювання при цьому відрізняється від тієї, яка досягається при вимірюванні продуктивності праці робітника.

Показники професійної поведінки характеризують ступінь усвідомлення працівником власної функціональної ролі та відповідності переліку професійно важливих якостей.

Третя група показників, проста на перший погляд, пов'язана з найбільшими проблемами при їх відборі, формулюванні і обліку. На нашу думку, це пов'язано з широким спектром особистих якостей, значним суб'єктивізмом при їх сприйнятті і високою ймовірністю порушень правил вибору критеріїв. В окремих компаніях США до списку розумових здібностей і особистих якостей включаються практично усі людські чесноти, чисельністю до 500 найменувань [14;43;68;120]. Найчастіше серед них зустрічаються, окрім коефіцієнта інтелектуальних здібностей, такі якості, як самостійність у діях і вчинках, логіка, емоційна витривалість, відданість компанії, лояльність, творчі здібності, ініціативність.

Безумовно, набір особистих якостей не може слугувати визначальним критерієм оцінки діяльності працівника, оскільки не може виконувати основної функції – сприяти пошуку засобів покращення результатів цієї діяльності,

підвищенню продуктивності праці. Особисті якості слугують критерієм оцінки, зокрема, керівників, головним чином при наймі, коли ще неможливо перевірити результати діяльності.

Оцінка насамперед слугує для визначення розмірів винагороди, оскільки лише за умови об'єктивної оцінки досягнень працівника можливо справедливо винагородити його працю. Т.Соломанідіна, аналізуючи аспекти трудової поведінки та системи винагород, підкреслює, що "стимулююча функція заробітної плати може бути суттєво посилена, якщо вдасться досягти справедливої оцінки діяльності працівника у відповідності з його трудовими функціями, коли постійна частина заробітної плати приводиться у залежність від індивідуальної продуктивності працівника" [92, с.120], і ми поділяємо цю слушну думку. До того ж, зауважимо, що працівник щонайменше вдається до зіставлення: по-перше, оплати, яку очікує отримати за власні зусилля, і фактичного заробітку; по-друге, суми власних доходів та доходів працівників, що виконують аналогічні функції як всередині підприємства, так і за його межами.

Отже, спостерігаються горизонтальні та вертикальні зв'язки, які дозволяють працівникові визначити місце, яке він займає у суспільстві. Результат цього порівняння відображається на ставленні працівника до власного підприємства, і, отже, є засобом підвищення якості управління, яке досягається шляхом періодичних та систематичних персональних оцінок. Персональна оцінка є значною мірою стимулом підвищення продуктивності, яка суттєво залежить від правильності оцінювання, та розвитку персоналу, оскільки забезпечує вибір найбільш достойних працівників. І, оскільки оцінка є імпульсом до свідомої діяльності працівників, спрямованої на зростання досягнень в праці, вона також є елементом трудової мотивації.

Беручи до уваги аналіз зарубіжних та вітчизняних робіт з управління персоналом [8;9;10;20;30;34;38;41;44;52;53;56;67;74;78;80;85;100;104;113;119;120;127;128;130;132;134;140;144;147;152;156;161;162;165;168;171;204;205;210;214;227;233;240;251], а також виходячи з реальних умов розвитку нашого суспільства, вважаємо, що при розробці механізмів об'єктивної оцінки слід дотримуватись

певних правил, які виникають з потреб практики. По-перше, практика управління персоналом потребує чіткої кількісно визначеної об'єктивної оцінки усіх без винятку працівників. Тобто, має дотримуватись принцип невідворотності і всеохоплюваності формалізованої оцінки з погляду соціальної значимості і корисності трудової діяльності з урахуванням потенційних можливостей людини. По-друге, будь-які оціночні системи, методи, критерії дозволяють лише наближено описати поведінку людини, тому важливим принципом оцінки персоналу має бути принцип відносності. По-третє, ефективність процедур оцінювання буде проявлятися лише за умови регулярності і систематичності оцінки. Зауважимо, що важливими елементами оцінювання повинні бути: справедливість (чесність і об'єктивність, прагнення дати точну оцінку) і порівняльність (оцінка повинна здійснюватись шляхом порівняння, зіставлення з іншими членами колективу, а не лише з умовними балами чи образами); оперативність як своєчасність і швидкість проведення процедури оцінювання; єдність вимог до оцінки усіх працівників, які обіймають однакові посади; результативність – обов'язкове і оперативне вжиття дієвих заходів за результатами оцінки і гласність оцінки. І.Петрова [156, с.262] зауважує на необхідності обов'язкового обговорення результатів оцінки з працівником. Таке обговорення сприяє налагодженню взаємин між керівником і виконавцем, не тільки інформує про результати оцінювання, але й дозволяє розробити конструктивні пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності працівника, зростання її продуктивності та ефективності.

Зауважимо, що соціально-економічна реформа, яка здійснюється в Україні, кардинально змінила мету і завдання управління підприємством і мету оцінки. За умов командно-адміністративної економіки мета управління підприємством зводилась до виконання директивно встановлених планових завдань, а мета оцінки - до пошуку шляхів економії трудового ресурсу, зокрема, робочого часу. Метою управління підприємством за умов ринкової економіки є пошук засобів, які дозволять якомога більш повно задовольнити попит на продукцію за умови задоволення економічних інтересів як власників, так і працівників підприємства.

Тому метою оцінки персоналу за ринкових умов господарювання є встановлення таких значень оцінок, які не просто призводять до економії робочого часу, а й до якомога більшого задоволення ринкового попиту.

Отже, на наше переконання, система оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів. За такої орієнтації відбувається зміна відношення оцінки до управління. Не процедура, засоби, методи розрахунку мають прилаштовуватись до існуючого способу управління, а процес управління і оцінка як його складова повинні пристосовуватись до ринкового попиту та до потреб працівників підприємства як носіїв праці (робочої сили). Це зумовлюється тим, що саме використання оцінки персоналу в системі мотивації та управління підприємством сприяє процесу інтеграції діяльності кожного окремого працівника та діяльності підприємства загалом. Цим здобувається досягнення мети функціонування підприємства та задоволення інтересів і потреб працівників через односпрямовану діяльність. Як зазначає Г.Дмитренко [51, с.93], оцінка персоналу – один з основних напрямів формування національного менеджменту, без якого неможливо забезпечити перехід до ринку і ефективно його функціонування, і ми підтримуємо цю слушну думку.

При цьому зауважимо на необхідність врахування зовнішніх та внутрішніх факторів оцінки. Зовнішніми факторами є стан розвитку ринку праці, попит і пропозиція на ньому, суспільні еталони результативності праці, вартість праці, рівень добробуту і соціального захисту. Внутрішніми факторами є структура персоналу, індивідуальні стандарти продуктивності, мотиваційні можливості підприємства щодо власного персоналу, склад і структура потреб персоналу. Діалектична взаємообумовленість факторів зумовлює здійснення оцінки та зіставлення її спочатку із зовнішніми факторами (параметрами ринку), а потім конкретизації її на основі внутрішньовиробничих параметрів. Це надасть

можливість отримати об'єктивну оцінку та підвищити рівень теоретичної та практичної проблеми оцінювання. Тому вважаємо за необхідне формування нової концепції управління персоналом, яка ґрунтується на використанні системи комплексної і всебічної оцінки, яка, в свою чергу, є інструментом для безперервного управлінського впливу на персонал з метою забезпечення ефективності управління і ефективності діяльності підприємства.

Враховуючи вищенаведене, ми пропонуємо вважати оцінку персоналу специфічною функцією управління персоналом з всебічного дослідження особистості працівника та результатів його трудової діяльності в межах підприємства. Виконання цієї функції повинно сприяти: досягненню головної мети функціонування підприємства – задоволенню суспільного попиту на продукцію; забезпеченню економічних інтересів власників через отримання максимального прибутку; вирішенню виробничих цілей і завдань через раціональний відбір і розподіл персоналу, оптимальне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці; всебічному задоволенню потреб, інтересів, запитів, очікувань персоналу.

Функція оцінки тісно пов'язана з основними функціями управління. Зв'язок з функцією планування виявляється в тому, що оцінка є основою: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі, професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів; встановлення мети і завдань діяльності працівників на майбутній період; прогнозування перспективних кадрових зрушень, обґрунтованих стратегією розвитку підприємства.

Об'єктивна і регулярна оцінка сприяє ефективному виконанню функції організації через: раціональний розподіл працівників за професійними ознаками на конкретні робочі місця; обґрунтування рішень щодо підвищення (пониження) в посаді, горизонтальних переміщень, ротації кадрів, припинення трудової угоди чи контракту.

Оцінка дозволяє проконтролювати відповідність отриманих результатів трудової діяльності заданим нормам і стандартам; здійснити аудит персоналу;

виявити співвідношення між результатами діяльності та затратами на персонал; визначити індивідуальний внесок працівника у спільні здобутки.

Зв'язок з функцією мотивації виявляється насамперед через те, що оцінка має на меті пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників у результатах власної праці і діяльності всієї організації; є інструментом диференціації оплати праці; сприяє найбільш оптимальному поєднанню економічних стимулів і соціальних гарантій, створенню умов для всебічного розвитку особистості працівника, його професійних та ділових якостей, здібностей, знань, навичок. Е.Уткін [221, с.311] переконаний, що оцінювання займає одну з головних позицій в системі мотивації трудової діяльності працівників, є могутнім мотиваційним фактором: усвідомлюючи помилки та промахи, людина прагне працювати краще. Досліджуючи кадровий аудит як систему оцінки трудового потенціалу компаній Л.Попова[163] вважає, що отримана в результаті оцінювання інформація допомагає керівництву підприємств будувати психологічно досконалі відносини з кожним із співробітників, враховуючи конкретний тип мотивації кожного працівника з метою покращення його роботи. Отже, оцінка є також джерелом інформації для керівників різних рангів управління про роботу підлеглих, а для працівників – про їхні індивідуальні здобутки і недоліки, кількісні і якісні результати праці.

На наше переконання, побудова усіх елементів управління персоналом підприємства, формування мотиваційної системи повинні здійснюватись на основі їх взаємозв'язку з функцією оцінки персоналу, що створить надійний інструмент реалізації ефективних управлінських рішень, повною мірою забезпечить розвиток підприємства та його працівників.

Висновки до розділу 1

1. Становлення ринкових методів господарювання, яке продовжується на підприємствах, є новим етапом розвитку економічних і соціальних відносин, метою яких повинна бути реалізація особистої зацікавленості кожного із співвласників і найманих працівників підприємства у загальних високих

кінцевих результатах. Тому дослідження проблем мотивації і оцінки персоналу має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки розуміння механізмів мотивації і оцінки та їх вивчення дають змогу виробити ефективну політику підприємства в сфері праці і трудових відносин і сформувати найбільш сприятливі умови для тих працівників, хто дійсно прагне до продуктивної праці. Наукові дослідження дозволяють виявити стійку кореляцію між рівнем мотивації і показниками ефективності. Встановити однозначні причинно-наслідкові зв'язки складно через те, що кількість змінних, які визначають мотивацію працівників, є величезною, а сутність нематеріальною. Однак, кореляція простежується і у великих і на малих підприємствах, в різних культурах і підтверджується дослідженнями вчених і практикою.

2. Мотивацію неможна вивчати відокремлено, оскільки на неї впливає багато факторів, в тому числі рішення стратегічного менеджменту, які не спрямовані спеціально на зміну мотивації. Ці важливі фактори не є постійними, а швидко змінюються. Для досягнення мети і цілей підприємства функція мотивації повинна здійснюватись у тісному і взаємозалежному зв'язку з функцією планування для забезпечення узгодженої цілеспрямованості конкретних і досяжних цілей підприємства і персоналу, з функцією організації - для сприяння ефективній взаємодії рівнів управління, підрозділів, окремих працівників, з функцією контролю - для формування систем винагородження, адекватних розробленим нормам, стандартам, регламентуючим документам. Мотивація на підприємстві повинна формуватись з урахуванням організаційного, економічного, маркетингового, матеріально-технічного, соціально-психологічного аспектів та оцінки персоналу як складової мотивації.
3. Основними елементами мотивації є потреби, мотиви і стимули. Потреби спонукають людину діяти, виробляти матеріальні і соціальні блага. Мотив є суб'єктивним виразом цього спонукання до діяльності. Стимули - це значимі фактори соціального і предметного оточення, які стають спонукальною

силою, коли перетворюються в мотив, сприймаються особистістю і відповідають певній потребі людини. Важливими складовими мотивації є мотиваційні характеристики людини: інтереси; нахили; переконання; установки; запити; очікування; мотиваційне спрямування особистості.

4. Аналіз сучасних наукових праць дозволив визначити два підходи до розгляду мотивації. За першим увага зосереджується на працівникові як суб'єкті, що формує мотиви і є джерелом їх виникнення, за другим підприємство розглядають як суб'єкт мотиваційного впливу на працівників. Не можна однозначно ні спростувати, ні прийняти розроблені теорії. Протириччя, висловлені різними авторами в частині теоретичних і практичних аспектів діючих нині мотиваційних моделей, аж ніяк не приводять до повного їх заперечення. Навпаки, критичні зауваження, на нашу думку, головним чином спрямовані на їх удосконалення. Ефективність або життєвість тієї чи іншої моделі можна перевірити, тільки апробувавши їх на практиці з урахуванням того середовища, де вони будуть впроваджуватися. Тому ці моделі можуть слугувати інструментами аналізу поведінки працівника, надаючи право вибору найбільш ефективного методу стимулювання керівникові. Методи підвищення мотивації повинні бути пов'язані з філософією і цілями всієї організації.
5. Виявлено, що відмінними рисами систем мотивації вітчизняних підприємств є: стандартизованість, незмінність, непорушність моделей мотивації; уніфікація в оплаті працівників однієї категорії незалежно від трудового внеску; необ'єктивні, формальні засоби оцінки; відсутність можливості розвитку кар'єри поза межами отриманої професії; соціальне стимулювання без урахування результатів індивідуальної праці; зниження ролі змагання як рухомого мотиву підвищення соціальної та творчої активності працівників. Необхідно ставити задачу сформулювати принципи побудови такої моделі, яка була б спроможна замінити однобічну орієнтацію керівника на матеріальний стимул на інші, комплексні, не менш ефективні стимули.

6. Оцінка персоналу є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівників, кількісних і якісних результатів їх діяльності встановленим вимогам. Потреба в оцінюванні ґрунтується на оціночній діяльності людини і природних потребах людини у визнанні, самоутвердженні і досягненні успіху та існуючій паралельно потребі уникнення фізичної і соціальної небезпеки. Зв'язок мотивації і оцінки виявляється в тому, що оцінка визначає залежність матеріальних і моральних винагород, заохочення і покарання від результатів праці; виявляє ступінь участі персоналу в реалізації завдань організації; надає можливість отримати інформацію про індивідуальні досягнення кожного працівника. Оцінка персоналу передбачає активну взаємодію з функціями планування, організації і контролю та є основою прийняття управлінських рішень стосовно персоналу.
7. Оцінка персоналу є специфічною функцією управління персоналом, метою здійснення якої є сприяння: задоволенню суспільного попиту на продукцію; забезпеченню економічних інтересів власників; вирішенню виробничих цілей і завдань; задоволенню потреб, інтересів, запитів, очікувань персоналу. Процес управління і оцінка як його складова повинні пристосовуватись до ринкового попиту, запитів власників та до потреб працівників як носіїв праці.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях: 87,188,191,195,196,198,199,200,202.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз систем матеріального стимулювання інженерно-технічного персоналу

Успішна мотивація персоналу має ключове значення для ефективної діяльності підприємств. Формування мотиваційної системи підприємства передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу, оцінку трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Як свідчить практичний досвід, застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність. Автором дисертації для дослідження було обрано систему мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств, тому вважаємо за доцільне визначити специфіку інженерно-технічної праці з урахуванням таких аспектів: особливостей інженерно-технічної праці; специфічних якостей інженерно-технічного працівника; характерних рис продукту діяльності.

Інженерно-технічні працівники – це особи, які зайняті підготовкою технологічного процесу, керівництвом технологічним процесом, технічним інструктажем робітників, а також ті, хто здійснює функції контролю, зв'язку і подібні, якщо їх робота потребує спеціальних знань [75, с.7]. В такому розумінні інженерно-технічних працівників можна віднести до категорії фахівців в сучасній класифікації персоналу.

Криза перехідного періоду зумовила зниження попиту на працю інженерно-технічних працівників, звузилися альтернативи пошуку роботи у зв'язку із

руйнацією технологічних процесів виробництва, висококваліфіковані фахівці змушені були погоджуватись на низьку оплату праці. Як наслідок відбулося зниження науково-технічного рівня виробництва, зменшилася чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи. Однак, відсутність або нестача необхідних кадрів або належних для них умов праці, які впливають на кінцеві результати роботи, гальмує або робить неможливим розвиток підприємства-виробника взагалі.

На необхідності управління інтелектуальним людським капіталом підприємства наголошує також І.Журавльова [69, с.53], розглядаючи вплив якості управління інтелектуальним капіталом на зростання прибутку і підвищення конкурентоспроможності підприємства. В.Кір'ян [94, с.44], досліджуючи методичні підходи до підбору працівників-інноваторів, наголошує на необхідності формування певного оціночного стандарту для працівників, що зайняті інноваційною діяльністю. А Л.Першуков [152, с.168-169] слушно зазначає, що продуктивність економічної системи залежить від якості праці, що використовується при її функціонуванні. Причому все більшого значення набуває якість саме інтелектуальної складової праці. Від якості інтелектуальної праці працівників конкретної економічної системи (конкретного підприємства) залежить продуктивність і ефективність системи загалом.

Ринкова економіка висуває до підприємств вимогу виробляти продукцію, яка зможе конкурувати із закордонними аналогами. Це можливе лише за постійного розвитку техніки і технології, який пов'язаний насамперед із наявністю висококваліфікованих інженерно-технічних працівників, які виконують дослідницькі, проектно-конструкторські, технологічні, організаційно-впроваджувальні роботи тощо. Аналіз світової практики показує, що інноваційна здатність нації пов'язана не стільки з наукою, скільки із станом інженерної системи країни, яка містить у собі розробку нової продукції, організацію її виробництва і доведення до споживача. Специфіка інженерно-технічної праці полягає в наступному:

- наявність творчої і нетворчої складових праці;

- складність праці інженерно-технічних працівників вимагає високої кваліфікації та специфічних знань;
- виконання інженерно-технічними працівниками багаточисельних видів робіт та здійснення різноманітних функцій;
- можливість розгляду праці інженерно-технічних працівників як колективної, так і індивідуальної;
- неможливість розчленування творчої складової праці на операції, елементи;
- творча частина праці не може бути кількісно виміряною і не завжди є результативною.

О.Марченко [122, с.76-78], досліджуючи особливості внутріфірмової системи мотивації інтелектуальної діяльності, відносить інженерно-технічних працівників до інтелектуальних трудових ресурсів фірми і визначає їх як високоосвічених працівників, які зайняті творчою діяльністю, результатом якої є інтелектуальний продукт у формі технологічного чи управлінського інноваційного рішення. Науковець наголошує також на тому, що професійні якості повинні бути адекватними технологічній та управлінській специфіці фірми, а внутріфірмова система управління персоналом повинна містити блок управління інтелектуальними ресурсами, що адекватно відображає професійні та особистісні відмінності та пріоритетні інтереси працівників.

Відзначаючи роль інженерно-технічного персоналу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства не можна не зважати на те, що досягнення успіху має дві ключові складові: інженер - творець нових технологій, техніки, виробів і менеджер-підприємець. І.Грабовська [42, с.46-50] зауважує на те, що мотиви діяльності інженера-творця і менеджера підприємця істотно різняться, і критерії успіху для них також не ідентичні. Інженер є винахідником-науковцем, підприємець запроваджує нововведення в життя з метою отримання прибутку, розширення ринків збуту і т. ін. Творчість зближує їхню працю, однак, інженерно-технічні працівники в більшому ступені орієнтовані на практичне втілення нових задумів та винаходів, а у мотивах підприємницької діяльності

значна роль належить прагненню до успіху і влади. До того ж, як зазначає М.Семикіна [176, с.234-236], мотивація роботодавця формується переважно на макроекономічному рівні і визначається попитом на продукцію та інновації, конкурентним середовищем, а безпосередня мотивація працівників виникає передусім на рівні підприємства. Тому необхідним є налагодження взаємодії між інженером-творцем і менеджером-підприємцем. Одним із засобів при цьому, на нашу думку, може бути навчання інженерно-технічних працівників основам підприємництва, управління, економіки, маркетингу, а менеджерів – основам інженерної справи і управління технологіями.

Аналіз специфіки ділових та особистих рис творчого інженерно-технічного фахівця (наприклад, конструктора, технолога, проектанта) свідчить, що вона полягає: в умінні виділити проблему і визначити завдання; у здатності творчо і гнучко мислити при вирішенні проблеми; у спроможності запропонувати достатню кількість альтернативних варіантів її вирішення; у здатності впроваджувати нову технічну ідею у виробництво; в конструкторському уявленні та інтуїції; знаходить відображення і реалізується у творчому винаході, в професійній компетентності, в постійному професійному самовдосконаленні, в готовності до ризику навіть за умов непередбачуваності результату. Оскільки інженерно-дослідницька або інженерно-конструкторська праця є в переважній кількості є колективною, то творчий внесок окремого працівника важко диференціювати.

Автором дисертації були обстежені особливості мотивації інженерно-технічного персоналу на таких підприємствах Тернопільської області: Спільному підприємстві “Ватра-Шредер”, Центрі технічної експлуатації Тернопільської філії відкритого акціонерного товариства “Укртелеком”, Товаристві з обмеженою відповідальністю “Завод газового обладнання “Альфа-Газокомплект”, Проектному інституті “Тернопільський промбудпроект”, Закритому акціонерному товаристві “Тернопільський молокозавод”, Відкритому акціонерному товаристві “Птахофабрика “Тернопільська”, Управлінні виробничо-технічної комплектації Відкритого акціонерного товариства “Тернопільбуд”, Відкритому акціонерному

товаристві “Тернопільгаз”, Товаристві з обмеженою відповідальністю “Ватра-Техносвітло”. Характеристику досліджуваних підприємств наведено в додатку Б.

При дослідженні увага спрямовувалась на такі аспекти взаємодії підприємства та інженерно-технічного персоналу: органи управління персоналом; особливості та форми найму; організацію оплати праці та стимулювання, пільги і компенсації; організацію роботи; розвиток персоналу; можливості формування кар'єри; оцінку і атестацію персоналу; дослідження підприємствами потреб і мотивів працівників. Автором дисертації було проведене соціологічне дослідження, яке дозволило здійснити оцінку різноманітних чинників мотиваційного впливу. Одночасно з анкетуванням використовувався якісний соціологічний метод – додаткове індивідуальне опитування та інтерв'ю з респондентами. Це дозволило внести відповідні корективи в результати дослідження, які були отримані після аналізу відомостей, отриманих за допомогою анкетування. Дослідженням було охоплено 284 особи (87% від загальної чисельності інженерно-технічних працівників на досліджуваних підприємствах). Зразок анкети-інтерв'ю наведено в додатку В.

Як показало опитування, до переліку зовнішніх мотивувальних чинників інженерно-технічного персоналу разом з оплатою та преміюванням входять: справедлива оцінка праці; безпека і умови праці; соціально-психологічний клімат в колективі; делеговані повноваження та рівень відповідальності; вільний доступ до інформації; перспективи службового зростання; соціальні пільги і гарантії. Внутрішню мотивацію інженерно-технічних працівників визначають зміст і значущість роботи; прагнення до пізнання і створення нового (пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації; честолюбство; бажання досягти популярності серед колег і отримати додаткові матеріальні блага та соціальні гарантії; прагнення до подальшого професійного і творчого зростання і саморозвитку тощо.

Однак, результати дослідження засвідчили, що неможна зробити узагальненого висновку з ранжирування мотивів праці, не зваживши на конкретні ситуації, які склалися на підприємствах. Так, на СП "Ватра-Шредер" та ЦТЕ ТФ

ВАТ "Укртелеком", у яких найвищий, порівняно з іншими, рівень заробітної плати та найширші переліки матеріальних пільг, а також високі рівні інтенсивності і складності робіт, інженерно-технічні працівники на перші позиції висувають такі чинники мотивації, як цікава і змістовна робота, можливість професійного вдосконалення і розвитку, справедливу оцінку праці, високий рівень оплати праці. У ПП "Тернопільський промбудпроект" – оплату праці та форму її організації, справедливу оцінку праці, вільний режим робочого часу, змістовну і цікаву працю. В УВТК ВАТ "Тернопільбуд" – рівень оплати праці, можливість широкого спілкування і співпраці в колективі, справедливу оцінку праці, змістовну і цікаву роботу. Високе місце чинника "спілкування і співпраця в колективі" інженерно-технічні працівники пояснюють тим, що працюють разом протягом 15-20 років і, навіть за умови збільшення рівня оплати праці, не погодяться змінити місце роботи. На решті підприємств інженерно-технічні працівники на перші місця ставлять: оплату праці, умови праці, змістовну і цікаву роботу, справедливу оцінку праці. У ТОВ "Ватра-Техносвітло" серед переліку мотивувальних чинників працівники наголошують насамперед на оплаті праці і зауважують, що з огляду на ситуацію на ринку праці, цей чинник для них є визначальним.

Отже, домінантою мотиваційного механізму залишається оплата праці. Проведений нами аналіз мотиваційної діяльності досліджуваних підприємств дозволив сформулювати такі існуючі загальні принципи мотивації через оплату праці на досліджуваних підприємствах: диференціація доходів за категоріями працівників, кваліфікацією, результатами та умовами праці; наявність структурних складових (тарифу, доплат, надбавок, премій); різноманітність впливу (через заробітну плату, преміювання, матеріальну допомогу, соціальні пільги тощо); використання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності (штрафних санкцій); врахування поточних та кінцевих результатів господарської діяльності.

Організація оплати праці на підприємствах базується на врахуванні: державного регулювання; колективно-договірного регулювання; регулювання в

межах підприємства. Кожен вид регулювання здійснюється в межах певних повноважень, конкретних законодавчих актів, а також з урахуванням практичних результатів. Розвиток ринкових відносин зумовив появу ще однієї складової багатофакторного механізму регулювання заробітної плати. Це конкурентні відносини на ринку праці, які формуються під впливом співвідношення пропозиції і попиту взагалі, а також у певних регіонах і за певними професіями зокрема.

Як бачимо, у вирішенні питань мотивації, зокрема умов оплати праці, беруть участь дві протилежно зацікавлені сторони – роботодавець і працівник під контролем відповідного чинного законодавства. Однією з функцій державного регулювання в Україні є встановлення мінімальної заробітної плати. Подібна практика розповсюджена за кордоном. У більшості розвинутих країн передбачені або мінімальна заробітна плата, або структура обов'язкових колективних угод, які приводять до такого ж результату, а в більшості країн існують закони, що регулюють колективні переговори. У Франції система мінімальної заробітної плати "SMIC" охоплює всіх працівників від 18 років у приватному, але не поширюється на державний сектор. У Греції існує обов'язкова мінімальна заробітна плата, розмір якої щорічно узгоджується між профспілками та організаціями роботодавців. В Італії, Німеччині та Данії законодавчо встановленого мінімуму заробітної плати немає, однак підраховано, що в Німеччині 90% усіх працівників охоплені обов'язковими колективними угодами, які регламентують мінімальний розмір заробітної плати. В Італії галузеві угоди обов'язкові для всіх підприємств галузі. В Данії колективні угоди також обов'язкові для всіх, хто їх підписав [13;14;68].

Діючи на досліджуваних підприємствах форми і системи оплати праці відповідають вимогам дотримання встановленого державою мінімального розміру заробітної плати. Однак, існує і практика самостійного визначення мінімальної заробітної плати за згодою адміністрації та колективу підприємства. Так, для працівників ЦТЕ ТФ ВАТ “Укртелеком” в Колективному договорі встановлено,

що мінімальний розмір оплати праці на підприємстві становить 375 грн/міс., у ВАТ “Тернопільгаз” – 386 грн./міс.

Матеріальним стимулам у вигляді заробітної плати належить чільне місце в мотивації вітчизняних підприємств. Заробітна плата, що великою мірою визначає можливості повноцінного відтворення трудового потенціалу та його розвитку, має служити достатнім стимулом для продуктивної праці персоналу, тобто рівень оплати праці повинен забезпечувати високу і стійку мотивацію до максимальної продуктивності праці. При цьому рівень матеріального заохочення повинен відповідати досягнутим кінцевим результатам роботи підприємства. З іншого боку, збільшення витрат на оплату праці супроводжується зростанням собівартості продукції і, відповідно, зростанням цін та зменшенням маси прибутку. Таким чином, встановлення оптимального рівня мотивації праці має розглядатися як постійний процес узгодження цілей персоналу щодо досягнення максимальної заробітної плати та економічних інтересів підприємства щодо зменшення витрат на виробництво.

Зрозуміло, що для кожного працівника кількість грошової винагороди зумовлюється його потребами, які можна поділити на три рівні: задоволені, дійсні і абсолютні [92, с.87]. Для людини максимальна величина потреби в грошах визначається рівнем її дійсних потреб, а мінімальна – здатністю до праці у сфері суспільного виробництва. Саме ця величина, на нашу думку, і має бути основою існуючих систем оплати праці. В такому випадку вона відображатиме природні відмінності у продуктивності праці різних працівників і виконуватиме найважливішу функцію – стимулювання праці. Найефективнішим засобом, що дасть змогу цього досягти, є формування заробітку як змінної величини, тісно пов'язаної з результатами трудової діяльності. Стимулююча функція може бути суттєво посилена, якщо вдасться досягти справедливої оцінки діяльності працівника відповідно до його трудових функцій. Виважена система оцінки робить наочним зв'язок і залежність між результатами праці та грошовими виплатами.

Згідно із законодавством України кожне підприємство самостійно обирає форми і системи оплати праці, підшукуючи найбільш прийнятні з урахуванням специфіки виробництва. На більшості з досліджуваних підприємств організація оплати праці інженерно-технічного персоналу відбувається за традиційною тарифною моделлю, основними елементами якої є тарифно-кваліфікаційний довідник, тарифна сітка, диференційовані тарифні ставки першого розряду. Параметри тарифної системи є достатньо розробленими, однак, на нашу думку, потребують періодичного перегляду з метою підтримки її дієвості щодо мотивації продуктивної праці. Насамперед це стосується інженерно-технічного персоналу, специфіка праці якого, особливості її нормування з відокремленням частин часу на виконання основних функціональних обов'язків, динамічність умов праці та її технічного оснащення призводить до необхідності регулярної зміни кваліфікаційних вимог, тобто тарифно-кваліфікаційного довідника.

Особливості праці інженерно-технічного персоналу в поєднанні з організаційними умовами діяльності підприємств дають підставу стверджувати, що встановлення однозначної відповідності між посадовими обов'язками і тарифними розрядами та категоріями потребує суттєвого розширення діапазону тарифних розрядів, тарифних коефіцієнтів і, відповідно – посадових окладів.

Ключову роль в підвищенні мобільності та гнучкості стимулювання праці відіграє розмір тарифної ставки. Зміна тарифних ставок повинна відбуватися періодично разом зі змінами норм виробітку, умов праці, інфляційних процесів, результативності діяльності підприємства.

Розвиток ринкових відносин змушує керівників розглядати заробітну плату як основний елемент мотивації персоналу і шукати нові форми організації оплати праці. Так, у ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" згідно з Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом підприємства заробітна плата визначається на безтарифній основі. Загальна сума фонду оплати праці не повинна перевищувати 20% від вартості виробленої продукції.

У ПП "Тернопільський промбудпроект" розроблена і вперше в м. Тернополі застосована відрядна система оплати праці інженерно-технічних працівників,

впровадження якої, на переконання керівництва підприємства, сприяло збереженню інженерних кадрів. Зміст її зводиться до наступного. За Державними будівельними нормами розраховується вартість замовлення (проекту), терміни виконання якого узгоджуються із замовником. Головний інженер проекту отримує 18% вартості замовлення. Він же здійснює загальний розподіл завдань між відділами. В межах відділу керівник визначає чисельність інженерно-технічних працівників, залучених до розробки та виготовлення відповідної частини проекту, розподіляє завдання відповідно до кваліфікації інженерно-технічних працівників та контролює якість виконання. Керівник відділу отримує 12 % вартості відповідної частини проекту і розподіляє заробітну плату залежно від внеску конкретного інженерно-технічного працівника. Заробітна плата диференціюється залежно від посади (категорії), складності, якості та обсягу виконаних робіт. Обсяг заробітку залежить насамперед від кількості виконаних замовлень та термінів їх виконання. Премії, доплати, надбавки не виплачуються. За неналежне виконання роботи в разі претензій з боку замовника застосовуються грошові стягнення – до 100% позбавлення оплати.

На шести з дев'яти досліджуваних підприємств розроблені і діють Положення про оплату праці. У ТОВ "Ватра-Техносвітло", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" положення про оплату праці не розроблялися. Рівень оплати праці та посадові оклади інженерно-технічних працівників визначаються за наказом керівників підприємств. До того ж, у ТОВ "Ватра-Техносвітло" за результатами роботи за квартал керівництво товариства може на власний розсуд коригувати (збільшувати або зменшувати) посадові оклади працівників залежно від їх продуктивності.

Посадові оклади інженерно-технічних працівників визначаються в індивідуальному порядку і диференціюються залежно від фаху, кваліфікації, складності, умов праці, стажу роботи в рамках правил про ненормований робочий час. За результатами опитування інженерно-технічних працівників 90% респондентів висловили переконання, що індивідуальний підхід до визначення

посадового окладу є найдоцільнішим у сучасних умовах, бо в більшій мірі здатен врахувати індивідуальні досягнення працівника, його професійні і ділові якості.

Загалом 68% інженерно-технічних працівників на досліджуваних підприємствах вказали, що задоволені рівнем оплати праці. При цьому 82% зазначили, що володіють інформацією про рівень оплати праці в країні, галузі, на подібних підприємствах, а також про умови праці, порядок її організації, перелік матеріальних і моральних винагород в достатньому обсязі, щоб здійснити порівняння.

У СП "Ватра-Шредер", ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ЗАТ "Тернопільський молокозавод" інформація про оплату праці є конфіденційною і розголошенню не підлягає. Питання конфіденційності для працівників зазначених підприємств не є принциповим і не викликає особливих заперечень. Опитування, проведене на інших підприємствах, засвідчило, що можливе впровадження конфіденційності щодо оплати праці не викликає заперечень у 70% опитаних. Найбільше противників такого підходу у ТОВ "Ватра-Техносвітло", де рівень оплати та матеріальних пільг є найнижчим.

Структура фонду оплати праці на підприємствах є різною. На СП "Ватра-Шредер" в Колективному договорі зазначено, що гарантованою грошовою винагородою є постійна частина в розмірі 70% місячного посадового окладу. Преміальна частина складає 30% окладу і є змінною і негарантованою частиною. Коефіцієнтні співвідношення посадових окладів на досліджуваних підприємствах не надто різняться і складають: спеціалісти – 1,0; провідні спеціалісти – 1,1-1,5; керівники підрозділів, начальники виробництв – 1,6-2,3. Діючи співвідношення в посадових окладах більшість інженерно-технічних працівників вважають цілком прийнятними і переконані, що різниця в оплаті праці має визначатися насамперед через відмінності в змінній частині заробітної плати, яка враховує доплати, надбавки, премії.

Рівень оплати праці відображає формальну оцінку трудового внеску працівника, його професіоналізму та кваліфікації, і зрозуміло, він повинен зростати разом з ними. Однак, більш дієвим стимулюючим засобом він стає за

умов доповнення його іншою важливою формою матеріальної мотивації – системою преміювання. Дослідження засвідчило різноманітність підходів до організації додаткової оплати праці та преміювання інженерно-технічного персоналу. Насамперед, варто відмітити недостатню увагу до розробки положень, які документально регулюють виплату надбавок, доплат, премій. Лише у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" існує широкий перелік документів, які визначають порядок нарахування надбавок, доплат, премій. Зокрема, це положення "Про встановлення надбавок за професійну майстерність", "Про умови виплати премій за виконання особливо важливих завдань", "Про умови виплати премій за виробничі результати та економію матеріальних ресурсів", "Про встановлення доплат за роз'їзний характер роботи", "Про порядок організації роботи з впровадження нової техніки і технології та преміювання працівників і структурних підрозділів" та інші. На СП "Ватра-Шредер" положення про надбавки, доплати і преміювання є складовими частинами, додатками до Колективного договору.

У ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" порядок визначення змінної частини заробітної плати визначений у "Положенні про оплату праці", за яким базова частина заробітної плати складає 60%, 10% виплачується за якісне виконання робіт, 10% - за дотримання вимог промислової санітарії, культури виробництва і техніки безпеки, 20% щомісячно розподіляється за КТУ. Інженерно-технічні працівники, задіяні у виробництві, отримують заробітну плату залежно від середньої заробітної плати у виробничому підрозділі, як мінімум на 20% більше. Заробітна плата інженерно-технічних працівників адмінперсоналу залежить від виручки за реалізовану продукцію. Подібний підхід існує і в УВТК ВАТ "Тернопільбуд", де індивідуальна частина заробітної плати залежить від обсягу реалізованого замовлення, за виконання якого відповідає конкретний працівник. На інших підприємствах умови преміювання та розміри премій визначаються за наказом керівника підприємства і мають, як правило, одноразовий характер. Структура фонду оплати праці досліджуваних підприємств за 2005 рік наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура фонду оплати праці інженерно-технічного персоналу

Найменування підприємства	Середньо місячна заробітна плата, грн.	В т.ч. зарплата				Складові додаткової заробітної плати		
		основна		додаткова		Надбавки і доплати	Премії	Заохочува льні і компен саційні виплати
		грн.	%	грн.	%			
СП "Ватра-Шредер"	1950	1084	55,6	866	44,4	70	747	48
ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком"	1300	782	60,2	518	39,8	161	312	47
ТОВ "Альфа-Газпромкомплект"	1150	1058	92,0	92	8,0	50	42	-
ПП "Тернопільський промбудпроект"	870	870	100	-	-	-	-	-
ЗАТ "Тернопільський молокозавод"	950	836	88,0	114	12,0	15	99	-
ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська"	780	700	89,7	80	10,3	-	80	-
УВТК ВАТ "Тернопільбуд"	980	794	81,0	186	19,0	28	145	13
ВАТ "Тернопільгаз"	1230	763	62,0	467	38,0	65	338	64
ТОВ "Ватра-Техносвітло".	620	533	85,9	87	14,1	62	25	-

Примітка: розраховано автором дисертації на основі офіційних статистичних даних досліджуваних підприємств за 2005 р.

В складі додаткової оплати праці найбільш розповсюдженими є доплати і надбавки за суміщення професій і посад, за розширення зони обслуговування та збільшення обсягів виконаних робіт, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Найбільш розповсюдженими видами преміювання інженерно-технічного персоналу є премії за виробничі результати, виконання особливо важливого завдання.

На досліджуваних підприємствах метою преміювання є стимулювання підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці. Преміювання на СП "Ватра-Шредер", у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", ВАТ "Тернопільгаз", УВТК ВАТ "Тернопільбуд", як правило, відбувається щомісячно, згідно з основними показниками роботи і нараховується диференційовано, залежно від категорії персоналу; участі у виробничому процесі; форм оплати.

За результатами діяльності підприємств за рік на СП "Ватра-Шредер", у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" передбачена виплата винагороди, призначенням якої є заохочення працівників з метою виконання завдань з покращення загальних кінцевих результатів роботи і закріплення кадрів на виробництві. Основними факторами, які впливають на виплату річної винагороди є: особистий внесок працівника у виконання планових завдань; додержання трудової, технологічної і

економічної дисципліни; якість виготовленої продукції і виконаних робіт; безперервний стаж роботи на підприємстві. Розмір річної винагороди залежить від фактичних підсумків роботи підприємства за рік, наявності коштів фонду оплати праці та особистих результатів роботи кожного працівника.

За законом результату мета винагороди – повторення аналогічних або продуктивніших дій. Метою покарання є, навпаки, припинення дій. Деякі дослідники та менеджери вважають використання покарань в організації неправомірним. На думку інших, покарання в деяких випадках – найдієвіший засіб впливу на негативну поведінку працівників. Отже, серед менеджерів-практиків і науковців немає спільної думки щодо доцільності покарань. Противники покарань наголошують на тому, що покарання спричиняє страждання, яке є злом за власною суттю. Тобто, йдеться про аморальний аспект покарань. До того ж, якщо винагорода стимулює повторення бажаної поведінки, то покарання часто не надає інформації, який альтернативний курс поведінки працівникові слід обрати. Проти застосування покарань висувають й інші аргументи. Наприклад, суворе і тривале покарання призводить до пасивності працівника, знижує його ініціативність. Крім цього, покарання викликає небажані побічні ефекти, такі як хвилювання, агресивність, роздратування, ворожість до керівництва. Ці негативні наслідки виникають насамперед тоді, коли покарання є несправедливим. Однак, незважаючи на вищенаведені аргументи проти покарань, дотримання певних умов робить використання покарань в практиці управління персоналом доцільним і ефективним.

На досліджуваних підприємствах розроблені системи покарань і санкцій, які виявляються насамперед у позбавленні працівників премій або їх зменшенні. Так, робітники підприємств позбавляються винагороди за поточні результати діяльності у таких випадках: за прогул, за появу на робочому місці у нетверезому стані, за хуліганські дії, за недостачу матеріальних цінностей, через претензії керівництва. Умовами депреміювання керівників та спеціалістів підприємств є: наявність претензій керівників підприємства та керівників структурних підрозділів, незадовільний стан безпеки праці та виконавчої дисципліни у

структурних підрозділах, наявність виробленої та реалізованої неякісної продукції з вини відповідального спеціаліста, наявність фактів приписок і помилок у звітах, дисциплінарні та трудові порушення, догани. Наприклад, у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" рішення про позбавлення працівника преміальних виплат приймає керівник підрозділу з обов'язковим дослідженням обставин і причин порушень та визначення ступеня провини працівника. У ЗАТ "Тернопільський молокозавод" для дослідження причин та умов порушень створюється спеціальна комісія за участю керівників підрозділів (в т.ч. суміжних), головного інженера, головного технолога, голови правління. Комісія досліджує обставини і виносить рішення про ступінь провини працівника, порядок і суми відшкодувань. Результати розгляду та наказ про покарання обов'язково доводиться до всіх структурних підрозділів підприємства.

Ефективність покарання є вищою, якщо воно настає за порушенням. До того ж, результат покарання залежить від режиму його застосування. За безперервним режимом покарання настає після кожного негативного випадку; перервний режим передбачає покарання через певну кількість послідовних випадків. Більшість дослідників схиляються до думки, що більш ефективним є покарання у безперервному режимі. Важливу роль у покаранні відіграє його розуміння. Керівник, пояснюючи причини покарання та його можливі наслідки, таким чином інформує працівника, чого йому не треба робити і чому. До того ж, покарання має зосереджувати увагу на порушенні, негативному вчинкові, а не на особистості працівника. Безособовість покарання зменшує небажані побічні емоційні ефекти та не спричиняє напруги у стосунках керівника і підлеглого. Зрозуміло, що на підприємстві переважним засобом впливу має бути застосування винагород як позитивного чинника. Однак, при тривалій негативній поведінці обмежуватися винагородами недостатньо. Необхідно застосовувати систему позитивних, заохочувальних та негативних важелів впливу на поведінку працівників.

Автором дисертаційної роботи проведено аналіз діючих систем преміювання та додаткового матеріального винагородження інженерно-

технічного персоналу на досліджуваних підприємствах, на основі якого зроблено такі висновки: по-перше, винагородження відбувається за досягнення прийнятних, а не вищих чи видатних результатів, чим порушується головний постулат стимулювання продуктивності. По-друге, надто вузьким є перелік умов та показників преміювання. Як правило, головною умовою призначення премії є відсутність претензій керівника, що демонструє високий рівень суб'єктивізму оцінки результатів діяльності працівників. По-третє, відсутня диференціація розміру премій в межах структурних підрозділів. Нами здійснена спроба визначити ступінь впливу преміювання на якість та ефективність праці інженерно-технічного персоналу. З показників преміювання було обрано чотири види, які, на наш погляд, найбільш цілеспрямовано впливають на якість та ефективність праці. Їх наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Форми матеріальних винагород, які найбільшою мірою впливають на ефективність та якість праці інженерно-технічного персоналу

Показник преміювання	Питома частка впливу (%) за результатами відповідей респондентів								
	СП "Вапра-Шредер"	ЦПЕ ТФ ВАР "Укртелеком"	ТОВ Альфа-Газпром комплект	ПІ "Тернопільський промбуд проект"	ЗАТ "Тернопільський молоко завод"	ВАТ "Тпахо фабрика "Тернопільська"	УВІК ВАР "Тернопільбуд"	ВАТ "Тернопільгаз"	ТОВ "Вапра-Техно світло"
Поточне преміювання за основні результати господарської діяльності	60,0	66,1	71,3	83,5	69,1	68,7	54,4	67,2	87,2
Винагородження за результати діяльності підприємства за рік	8,6	9,1	6,0	-	7,3	5,1	10,6	12,2	2,4
Винагородження за виконання особливо важливих виробничих завдань	16,8	11,6	12,1	8,9	13,0	14,3	18,4	9,8	9,3
Винагородження за індивідуальні досягнення в межах структурного підрозділу	14,6	13,2	10,6	7,6	10,6	11,9	16,6	10,8	1,1

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

Не заперечуючи важливості жодної з форм матеріального винагородження, відмітимо, що найбільший вплив на якість та ефективність інженерно-технічної

праці здійснює поточне преміювання за основні результати господарської діяльності підприємства. Однак, респонденти відмічають важливість винагородження за виконання особливо важливих завдань та наголошують на необхідності врахування індивідуальних трудових досягнень в межах структурного підрозділу. До того ж, працівники зазначають, що чим вищий рівень складності завдань, які потребують нестандартних рішень, тим ефективніше преміальне стимулювання. Одним з найважливіших в системі мотивації є фактор об'єктивної оцінки кількості та якості затраченої праці. Якщо критерії оцінки є об'єктивними, це сприяє підвищенню продуктивності праці.

При здійсненні соціологічного дослідження респондентам був запропонований перелік критеріїв оцінки кількості та якості праці. Завданням інженерно-технічних працівників було виявлення відповідних рангів значимості того чи іншого показника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Критерії оцінки якості та кількості затраченої праці

Показники	Частка відповідей респондентів (%)								
	СП "Вагра- Шредер"	ЦТЕ ТФ ВАТ "Укрте леком"	ТОВ "Альфа- Газпром ком плект"	ПІ "Тернопі льський промбуд проект"	ЗАТ "Тернопі льський молоко завод"	ВАТ "Пахо фабрика "Тернопі льська"	УВТК ВАТ "Терно пільбуд"	ВАТ "Терно пільгаз"	ТОВ "Вагра- Техно світло"
Успішне виконання посадових обов'язків	51,1	40,0	53,5	49,0	54,1	51,4	52,0	49,4	59,2
Впровадження інновацій у виробництво	14,2	22,1	6,3	2,4	5,5	7,8	4,1	7,4	2,1
Економія від впровадження інноваційних заходів	6,1	13,0	8,5	2,2	3,9	5,7	2,6	7,1	2,0
Відсутність рекламаций на продукцію	13,3	8,1	4,2	23,2	22,1	19,4	13,0	12,9	12,8
Своєчасне виконання наказів і розпоряджень	10,3	10,6	10,6	7,1	9,1	9,0	18,1	14,2	18,3
Якість праці	4,5	3,2	14,8	15,1	4,8	5,6	9,3	8,5	4,8
Інші	0,5	3,0	2,1	1,0	0,5	1,1	0,9	0,5	0,8

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

Як бачимо, інженерно-технічний персонал надає перевагу таким оціночним показникам, як успішне виконання функціональних обов'язків, відсутність рекламаций на продукцію, своєчасне виконання наказів і розпоряджень. Наочним є недостатньо чіткий на досліджуваних підприємствах підхід до вибору критеріїв

оцінки результатів праці, що є однією з головних причин зрівнялівки в розподілі премій, про що свідчать результати таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ставлення інженерно-технічних працівників до виплати премій

Ставлення інженерно-технічного персоналу до виплати премій	Частка відповідей респондентів (%)							
	СП “Вапра-Шредер”	ЦПЕ ТФ ВАТ “Укртелеком”	ТОВ “Альфа-Газпром ком плект”	ЗАТ “Тернопільський молоко завод”	ВАТ “Іпахо фабрика “Тернопільська”	УВІК ВАТ “Тернопільбуд”	ВАТ “Тернопільгаз”	ТОВ “Вапра-Техно світло”
Виплачується в однаковому розмірі	85,1	81,0	76,3	85,1	87,4	82,7	89,4	85,7
Диференціюється в залежності від трудового внеску	10,1	6,7	19,9	4,1	5,6	15,1	9,4	4,6
Важко відповісти	4,8	12,3	3,8	10,8	7,0	2,2	1,2	9,7

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

84,1% інженерно-технічних працівників вказали на уніфікацію у виплаті премій, оскільки згідно з діючими на підприємствах Положеннями про преміювання як ефективно працюючому, так і тому, хто відбуває час на робочому місці, відсоток премії нараховується незалежно від кількості та якості затраченої праці. Разом з тим, 9,44% опитаних вважають, що преміювання здійснюється диференційовано з урахуванням трудового внеску працівника. Як бачимо, система мотивації не сприяє повному розвитку творчого та трудового потенціалу інженерно-технічного персоналу. Основні недоліки діючих на досліджуваних підприємствах систем матеріального стимулювання за оцінкою інженерно-технічного персоналу наведено в таблиці 2.5.

Серед недоліків діючих систем матеріального стимулювання респонденти виділили зрівнялівку у розподілі премій та неврахування індивідуального трудового внеску працівника в загальні результати діяльності як структурного підрозділу, так і підприємства в цілому. Насамперед це свідчить про недосконалість систем оцінки трудового внеску працівника в сукупні результати діяльності, відсутність чітких критеріїв та показників оцінки, суб'єктивізм в оцінюванні. На нашу думку, змістовна частина відповідей респондентів, наведена в таблиці 2.5, не потребує детального аналізу і встановлення значимості (рангу)

конкретного недоліку, оскільки кожен з них і всі разом зводять нанівець ефективність системи мотивації.

Таблиця 2.5

Недоліки діючих систем матеріального стимулювання інженерно-технічного персоналу

Показник	Частка відповідей респондентів (%)							
	СП “Вапра- Шредер”	ЦПЕ ТФ ВАТ “Укртеле ком”	ТОВ “Альфа- Газпром ком плект”	ЗАТ “Тернопі льський молоко завод”	ВАТ “Пахо фабрика “Терно пільська”	УВК ВАТ “Терно пільбуд”	ВАТ “Терно пільгаз”	ТОВ “Вапра- Техно світло”
Відсутність зв'язку із стажем роботи за спеціальністю	2,2	3,4	2,8	4,1	3,3	22,5	8,1	17,7
Зрівнялівка в розподілі премій	22,0	24,1	25,3	23,2	20,7	16,1	34,2	23,2
Здійснення виплат пропорційно основній заробітній платі	18,7	17,0	16,0	17,4	18,9	19,1	18,5	16,9
Неврахування результатів діяльності структурного підрозділу	6,2	5,0	6,0	7,2	8,4	6,9	4,6	6,5
Неврахування трудового внеску структурного підрозділу у загальні результати діяльності підприємства	10,4	9,1	11,8	11,8	12,9	6,7	10,0	5,8
Неврахування індивідуального трудового внеску працівника у загальні результати діяльності структурного підрозділу та підприємства	22,1	24,2	23,2	25,1	20,9	16,1	13,2	18,1
Неврахування специфіки інженерно-технічної праці	16,1	14,6	13,1	10,5	12,9	11,2	10,6	9,9
Інші моменти	2,3	2,6	1,8	0,7	2,0	1,4	0,8	1,9

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

Вважаємо, що при розробці нових моделей мотивації вказані недоліки були максимально враховані і при можливості усунені. Насамперед, необхідно розробити і чітко визначити перелік додаткових преміальних виплат, які повинні враховувати специфіку інженерно-технічної праці. Результати опитування інженерно-технічного персоналу про ефективність додаткових систем преміювання наведені в таблиці 2.6.

Інженерно-технічний персонал досліджуваних підприємств надає перевагу найбільш значимим, на його думку, преміальним системам, насамперед, за створення і впровадження нової техніки, що було актуальним за адміністративно-командної системи господарювання і є особливо важливим в умовах впровадження ринкових відносин. Важливість цієї системи обумовлена тим, що в

умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках досягти успіху неможливо, якщо систематично не буде поновлюватись техніка та технологія виготовлення продукції. Саме нововведення є вагомим фактором оновлення і розвитку ринкових відносин.

Таблиця 2.6

Ефективність додаткових систем преміювання інженерно-технічного персоналу

Найменування системи преміювання	Частка відповідей респондентів (%)							
	СП “Вапра- Шредер”	ЦТЕ ТФ ВАТ “Укртеле ком”	ТОВ “Альфа- Газпром ком плект”	ЗАТ “Тернопі льський молоко завод”	ВАТ “Тпахо фабрика “Тернопі льська”	УВТК ВАТ “Терно пільбуд”	ВАТ “Терно пільгаз”	ТОВ “Вапра- Техно світло”
За створення і впровадження нової техніки та технології	28,2	52,4	45,9	49,1	50,6	50,2	53,7	43,4
За випуск і поставку продукції на експорт	10,1	-	8,6	-	-	-	-	-
За економію палива та електроенергії	4,0	3,6	4,0	2,8	3,1	7,2	8,4	1,8
За економію матеріалів	7,3	16,1	7,5	9,3	10,5	9,3	13,9	2,8
За раціоналізаторство та винахідництво	11,8	24,8	14,5	13,8	11,0	15,7	20,6	29,3
За розробку нових видів продукції	34,4	-	16,7	22,5	16,2	14,3	-	20,3
За творче використання та утилізацію відходів виробництва	4,2	3,1	2,8	2,5	8,6	3,3	3,4	2,4

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

Преміювання за впровадження нової техніки тісно взаємопов'язане із системою преміювання за винахідництво та раціоналізаторство, оскільки первинним в цій проблемі є раціоналізаторство та винахідництво, і похідним – впровадження нової техніки і технології у виробництво. Нововведення та нова технологія виробництва продукції передбачають розширення можливостей виходу на внутрішній та зовнішній ринок. Враховуючи важливість даного фактору, інженерно-технічні працівники досить високо оцінили ефективність преміювання за розробку нових видів продукції та поставку продукції на експорт. Однак, на наше переконання, респондентами недооцінюється дієвість систем преміювання за економію палива, енергії, матеріалів та вторинне використання відходів виробництва. Інженерно-технічні працівники досліджуваних підприємств не вважають ці системи ефективними, хоча не викликає жодного сумніву те, що

передові технології передбачають економію ресурсів, зумовлену насамперед їх високою вартістю.

Разом із вищенаведеними видами преміювання ми пропонуємо включити в систему низку показників, що характеризують творчу ініціативу, активну і безпосередню участь інженерно-технічних працівників у підприємницькій діяльності, а саме:

- за участь у пошуку замовлень на розробку технічної документації і укладання господарських договорів на виконання робіт, відповідно до основних напрямів діяльності структурних підрозділів підприємства;
- за пошук нових замовлень на реалізацію виробів в період їх виробництва;
- за передачу або продаж технічної документації іншим підприємствам і організаціям;
- за популяризацію об'єктів досліджень і розробок – демонстрацію об'єктів на виставках і ярмарках, видання книг і статей, участь з доповідями у роботі конференцій, семінарів і т.ін.

Серед недоліків діючих систем матеріального стимулювання інженерно-технічний персонал виокремив зрівнялівку у виплаті премій, зумовлену неврахуванням індивідуального трудового внеску працівника в загальні результати діяльності (див. табл. 2.4, 2.5). Причиною цього, на нашу думку, є формальне ставлення на підприємствах до організації процедури оцінювання потенціалу та трудової діяльності працівників. Недостатньою є увага до атестації робочих місць та атестації персоналу. Що стосується вдосконалення матеріального стимулювання, то воно повинно, як вважають респонденти, здійснюватися на багатосторонній основі, про що свідчать дані, наведені в таблиці 2.7.

Будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати достатньо високий рівень оплати праці і достатньо високий рівень життя працівника та членів його родини. Систему мотивації можна вважати дієвою, якщо кожен працівник підприємства відчуває пряму залежність своєї зарплати від кінцевих результатів індивідуальної чи колективної трудової діяльності. Питання організації оплати

праці (форми і системи оплати праці, преміювання, різного виду доплати) в цьому займають важливе місце.

Таблиця 2.7

Пропозиції інженерно-технічного персоналу щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання

Пропозиції	Частка відповідей респондентів (%)							
	СП “Вапра- Шредер”	ЦПЕ ТФ ВАТ “Укртеле ком”	ТОВ “Альфа- Газпром ком плект”	ЗАТ “Тернопі льський молоко завод”	ВАТ “Тпахо фабрика “Тернопі льська”	УВІК ВАТ “Терно пільбуд”	ВАТ “Терно пільгаз”	ТОВ “Вапра- Техно світло”
Посилити диференціацію преміювання в межах структурного підрозділу на основі впровадження формалізованої оцінки індивідуального трудового внеску	37,4	40,1	35,5	36,2	39,1	40,2	36,1	36,8
Посилити диференціацію преміювання залежно від значимості структурного підрозділу та результатів його роботи	24,4	21,6	26,6	25,9	22,6	33,2	27,0	25,3
Розширити перелік умов та показників преміювання	4,2	3,8	4,1	5,0	6,6	4,1	8,9	9,7
Розширити перелік показників преміювання, які визначають результати діяльності всього підприємства	10,7	8,3	9,1	8,2	9,4	8,5	9,1	3,3
Ширше використовувати доплати за високу кваліфікацію	9,0	10,1	9,4	9,9	10,2	5,2	9,7	15,3
Ширше використовувати доплати за суміщення посад	14,3	16,1	15,3	14,8	12,1	8,8	9,2	9,6

Примітка: розраховано автором дисертації на основі даних соціологічного дослідження.

Завдання полягає в тому, щоб при розробці нових моделей мотивації визначені недоліки були максимально враховані і за можливості усунені. На думку респондентів, знешкодження негативних моментів в системі оплати праці та матеріального стимулювання значно підвищить їх ефективність та соціально-творчу активність інженерно-технічних працівників, а також сприятиме раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності і якості праці, зниженню плинності кадрів тощо.

2.2. Дослідження організаційних та соціальних складових мотиваційної системи підприємства

В загальній системі мотивації головне місце належить сумі грошової винагороди, яка виплачується працівникові згідно з трудовою угодою (контрактом). Вона може коригуватися через додаткове стимулювання або внаслідок застосування санкцій за порушення у процесі виконання функцій, покладених на працівника. Разом з тим на підприємстві може використовуватись широкий спектр інших організаційних та соціально-психологічних мотиваційних факторів, які суттєво впливають на якість трудового життя персоналу і, відповідно, на його ставлення до праці та до підприємства як роботодавця. Як зазначає О.Шилець [247, с.247], ці фактори самі по собі можуть не підвищувати трудову активність, але можуть впливати на вибір того чи іншого місця роботи чи відігравати роль каталізатора трудової активності. Г.Левченко [113, с.275-276] зауважує, що грошові методи винагородження і заохочення діалектично пов'язані з нематеріальними, вони доповнюють і збагачують одне одного. А О.Гереловський [35, с.192] на основі дослідження особливостей регулювання соціального розвитку підприємств за умов ринку стверджує, що матеріальне і моральне винагородження являє собою процес створення системи умов або мотивів, які впливають на поведінку людини, направляють її у потрібну організації сторону, регулюють її інтенсивність, межі, що спонукають виявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей.

Перелік організаційних та соціально-психологічних факторів мотивації є досить широким і часто залежить від філософії та економічного благополуччя підприємства. В якості цих факторів найчастіше виділяють додаткові соціальні виплати, пільги і гарантії; створення належних умов праці, її безпеки, дисципліни, технічного оснащення та культури виробництва; раціональну організацію праці та ротацию кадрів; організаційно-правове забезпечення трудових відносин між працівником і підприємством; раціоналізацію структури управління персоналом; співпрацю профспілок та адміністрації; інформаційно-комунікаційні чинники та

участь працівників в управлінні; просування в посаді; можливості професійного розвитку; позитивні соціально-психологічні відносини в колективі.

Важливою складовою соціальних виплат є матеріальна допомога. мінімальний перелік видів якої, як правило, узгоджується при укладанні Колективного договору і в більшості випадків включає в себе такі: матеріальна допомога з нагоди вступу до шлюбу; на поховання близьких родичів; при народженні дитини; на лікування; при виході на пенсію. Обсяг матеріальної допомоги залежить насамперед від фінансового стану підприємства. Серед досліджуваних підприємств найбільш різноманітними є переліки матеріальних і соціальних пільг на СП "Ватра-Шредер" та у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", де виплачується матеріальна допомога: на оздоровлення, на лікування; до ювілейних дат і при виході на пенсію; дітям-сиротам та напівсиротам. Підприємства надають безпроцентні позики. За кошти підприємств утримуються спортивні команди; організовується відпочинок дітей, подарунки, привітання, святкування, туристичні, оздоровчі, культурні заходи; надається благодійницька та спонсорська допомогу стороннім громадським організаціям і особам. СП "Ватра-Шредер" здійснює за власні кошти страхування життя і здоров'я працівників. Вартість страхового полісу – 10000 грн. При впровадженні медичного страхування працівники підприємства поставились до нього із недовірою. Однак, на даний час протягом року 5-8 чоловік отримують страхові виплати, і упереджене ставлення працівників змінилося на позитивне.

УВТК ВАТ "Тернопільбуд" та ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська" розташовані за межами міста і забезпечують щоденне транспортування працівників до і з місця роботи. Працівники ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ЗАТ "Тернопільський молокозавод", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" мають право купувати продукцію підприємства за пільговими цінами.

Варто зазначити, що лише у деяких підприємствах матеріальні пільги мають системний характер. У ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ПП "Тернопільський промбудпроект", ЗАТ "Тернопільський молокозавод" матеріальні виплати

здійснюються в обмежених випадках і, на переконання працівників, коштів на це виділяється недостатньо. Адміністрація підприємств пояснює нестачу коштів необхідністю нагромадження коштів на розширене відтворення і розвиток підприємств, а також достатньо високим рівнем середньої заробітної плати. У найгіршому становищі перебувають працівники ТОВ "Ватра-Техносвітло", в якому є як найнижчий рівень середньої заробітної плати, так і найменший перелік матеріальних пільг, які працівники отримують у виключних випадках.

Незадовільним є стан організації соціальної діяльності та розвитку на більшості з досліджуваних підприємств. Варто відмітити роль профспілок у відстоюванні прав та інтересів працівників. Зокрема, високо оцінюють роботу профспілкового комітету інженерно-технічні працівники СП "Ватра-Шредер", де члени комітету і голова профспілки приділяють багато уваги організації культурних, оздоровчих, туристичних, спортивних заходів; ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", де працівники при виникненні конфліктів відстоюють власні права із залученням представників профспілки, а рішення про звільнення працівника адміністрація обов'язково узгоджує з профспілковим комітетом; ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", де уповноважений трудового колективу є обов'язковим членом усіх зборів та виробничих нарад і за пропозицією якого в Колективний договір були внесені положення про встановлення основної відпустки усім працівникам підприємства терміном 31 календарний день та надання додаткових оплачуваних відпусток в разі народження дитини чи похованні родичів до 3-х днів, жінкам, діти яких навчаються у 1-4 класах 1 вересня; положення про обов'язкову виплату належних сум в день звільнення працівника, а в разі порушення підприємством терміну виплат - середнього заробітку за весь час затримки. В інших випадках працівники підприємств оцінюють роботу профспілок як задовільну і недостатню.

Задоволення переліком та рівнем соціальних виплат, пільг і гарантій висловили на :

СП "Ватра-Шредер" - 92%;

ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" - 85% інженерно-технічних працівників.

Незадоволення організацією матеріальної допомоги та соціальних пільг висловили у:

ЗАТ "Тернопільський молокозавод" - 54%;

УВТК ВАТ "Тернопільбуд" - 60%;

ПІ "Тернопільський промбудпроект" - 84%;

ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" - 65%;

ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська" - 70%;

ВАТ "Тернопільгаз"- 52%;

ТОВ "Ватра-Техносвітло" - 100% інженерно-технічних працівників.

Дослідження виявило, що пріоритетними є потреби в:

- наданні матеріальної допомоги на оздоровлення і лікування працівників та членів їх сімей;
- сприянні в будівництві житла через надання позик і кредитів;
- оплаті за навчання в навчальних закладах працівників підприємства та їх дітей;
- забезпеченні безкоштовним або частково оплачуваним харчуванням.

До числа додаткових зовнішніх видів винагород можна віднести:

- організацію за рахунок підприємства транспортування персоналу до і з місця роботи;
- надання медичних послуг;
- надання додаткових оплачуваних відпусток;
- застосування при можливості гнучкого графіку робочого часу;
- покращення умов праці та відпочинку працівників та членів їх сімей.

76% респондентів висловились за бажане впровадження медичного страхування, яке повністю або частково має оплачуватись підприємством, 48% вважають за потрібне впровадити додаткове пенсійне страхування за рахунок підприємства. Сучасні дослідники проблем вдосконалення мотивації на вітчизняних підприємствах також переконані у важливості запровадження додаткового пенсійного забезпечення за рахунок роботодавців. Зокрема М.Карлін [91, с.8-10], досліджуючи аспекти стимулювання праці в умовах фінансової

нестабільності, вважає, що збільшення пенсій є видом нетрадиційного матеріального стимулювання.

На досліджуваних підприємствах можна спостерігати різноманітні підходи до організації розвитку інженерно-технічного персоналу. Найбільшу увагу вирішенню цієї проблеми приділяють на СП "Ватра-Шредер" та у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком". Протягом року 4 інженерно-технічних працівника СП "Ватра-Шредер" проходять стажування на підприємствах фірми-засновника - бельгійської фірми "Фінансьєр де Аплікасієн де Електрісіте" за кордоном та у технічному університеті м. Брюсселя в Бельгії. Такий спосіб підвищення кваліфікації як стажування дозволяє інженерно-технічним працівникам не тільки удосконалити професійні знання і запозичити необхідний досвід, але й налагодити зовнішні зв'язки, які зможуть знадобитись в професійній діяльності

Для підвищення кваліфікації в межах України приймаються до уваги пропозиції, які надходять від організаторів виставок, конференцій, семінарів, презентацій. Рішення про участь в подібних заходах приймається в робочому порядку в міру надходження інформації. Постійною формою підвищення кваліфікації є самостійне опрацювання спеціальної літератури, пошук необхідних відомостей через Інтернет. Наслідками підвищення кваліфікації і навчання є зростання професійної компетенції та підвищення категорії. Перегляд категорії інженерно-технічних працівників відбувається як за поданням керівника підрозділу, так і з ініціативи зацікавленого працівника.

Для підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" розробляється річний графік та перелік семінарів, курсів, на основі якого складається зведений план по підприємству. Існує система регіональних навчальних центрів в Чернігові, Львові, Одесі, Харкові, є обласні курси підвищення кваліфікації, в складі філії є Бюро з підготовки робітничих кадрів, 30 чоловік (10%) навчаються заочно у ВУЗах. Оплату за навчання на курсах здійснює Головна дирекція ВАТ "Укртелеком". Наслідками підвищення кваліфікації для інженерно-технічних працівників є підвищення категорії, просування в посаді з відповідним підвищенням посадового окладу.

На переконання керівництва та інженерно-технічних працівників ПП “Тернопільський промбудпроект” можливості підвищення кваліфікації дуже обмежені, коштів головне підприємство – ДАК "Будівельна компанія "Укрбуд" виділяє недостатньо. Існує потреба в оволодінні суміжними спеціальностями, наприклад, проектувальник-кошторисник, архітектор-будівельник, що дозволить розширити межі професії, зменшити непродуктивні витрати часу. Недостатнім є забезпечення спеціальною літературою, періодичними виданнями. Однією з вимог підвищення кваліфікації є набуття додаткових знань в зв'язку із збільшенням замовлень нетипових, за індивідуальними проектами, нестандартних, поява і використання в будівництві нових будівельних та оздоблювальних матеріалів з новими технічними, експлуатаційними характеристиками, впровадження нових методів будівництва. Наслідками підвищення кваліфікації і навчання є зростання професійної компетентності і підвищення категорії.

У ЗАТ "Тернопільський молокозавод" попередньо сформований графік підвищення кваліфікації для інженерно-технічних працівників відсутній. Направлення на навчання і підвищення кваліфікації здійснюється за наявності пропозицій. Інженерно-технічні працівники підприємства індивідуально та групами відвідують практичні семінари, науково-практичні конференції, в тому числі міжнародні. Підприємство приймає участь у вітчизняних та міжнародних виставках, де презентує власну продукцію. Існує широка співпраця із науковими закладами Києва, Одеси, Москви, Санкт-Петербурга. ЗАТ "Тернопільський молокозавод" володіє патентами на нові, розроблені спеціалістами підприємства, види продукції. Підвищення кваліфікації є вимогою вдосконалення виробничого процесу і не передбачає підвищення посадового окладу чи просування в посаді, однак, поєднується з ними. Працівники позитивно ставляться до підвищення кваліфікації і навчання, мають в них як потребу, так і власне бажання для професійного росту. Насамперед існує потреба в поповненні спеціальних професійних знань.

Не розроблені плани і графіки навчання та підвищення кваліфікації у ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", УВТК ВАТ "Тернопільбуд", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ТОВ "Ватра-Техносвітло". За наявності коштів та інформації адміністрація підприємств приймає рішення про доцільність участі спеціалістів у семінарах, конференціях, виставках. Інженерно-технічні працівники самостійно ведуть пошук необхідної інформації і здійснюють навчання і самопідготовку.

Найгірша ситуація склалася у ТОВ "Ватра-Техносвітло". Переважна частина інженерно-технічних працівників не користується і не вміє користуватися комп'ютером. Стажування у навчальних та наукових закладах та інших підприємствах спеціалісти не проходять, курси підвищення кваліфікації не відвідують. На підприємстві відсутня технічна бібліотека, кошти на придбання необхідної літератури та передплату періодичних і спеціалізованих видань не виділяються. Участь у виставках, семінарах, конференціях інженерно-технічні працівники підприємства не беруть. Розробку нових видів продукції не здійснюють.

Як бачимо, навчання і підвищення кваліфікації, спрямування коштів на розвиток інженерно-технічного персоналу не є в даний час одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємств. Найбільш поширеними формами удосконалення професіоналізму працівників є самоосвіта, спеціальні курси, семінари. Однак, навіть використання цих форм підвищення кваліфікації має випадковий, а не систематичний характер. Інші, такі як бізнес-школи, спеціальні тренінги, стажування в інших організаціях та за кордоном, отримання другої вищої освіти, мають випадковий характер. Якщо ж припустити, що самоосвіта не є декларативною формою підвищення кваліфікації, то можна стверджувати, що максимальний акцент робиться власне на активності самих фахівців. Крім того, більшість фактів підвищення кваліфікації мають цілеспрямований характер і, швидше за все, це пов'язане з необхідністю вирішення конкретних виробничих завдань і проблем, а не з розвитком персоналу загалом. Більшість керівників не пов'язують професійне зростання з успішністю та ефективністю всієї організації. Тому, на жаль, частота і різноманітність форм підвищення кваліфікації не є

досконалыми, а методи роботи, знання, вміння і навички, які сформувалися у багатьох спеціалістів у попередніх умовах управління і господарювання, є недостатніми для виконання тих функцій, потреба в яких є в сучасний період.

Фахівці виділяють посадове, кваліфікаційне зростання як один з факторів формування позитивної трудової мотивації, що сприяє задоволенню соціальних потреб працівника. Воно тісно пов'язане з матеріальним стимулюванням праці, оскільки посада і розряд є основою визначення заробітної плати. Разом з тим, посадове становище є найважливішою умовою, яка сприяє, чи навпаки, перешкоджає розкриттю трудового, творчого потенціалу працівника, слугує основою самомотивації працівників та забезпечує задоволення потреб у самовираженні, визнанні та престижі.

Різні можливості формування кар'єри інженерно-технічних працівників на досліджуваних підприємствах зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, зокрема, управлінськими підходами з боку керівництва підприємств до вирішення цієї проблеми. У ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" спеціально створеною комісією формується резерв кандидатів на керівні посади. Здійснюється цілеспрямована підготовка. В Києві діють спеціальні курси, на яких претенденти набувають управлінських навичок, вдосконалюють аналітичні, менеджерські здібності, проводяться тренінги, ділові ігри. Підсумком є написання і захист об'ємної дипломної роботи, об'єктом дослідження в якій виступає підприємство, де працює претендент на керівну посаду.

У ЗАТ "Тернопільський молокозавод" можливості кар'єрного росту достатньо широкі як по вертикалі, так і по горизонталі в межах професії. Сформований резерв на керівні посади. Для кожного кандидата окреслені перспективи розвитку і росту – вимоги освоєння суміжних професій, ротація посад для ознайомлення з усіма напрямками діяльності підприємства, тимчасове покладання обов'язків відсутнього керівника. Інженерно-технічний персонал залучається до вирішення виробничих і управлінських проблем, стимулюється і заохочується ініціатива.

Можливості переходу на керівні посади та підвищення категорії в межах професії є у ПП "Тернопільський промбудпроект". Більшість інженерно-технічних працівників за вищій щабель кар'єри вважають посаду провідного інженера і вважають цю мету цілком реальною і досяжною. Однак, резерв на керівні посади на підприємстві не сформований.

На СП "Ватра-Шредер" можливості кар'єрного росту інженерно-технічних працівників дуже обмежені через мінімальну кількість рівнів професійної та управлінської кар'єри. Керівництво вважає за доцільне в межах підрозділу не визначати кандидатів на керівну посаду і не здійснювати планомірну підготовку, а покладати частину керівних та організаторських функцій, заступництво у разі відсутності керівника на декількох працівників для набуття ними управлінських і керівних навичок, а також виявлення здатності окремих працівників до керівної роботи. На підприємстві нестача можливостей посадової кар'єри компенсується можливостями професійної кар'єри через постійне професійне вдосконалення, залучення до розгляду і вирішення важливих і спірних виробничих та управлінських проблем.

Подібна ситуація склалася у ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська". На цьому підприємстві є можливість залучення інженерно-технічних працівників до керівної діяльності. Залишаючись на посаді, вони частково виконують керівні функції – очолюють проекти реконструкції діючих та введення в дію нових цехів, діляниць, модернізації обладнання.

Для більшості інженерно-технічних працівників ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" відсутність посадової кар'єри не є демотивувальним фактором, насамперед, через старший вік та небажання брати на себе відповідальність і відсутність керівних навичок. Демотивувальним фактором є обмежені можливості професійного вдосконалення через недостатню увагу до перепідготовки, навчання та підвищення кваліфікації.

Загалом 25% інженерно-технічних працівників, а це переважно молоді спеціалісти, незадоволені відсутністю можливостей посадової кар'єри і вважають це негативним чинником впливу на їхню мотивацію. Можливе кар'єрне зростання

вони відзначили при опитуванні як головний фактор, який може вплинути на їхнє рішення про перехід на інше підприємство.

До факторів, які формують мотиваційне поле для працівника на мікрорівні і пов'язані з організацією трудового процесу, на нашу думку, слід віднести організаційно-правове забезпечення трудових відносин, що охоплює засоби пошуку, форми найму, способи відбору працівників; форми організації праці; умови праці; інформативно-комунікаційне забезпечення; способи організації служб управління персоналом.

На досліджуваних підприємствах існують сформовані трудові колективи. Для поповнення робочої сили підприємства використовують різноманітні джерела. СП "Ватра-Шредер" в якості зовнішніх джерел пошуку працівників використовує державну службу зайнятості, оголошення в пресі, співпрацює з кадровими агенціями. Для управлінських та інженерно-технічних посад оголошується конкурс. Перевагу мають молоді спеціалісти з високим потенціалом росту, здатністю працювати з високою інтенсивністю, оволодівати новими спеціальностями як в межах професії, так і поза ними, виявляти ініціативу і підприємливість.

Відмінний підхід можна спостерігати у ТОВ "Ватра-Техносвітло", що, на нашу думку, зумовлює і різну результативність та ефективність діяльності. Рішення про найм приймається одноособово генеральним директором, який є одним з чотирьох засновників товариства. Конкурс на вакантні посади не проводиться. Критеріями відбору є стаж і досвід роботи (переважна частина інженерно-технічних працівників віком 50-60 років). Генеральний директор особисто приймає рішення про укладання трудової угоди.

Інші досліджувані підприємства здійснюють пошук працівників через державну службу зайнятості, особисті знайомства, оголошення в пресі, подають відомості про вакансії до навчальних закладів. У ТзОВ "Альфа-Газпромкомплект" сприяють найму на роботу дітей працівників і створенню родинних династій на підприємстві. У ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" та ЗАТ "Тернопільський

молокозавод" сформовані банки даних про кандидатів на посаду, з яких отримують інформацію у разі виникнення вакансій.

Проблема вакансій інженерно-технічних працівників існує у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", ПІ "Тернопільський промбудпроект", ЗАТ "Тернопільський молокозавод", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська". Головна проблема – низький сучасний рівень підготовки спеціалістів у закладах освіти і постійне зростання з боку підприємств вимог до них. Тому на вищеназваних підприємствах вік спеціалістів не є критерієм відбору. У ПІ "Тернопільський промбудпроект" та ЗАТ "Тернопільський молокозавод" до роботи залучаються пенсіонери із значним досвідом та стажем роботи на підприємстві. До того ж, частині підприємств (ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ЗАТ "Тернопільський молокозавод", ПІ "Тернопільський промбудпроект", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" бракує коштів на навчання і підготовку молодих спеціалістів через те, що підприємства проходять фазу становлення і прибуток спрямовується на погашення накопичених боргів або на технічне переоснащення.

Оцінка претендентів на посаду на досліджуваних підприємствах здійснюється по різному. Обов'язковим є ознайомлення з анкетними даними. У ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ВАТ "Тернопільгаз", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" проводиться співбесіда керівника підприємства та керівника підрозділу з претендентом, під час якої відбувається оцінка професійної компетенції, знань, досвіду та навичок кандидата. У ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" та у ЗАТ "Тернопільський молокозавод" обов'язковим є тестування. Кандидат може проходити перевірку у декількох підрозділах.

Формами найму на досліджуваних підприємствах є: безстрокова індивідуальна трудова угода, строкова угода, сумісництво. Контрактна форма найму застосовується обмежено, як правило, для керівників вищої ланки управління. Варто відмітити позитивну практику, коли при скороченні чисельності ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" надає працівникам час для пошуку нової роботи. При цьому вивільнені за скороченням штату працівники не знімаються з обліку до працевлаштування і їм надають пільги, встановлені на

підприємстві. 95% інженерно-технічних працівників переконані, що безстрокова індивідуальна угода є найпридатнішою формою найму. При опитуванні не виявлено противників випробувального терміну. Інженерно-технічні працівники вважають, що максимальною межею випробувального терміну є 3 місяці, протягом яких є достатньо можливостей як для виявлення професійних, ділових і особистих якостей, так і ознайомлення працівника з підприємством.

Як бачимо, кожне з підприємств визначилося з формами, термінами найму, термінами попередніх випробувань, джерелами залучення персоналу, формами оцінки професійних якостей претендентів та критеріями при відборі кадрів. Спільними є критеріями є спеціальна освіта, професійна підготовка, досвід, здатність до навчання, зумовленого постійними змінами у виробництві, потенціал росту. Орієнтація на молодий вік на СП "Ватра-Шредер" та у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" зумовлена потребою у спеціалістах, здатних швидко розвиватися як у межах професії, так і поза нею, а також наявністю коштів для підготовки і навчання молодих спеціалістів. Наприклад, інженерно-технічні працівники СП "Ватра-Шредер" змушені суміщати багато інженерних спеціальностей, зокрема, конструктора, технолога, організатора виробництва, спеціаліста з якості, стандартизації, сертифікації, архітектури, містобудування, дизайну, володіти економічними, юридичними, правовими знаннями, основами менеджменту, маркетингу, зовнішньо-економічної діяльності, використовувати іноземну мову. На інших підприємствах адміністрація змушена обмежувати вимоги до працівників старшого віку, зокрема, щодо підвищення кваліфікації через наявність вакансій і відсутність досвідчених спеціалістів. З іншого боку, ставлення керівництва підприємств до найму молодих спеціалістів зумовлюється і специфікою роботи. ЗАТ "Тернопільський молокозавод" протягом певного часу прагнуло наймати молодих спеціалістів, однак, від цієї практики довелось відмовитись, насамперед через низьку якість сучасної підготовки спеціалістів. Виробничий процес не дозволяє витратити час і кошти на додаткову підготовку і навчання молодих спеціалістів безпосередньо на підприємстві. Вимоги дуже високі, адже робота є надто відповідальною, пов'язаною із якістю продукції. Тому

частка молоді (до 30 років) на підприємстві складає 10%. Середній вік спеціалістів – 40-50 років.

Поповнення персоналу відбувається за рахунок зовнішніх джерел, а також в результаті ротації та переміщення в межах підприємства. Ротація кадрів, переміщення працівників по підрозділах широко застосовується на СП "Ватра-Шредер", у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ЗАТ "Тернопільський молокозавод". Мета посадових переміщень в межах підприємства – прагнення ознайомити спеціалістів з усіма видами і напрямками діяльності, особливостями організації усіх стадій виробництва, пошук робочого місця, де зможуть якнайкраще виявитись професійні якості працівника, прагнення розширити межі набутих професій та спеціальностей, забезпечення можливості необхідних переміщень в разі відсутності працівника. Позитивне ставлення до ротації і розуміння її необхідності виявили 85% опитаних інженерно-технічних працівників на вищезазначених підприємствах.

Протилежна ситуація спостерігається у ТОВ "Ватра-Техносвітло", де кожен відділ виконує власні завдання без залучення інших спеціалістів. Подібний підхід, на нашу думку, є хибним, адже відсутність співпраці збільшує витрати робочого часу, а нестача додаткової інформації, позбавлення її не дозволяє підвищувати віддачу від праці. Наслідком цього, на наше переконання, є практична відсутність на підприємстві раціоналізаторських пропозицій, винаходів, нових виробів чи видів продукції. Підприємство виробляє продукцію застарілих зразків, а при потребі змушене давати замовлення на розробку іншим підприємствам. У ПП "Тернопільський промбудпроект" інженерно-технічні працівники різних спеціальностей зосереджені у відповідних відділах, і кожен відділ виконує певний етап роботи чи розрахунків. На наше переконання, подібна організація роботи не відповідає сучасним реаліям. Найдоцільнішим, як ми вважаємо, є організація тимчасових проектних груп за участю всіх спеціалістів та залучення їх до усіх послідовних етапів розробки та виготовлення проектів – від отримання замовлення від клієнта до передачі готового проекту. Така співпраця створить синергійний ефект, який виявиться як у скороченні термінів виконання замовлень,

так і у підвищенні рівня узгодженості етапів роботи та покращенні якості виконання. Одним з позитивних наслідків буде зменшення накладних витрат.

До подібного висновку дійшли В. Цесарук [231], яка на основі власних досліджень проблем управління продуктивністю праці переконує в доцільності частішого використання командного підходу, що дозволяє краще узгодити організаційні та індивідуальні цілі та досягти синергійного ефекту, та А.Улесов [217], досліджуючи аспекти командоутворення при управлінні підприємством.

Винагородження зекономленим робочим часом практикується на СП "Ватра-Шредер". У ПП "Тернопільський промбудпроект" існує вільний графік роботи, що оцінюється працівниками дуже позитивно. Частина роботи працівники можуть виконувати вдома, а також мають можливість працювати за сумісництвом в інших установах. На решті підприємств інженерно-технічні працівники, які працюють в адміністративному апараті підприємства, при потребі можуть змінити графік і розпорядок робочого дня за згодою адміністрації. Для інженерно-технічних працівників, задіяних у виробництві, динамічний виробничий процес цього не дозволяє.

Робоче місце також є важливим показником якості трудового життя, який суттєво впливає на рівень задоволеності працею, а, відповідно, і на рівень мотивації. Такі показники, як зручне приміщення, дизайн, меблі, сучасна оргтехніка і гарні ергономічні та санітарно-гігієнічні умови праці, призводять до економії робочого часу та трудових витрат і сприяють зростанню продуктивності праці. Сукупність вищенаведених чинників визначає комфортність умов праці на конкретному підприємстві, а дискомфортність може спричинити звільнення працівників з метою пошуку більш досконаліх і зручних умов. На досліджуваних підприємствах умови праці інженерно-технічними працівниками СП "Ватра-Шредер", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська", ЗАТ "Тернопільський молокозавод", УВТК ВАТ "Тернопільбуд" , ВАТ "Тернопільгаз" охарактеризовані ними як дуже комфортні. Кожен працівник має окреме робоче місце, персональний комп'ютер. Інженерно-технічні працівники об'єднані в невеликі групи (3-4 чол.).Санітарно-гігієнічні умови дуже хороші.

Значна сума коштів на цих підприємствах витрачається на благоустрій території. Працівники ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська" та УВТК ВАТ "Тернопільбуд" забезпечені мобільним зв'язком за рахунок підприємства, що, на їх переконання, сприяє більш якісному виконанню посадових функцій. У ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська" є філії, які розташовані в інших населених пунктах, а інженерно-технічні працівники УВТК ВАТ "Тернопільбуд" значну кількість робочого часу проводять за межами підприємства, співпрацюючи із замовниками та клієнтами.

Як "задовільні" охарактеризували умови власної праці інженерно-технічні працівники ПП "Тернопільський промбудпроект" та ТОВ "Ватра-Техносвітло". Потребує покращення санітарно-гігієнічний стан приміщень, застарілим є технічне обладнання, бракує площ для вільного розміщення працівників. Не всі інженерно-технічні працівники забезпечені комп'ютерами, недостатня забезпеченість меблями, технічним приладдям. Це, як зазначають респонденти, не лише викликає незадоволення умовами праці, але й зумовлює значне зниження якості виконуваних функцій.

Іншим фактором впливу на задоволеність працею є стосунки між працівниками і керівництвом підприємства. На роботі людина проводить близько третини загального фонду часу, який припадає на її трудове життя, і стосунки з керівництвом нерідко мають суттєве значення. Вони виявляються через довіру до керівника з боку підлеглих, дотримання прав людини, відсутність дискримінації за статевою чи віковою ознакою, стабільну кадрову політику, повагу до підлеглих з боку керівництва, відданість підприємству. О.Єгоршин [65, с.232], зокрема, зазначає, що подвійна мораль керівництва, значна диференціація в оплаті праці вищих керівників та рядових співробітників, нестабільність в роботі з персоналом, порушення прав працівників, різний доступ до соціальних благ – це фактори, що ведуть до руйнації трудового колективу підприємства. А проблему "відданості персоналу" низка науковців [77, с.44] визначають як одну з актуальних кадрових проблем вітчизняних компаній. Дуже часто виникає ситуація, коли після набуття досвіду працівник переходить до конкуруючої фірми. З собою він забирає

інформацію, власні зв'язки і клієнтуру, що суттєво негативно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Як показало дослідження, проведене автором дисертації, інформація про потреби працівників доходить до керівного персоналу підприємств головним чином через неформальні канали комунікацій (бесіди, розмови, неформальне спілкування, чутки). Особисті проблеми працівники доносять до керівників з власної ініціативи. Цілеспрямоване дослідження мотивів, потреб працівників не проводиться. На переконання інженерно-технічних працівників досліджуваних підприємств, увага керівників спрямовується переважно на вирішення виробничих проблем, які вирішуються майже повністю. Особисті проблеми працівників вирішуються частково через обмежені кошти. На підприємствах не здійснюється прогноз потенційних проблем, які можуть виникнути. Керівники підрозділів і підприємства частково ознайомлені із сучасними теоретичними розробками в галузі управління персоналом, в більшій мірі покладаються на власний практичний досвід керування підлеглими. Звідси можна зробити висновок: в діяльності підприємств повинна відбутись переорієнтація в бік реалізації програм на основі створення дійових механізмів задоволення потреб працівників, що постійно змінюються. Для цього необхідно здійснювати постійний мотиваційний моніторинг. І.Шепель [246,с.372-373] вважає мотиваційний моніторинг основною передумовою керованості мотиваційного процесу, оскільки він надає можливість: по-перше, постійно мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління – персонал; по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості працівників; по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Л.Червінська [234, с.15] також зазначає, що розробка системи стимулів можлива лише за здійснення моніторингу стану мотивації праці і пропонує систему постійної оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення показав, що на СП "Ватра-Шредер", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ВАТ "Птахофабрика

"Тернопільська", ЗАТ "Тернопільський молокозавод" існують налагоджені зв'язки між виробничими та управлінськими підрозділами і вільний доступ до усієї необхідної інформації, як виробничої, так і управлінської, економічної. Наприклад, у ЗАТ "Тернопільський молокозавод" інженерно-технічні працівники є учасниками щотижневих нарад, на яких обговорюються і вирішуються виробничі та управлінські проблеми. Аналогічна ситуація існує і на СП "Ватра-Шредер".

На решті підприємств інженерно-технічні працівники мають вільний доступ до всієї необхідної інформації з виробничих питань. Доступ до економічної інформації про діяльність підприємств обмежений. Такий рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення сприймається працівниками негативно. Вони мають бажання і вважають за потрібне володіти інформацією про фінансово-економічні показники діяльності підприємства, управлінські рішення та наслідки їх реалізації.

На усіх досліджуваних підприємствах, крім ТОВ "Ватра-Техносвітло", розроблені положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, які мають надто типовий, узагальнений характер. Загалом лише 30-40% працівників ознайомлені з Колективними договорами, статутами підприємств. З посадовими інструкціями і обов'язками інженерно-технічні працівники ознайомлені, однак, не використовують їх, вважаючи формальними документами. Інженерно-технічні працівники висловили переконання, що існуюча посадова інструкція є документом, який стосується насамперед посади, а на думку працівників, має бути розроблений документ, що міститиме інформацію, яка стосується як конкретної посади, так і конкретного працівника. Зокрема, в цьому документі мають бути виписані стандартні і персональні вимоги до працівника, а також визначені перспективи і напрямки його професійного росту і вдосконалення.

Проблема розробки посадових інструкцій існує і на вітчизняних і на закордонних підприємствах. О.Зозульов, А.Длігач, Н.Писаренко [77, с.41-46], досліджуючи сучасні проблеми менеджменту українських підприємств, виділяють необхідність удосконалення посадових інструкцій, що зумовлюється

такими проблемами, як, по-перше, дотримання дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати підприємство; по-друге, вимога до спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, що розвивається; по-третє, необхідність підвищення професіоналізму працівників з метою утримання конкурентних позицій; по-четверте; вирішення юридичних проблем із звільненням працівників. Нові підходи до розробки документів, які регламентують посадові обов'язки та функції, на переконання науковців, дозволяють:

- виокремити коло питань, за які працівник несе особисту відповідальність;
- чітко сформулювати вимоги до знань і вмінь працівників, визначити критерії оцінки їх роботи, що дозволить сформувати нову стратегію добору кадрів, юридично чітко розв'язати проблему відносин між найманим працівником і роботодавцем;
- сформувати у керівника уявлення про фактичну організаційну структуру підприємства, виявити так-звані "вузькі місця".

Відсутність чітко розроблених посадових документів не дає можливості роботодавцеві визначити оптимальну чисельність працівників. Невизначеність посадових обов'язків не дозволяє об'єктивно розв'язувати конфлікти із розміром заробітної платні, що періодично виникають. Прийом на роботу без чітко виписаних посадових функцій, повноважень, обов'язків, відповідальності проводиться не на основі об'єктивного аналізу відповідності людини певній посаді, а на основі міркувань менеджерів різних ланок. А.Гриненко, Т.Сікачина [45, с.50-51], досліджуючи основні причини конфліктних протиріч на підприємствах, зауважують, що статистичні дані свідчать про збільшення звернень з боку працівників до суду з позовом щодо дій адміністрацій, і зазначають, що більшість вимог найманих працівників у зареєстрованих трудових спорах стосувалась не виплати заробітної плати, а невиконання вимог законодавства про працю, умов колективних договорів і угод, незаконного, на їх думку, звільнення КЗпП України [71] передбачає звільнення працівника у трьох основних випадках: через

порушення дисципліни, скорочення штату і службову некомпетентність. Проте довести останню без чітко виписаних у відповідних документах вимог до знань, переліку виконуваних робіт, функцій, обов'язків, критеріїв оцінки та способів її визначення досить проблематично.

Американські дослідники[252;259] також підкреслюють, що однією з причин низької ефективності управління на багатьох фірмах, зокрема недосконалому керівництву основними сферами діяльності та підлеглими працівниками, є відсутність досконало розроблених посадових інструкцій, або, за американською термінологією, описів службових посад. В практиці американських фірм описи посад окрім основної функції як засобу регламентації діяльності (насамперед прав і обов'язків працівників) слугують цілям планування структурних зрушень в організації, удосконалення структури заробітної плати, вирішення кадрових питань та інших проблем, пов'язаних з управлінням персоналом. Як стверджують американські спеціалісти з менеджменту персоналу, і ми підтримуємо таке переконання, основним призначенням документу, який містить опис вимог до працівника відповідно до посади є:

- допомогти працівникові чітко і ясно зрозуміти і усвідомити посадові повноваження, відповідальність, способи взаємодії з іншими працівниками в організації;
- слугувати керівництвом для оцінки виконаної роботи та розробки особистого плану розвитку;
- бути основою для розробки стандартів успішного виконання покладених на працівника обов'язків;
- стати документом, який допоможе працівникові обійняти посаду вищого кваліфікаційного рівня.

Систематичний аналіз використання на практиці зазначених документів дозволяє здійснювати обґрунтовану оцінку виконання працівником посадових функцій, більш цілеспрямовано застосовувати заохочення чи покарання як засоби мотиваційного впливу на працівників.

Як показало дослідження, на підприємствах до управління персоналом залучається широке коло осіб, відсутній єдиний методичний, інформаційний, координуючий центр, склалася розірвана на частки структура функціональних служб, кожна з яких займається вузьким колом питань, а частина функцій з управління персоналом взагалі відсутня. На переконання більшості керівників досліджуваних підприємств подібна організація роботи з персоналом зумовлена набутою практикою і досвідом керівництва, невеликим розміром підприємств, звичкою і прагненням вирішувати проблеми в робочому порядку, а також нестачею коштів на фінансове забезпечення систематизованих і розгалужених заходів. Хоча деякі підприємства проголошують такі принципи кадрової роботи, як "високий професіоналізм кадрів на усіх рівнях управління і виробництва", "командний підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань", "націленість кадрової політики на єднання молодості і досвіду", однак, практична реалізація цих принципів не завжди знаходить конкретне втілення, обмежуючись лише декларованими гаслами.

Частина підприємств, такі як СП "Ватра-Шредер", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ВАТ "Птахофабрика "Тернопільська" були визнані протягом 2000-2005 років "Кращими роботодавцями року" в регіоні, однак, при цьому головним і, на наше переконання, недостатнім критерієм було збереження існуючих та створення нових робочих місць без урахування інших аспектів співпраці роботодавців з персоналом.

Новації в управлінні підприємствами, зумовлені зміною економічної ситуації і усвідомлені керівництвом, недостатньо торкнулися найголовнішої складової управління, а саме управління персоналом та його мотивації. Результати проведеного дослідження свідчать про наявність суттєвих проблем у формуванні дієвої комплексної системи мотивації інженерно-технічного персоналу; нереалізованості багатьох трудових очікувань працівників, що знижує економічну і соціальну ефективність мотивації і негативно впливає на результати діяльності підприємств.

2.3. Методичні підходи і практика оцінювання персоналу підприємства

Одним з найважливіших в системі мотивації є фактор об'єктивної оцінки кількості та якості затраченої праці. Якщо критерії оцінки є об'єктивними, це сприяє підвищенню продуктивності праці. З іншого боку, якщо оцінка здійснюється не об'єктивно, формально, упереджено, це породжує у значній кількості працівників байдуже ставлення до праці, незацікавленість як в індивідуальних, так і в спільних, загальних результатах праці. Будь-яка система оцінки, на наш погляд, повинна виконувати три основних завдання: сприяти підвищенню ефективності і якості праці; слугувати об'єктивною основою при визначенні розмірів матеріального винагородження; підвищувати соціальну активність та відповідальність працівників. Комплексна оцінка необхідна для вдосконалення організації праці; виявлення мотивів, якими керуються співробітники в процесі праці, і які спонукають їх високопродуктивно працювати; визначення розмірів матеріального та морального стимулювання як окремого працівника, так і колективу загалом; підбору, розстановки, просування в посаді у відповідності з кількістю та якістю затраченої праці; визначення індивідуальних відмінностей працівників.

Ключовим питанням оцінки персоналу є вибір способу, за яким визначаються ті чи інші показники. Головною метою є забезпечення за допомогою будь-якого методу найбільшої об'єктивності оцінювання. Проведений автором дисертації аналіз дозволив виділити ряд основних методів оцінювання, які використовуються у вітчизняній і закордонній практиці.

Найпоширенішим методом оцінки інженерно-технічного персоналу, застосовуваним на досліджуваних підприємствах, є атестація. Атестація персоналу проводиться у ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком" та ПП "Тернопільський промбудпроект" раз на 3 роки методом атестаційної співбесіди за участю інженерно-технічного працівника. Основою для оцінки слугує письмова характеристика керівника структурного підрозділу. На основі отриманої інформації атестаційною комісією робиться висновок про відповідність

працівника посаді, яку він обіймає. Реально існуюча практика атестацій підтверджує формальне ставлення до її проведення як з боку керівників підприємства, так і з боку інженерно-технічного персоналу. Ставлення інженерно-технічного персоналу цих підприємств до атестації неоднозначне. 64% працівників не готуються до атестації через її формальний характер, 36% готуються індивідуально. 29% вважають, що атестація сприяє підвищенню кваліфікації, 27% переконані, що ніякого впливу на кваліфікацію атестація не здійснює, 44% не визначились щодо впливу атестації на ріст кваліфікації. До того ж, зауважують респонденти, при атестації зовсім не беруться до уваги відмінні результати в межах структурного підрозділу, не піддається аналізу різне ставлення працівників до виконання посадових функцій і обов'язків, не оцінюються особисті якості. Серед досліджуваних підприємств варто відмітити ЗАТ "Тернопільський молокозавод". На підприємстві атестація проводиться раз на 2 роки. Здійснює атестацію спеціальна комісія за участю керівників та головних спеціалістів підприємства, і метою проведення атестації є перевірка на відповідність інженерно-технічного працівника посаді та визначення форм і напрямів підвищення кваліфікації. Перед атестацією проводяться практичні заняття. Процедура атестації передбачає співбесіду та письмові відповіді на екзаменаційні питання. Окрім спеціальних професійних знань перевіряються знання з техніки безпеки і охорони праці, основ економіки і управління підприємством. Обов'язковою вимогою є подання пропозицій з удосконалення діяльності підприємства чи виробничого підрозділу. За результатами співбесіди та іспиту в атестаційному листку для кожного інженерно-технічного працівника персонально визначають рекомендації щодо удосконалення чи поглиблення професійних знань та навичок, набуття нових вмінь чи професій, оволодіння новою технікою, машинами, устаткуванням, технологією, освоєння нового асортименту продукції. Визначається термін виконання - від одного місяця до одного року та форми контролю виконання рекомендацій атестаційної комісії. За результатами атестації здійснюється ротация (горизонтальна і вертикальна, в т.ч. через пониження в посаді), підвищення категорії, збільшення посадового окладу.

До кожного працівника доводяться висновки та рекомендації атестаційної комісії (під розписку). На решті підприємств атестація персоналу протягом останніх п'яти років не проводилось.

Оцінка результатів праці з боку керівництва не завжди є справедливою, як вважають інженерно-технічні працівники досліджуваних підприємств. На їх переконання, це зумовлено тим, що керівник насамперед оцінює результат праці, не завжди зважаючи на умови, обставини, ситуації, що об'єктивно склалися, та зусилля, які були докладені працівником для виконання завдання. 64% працівників відстоюють власне сприйняття результату, зважаючи на самооцінку, залучаючи при цьому в якості арбітрів керівників вищої ланки або колег по роботі.

Дослідження вітчизняної та закордонної практики оцінювання дозволило виокремити такі поширені методи оцінки: письмова або усна характеристика; оцінка за допомогою шкал; графоаналітичний метод; метод альтернативних характеристик; оцінка через поведінкові реакції та інциденти; метод самооцінки; оцінка у спеціальних центрах; оцінка на основі конкретно доведених цілей; методи комплексної оцінки ділових і професійних якостей.

Письмова або усна характеристика, як правило, складається оцінювачем, який добре знає оцінюваного працівника. Недоліком цього методу є складність зіставлення характеристик, оскільки вони різняться за змістом і обсягом.

Оцінка за допомогою шкал менш глибока, ніж письмова характеристика, однак більш надійна у співставленні. Для здійснення процесу оцінки в даному випадку розробляється шкала оцінки. Це може бути загальна, придатна для усіх критеріїв шкала, або окрема шкала для кожного критерію. Значна увага вказаному методу оцінювання приділяється в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема Г.Попова [162], Л.Меншикова[127;128], В.Тарасова[204;205], О.Єгоршина [64;65], Є.Маслова [123], В.Травіна, В.Дятлова [210-212], Дж.Обер-Кріє [142], Д.Синка [179]. Варто вказати на головний недолік методу. Числові значення показника надають оцінювачеві можливість для інтерпретації. При оцінці це можна назвати помилками "поблажливості" або "суворості". Окрім

цього, деякі оцінювачі мають схильність давати судження або за екстремальними значеннями ("прагнення до екстремуму"), або за середніми значеннями ("прагнення до середини"). Тому, для зниження суб'єктивізму при використанні вказаного методу, можна запропонувати спосіб, за яким кожному числовому значенню має бути наданий повний опис дій чи якостей, відповідний оцінці в балах. Чим більший обсяг і вищий ступінь конкретизації опису відрізків шкали, тим вища якість даного методу і менше передумов для викривлення оцінки.

Одним з найбільш простих і розповсюджених методів оцінки є графоаналітичний. Прикладом його можуть слугувати "метод профілю зрілості працівника", "криві посадових кар'єр" тощо. За цими методиками оцінки спочатку будується графік залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), а потім за побудованим графіком емпіричним шляхом визначають формулу залежності.

Метод альтернативних характеристик передбачає розробку низки характеристик, які мають абстрактний характер, визначену вагу і не пов'язані з поведінкою конкретного працівника. Після відбору характеристик згідно із спеціальною таблицею визначається реальна кількість балів, яка відображає цінність працівника. Об'єктивність оцінки підвищується за рахунок того, що оцінювачеві невідомі цінності характеристик. На нашу думку, даний метод доцільний для застосування при оцінці працівників, які виконують більш-менш подібні функції, які підлягають певній стандартизації.

Оцінка через поведінкові реакції (інциденти), як правило, проводиться на основі недоліків чи зривів у роботі, які мали місце протягом певного періоду часу. Широкого розповсюдження цей метод не отримав через фінансові і процедурні проблеми. Вважаємо, що не варто обмежуватися лише негативними випадками, а й не лишати поза увагою позитивні досягнення. Наприклад, успіхи на переговорах, ініціативність, самостійність у вирішенні питань, зниження витрат тощо.

Основною перевагою використання самооцінки працівника є те, що поглиблюється розуміння характеристик роботи, зростає відповідальність

виконавця внаслідок його участі в процесі оцінювання і знижується рівень протиріч і непорозумінь між підлеглими і керівниками після оцінки, зростає обсяг інформації про працівника. Головне в самооцінці – це пошук раціонального взаємозв'язку себе з певною діяльністю і виявлення власних можливостей щодо її здійснення. Раціональна самооцінка є організуючим фактором діяльності, особливо в ситуаціях, коли працівникові доводиться приймати рішення без вказівок або допомоги керівника вищого рангу, в умовах дефіциту ресурсів, часу чи інформації. Практика показує, що для самооцінки можна використовувати майже усі інші методи. Відзначимо методики Є.Шарапатової [241] та Т.Базарова [8], що надають працівникові інформацію, яку можна використовувати в процесі трудової діяльності.

За методом упорядкування рангів порівняння працівників здійснюється лише за окремими значеннями шкали. В межах аналітичної оцінки за кожним показником складається ранжирований ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка розраховується додаванням окремих рангів. За дослідженнями Л.Ленда [114] рангові оцінки - найбільш розповсюджений метод оцінки в США. Близько 62% малих фірм використовують рангові оцінки, 20% - описові характеристики, 18% - оцінку за цілями. Серед великих компаній 51% - рангові оцінки, 23% - описові характеристики, 17% - оцінку за цілями. Вказаний метод, на переконання низки науковців [114;144;165;230;251] і на нашу думку, є найбільш перспективним і доцільним для використання у практиці управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств і організацій. Застосування його, однак, потребує вирішення трьох головних проблем: по-перше, визначення рівня компетентності осіб, які здійснюватимуть процедуру оцінювання; по-друге, усунення суб'єктивізму при оцінці; по-третє, визначення ступеня узгодженості рішень експертів-оцінювачів. Усунення вищенаведених перешкод дозволить, на думку автора дисертації, підвищити об'єктивність оцінки, зміцнити мотиваційний вплив оцінювання і в підсумку підвищити ефективність управління персоналом.

Серед методик оцінки персоналу можна виділити два методи, які отримали найбільше розповсюдження у практиці управління за кордоном:

- оцінка у спеціальних центрах;
- оцінка на основі конкретно доведених цілей.

Методологія і техніка оцінки працівників в оціночних центрах була розроблена доктором Д.Бреєм і як процедура кадрової роботи була вперше застосована в компанії АТ&Т (США) в 1954 р. Для перевірки в центрах обираються такі якості, які мають важливе значення для певного виду робіт, можуть бути виражені у письмових відповідях і є достатньо постійними, щоб на їх основі можна було скласти прогноз на майбутнє. Оцінка працівника здійснюється під час спостереження за його поведінкою в імітованих робочих ситуаціях. Одночасно оцінюються особисті якості за допомогою тестів та інтерв'ю. В оціночних центрах на загальну оцінку працівника впливає насамперед його поведінка в групі, тобто такі якості, як уміння керувати, комунікабельність, вміння переконувати, ініціативність, ступінь залежності від інших членів групи в прийнятті рішень. На другому місці – організаційні здібності, навички у прийнятті рішень, які перевіряються під час аналізу господарських ситуацій, вправ з розробки і опрацювання ділових паперів, ділових ігор. Третє місце належить оцінкам, отриманим при перевірці письмових тестів та інтерв'ю, які розраховані на визначення таких якостей, як інтелектуальні здібності, незалежність суджень, схильність до ризику, самовпевненість. За даними досліджень американських вчених [68;120] оцінка центрів передбачає майбутню поведінку в конкретних робочих ситуаціях з точністю 50-60%. Як бачимо, цей результат лише незначною мірою перевищує результати, які можна отримати за допомогою звичайних тестів.

Сучасний стан економіки України не дає можливостей для розвитку в даний період подібних центрів у нашій державі, оскільки метод є надто дорогим і не витримує порівняння з традиційними методами з точки зору вартості та ефективності. Навіть у розвинутих країнах центри оцінки недоступні для більшості середніх і дрібних компаній. Вони існують насамперед у таких великих корпораціях, як "Дженерал електрик", "Вестингауз", АТ&Т, які мають достатньо ресурсів для організації центрів і в ряді випадків поєднують оцінку з підвищенням

кваліфікації працівників, що дозволяє скоротити витрати на її здійснення. Хоча вітчизняні науковці, зокрема, А.Гриненко, А.Граждан, Т.Сікачина [44, с.276-277], аналізуючи мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників, наголошують на необхідності створення регіональних центрів оцінки, які на замовлення підприємств мають оцінювати кандидатів на посаду та допомагати формуванню кадрового резерву. Центри оцінки не тільки забезпечать оцінювання працівників організації, що претендують на керівну посаду, і керівників, що обіймають посаду, але й будуть ефективним інструментом навчання працівників і мотивації розвитку управлінських навичок. Однак, з метою регламентації діяльності центрів оцінки, тобто, їх прав, обов'язків, відповідальності необхідно розробити відповідні державні положення, наприклад, на рівні Міністерства праці та соціальної політики України. В додатку Г наведено переваги застосування центрів оцінки для підприємств і для персоналу.

Оцінка на основі конкретно доведених цілей є методом більш розповсюдженим, ніж оціночні центри, однак його ефективність викликає набагато більше сумнівів, ніж ефективність центрів оцінки. Суттєвим недоліком методу, на нашу думку, є відсутність загальної бази оцінки різних працівників. Для кожного працівника визначаються конкретні цілі, і на основі ступеня їх досягнення неможливо порівняти якість роботи різних осіб. Крім того, досягнення цілі ще не характеризує ступеня зусиль, затрачених працівником, правильності використаних методів, оскільки могли скластися просто сприятливі обставини і умови праці, в той час, коли несприятливі обставини чи умови слугували перешкодами для досягнення цілі іншим працівником. Недосконалість застосування цього методу для оцінки інженерно-технічного персоналу, на нашу думку, полягає в тому, що: по-перше, необхідною умовою реалізації методу на практиці є наявність чіткого і стабільного плану виробництва на тривалий період, що саме по собі неможливе в умовах конкуренції. По-друге, викликає труднощі розробка кількісних показників діяльності, зокрема для штабного персоналу. З іншого боку, неможливо кількісно виразити ступінь складності досягнення цілі і якість виконання, які, як правило, не враховуються при розробці конкретних,

кількісно виражених завдань. По-третє, даний метод оцінки, використовуючи різні критерії для різних працівників, не дозволяє порівнювати і зіставляти їх діяльність, а наявність як арбітра безпосереднього керівництва вносить в оцінку елемент суб'єктивізму.

Подібної думки дотримується і Дж.Обер-Кріє [142, с.254-255], аналізуючи переваги і недоліки даного методу оцінювання. Перевагою, вважає науковець, і ми підтримуємо її переконання, є насамперед те, що працівник ставиться не перед фактом, а навпаки, перед необхідністю виконання завдання, з яким він погодився. І це дозволяє сподіватися на зміну ставлення працівника до власної праці. До того ж, система оцінки за цілями сприяє інтеграції працівника на підприємстві, дозволяє йому краще усвідомити зв'язок між його індивідуальною метою і загальною метою підприємства. Окрім цього, цей вид оцінки компенсує недостатність чисельності конкретних критеріїв оцінки роботи, дозволяючи проводити цю оцінку за різноманітних обставин. Поряд з цим, А.Колот вказує, що ефективним застосуванням методу оцінки за конкретно доведеними цілями є лише для окремих категорій спеціалістів та керівників за умови встановлення для кожного оціночного показника "індивідуальних стандартів виконання", які враховували б усі "резерви" працівника і реальні можливості поліпшення результатів роботи [104, с.209-210]. А.Гниря [38, с.43], досліджуючи методичні підходи до вимірювання продуктивності праці в управлінні, переконує, що при постановці цілей необхідно визначати не лише те, чого має досягнути працівник, але те, яким чином працівник дізнається про досягнення цілі. Критерії виконання повинні демонструвати докази того, що результати є досягнутими, і показати ступінь участі працівника в досягненні результату. Це надасть інформацію, вважає А.Гниря, для зворотного зв'язку, який використовується не тільки керівниками-менеджерами, але й працівниками, щоб контролювати показники власної роботи.

Вищевикладені фактори знижують цінність методу, однак, він може дати позитивний ефект як стимул. Дух конкуренції серед працівників, бажання просунутись вгору, побоювання позбавитись посади змушують працівників

прагнути досягнення поставленої перед ними цілі, що певним чином впливає на продуктивність їх праці.

Типовою методикою напрямку оцінки на основі досягненням цілі є методика бездефектної праці, яка була розроблена і впроваджена на Київському НДІ-КІВМАШ [30] і передбачала розрахунок коефіцієнта якості праці за формулою:

$$K_{яп} = 1 - \sum K_з, \quad (2.1)$$

де $K_{яп}$ – коефіцієнт якості праці;

$\sum K_з$ - загальне зниження базового коефіцієнта за недоліки, які були допущені

в звітному періоді:

$$\sum K_з = \frac{\sum Птд}{20} \quad (2.2)$$

$\sum Птд$ - кількість випадків порушень трудової дисципліни;

20 – загальна кількість порушень за спеціальним класифікатором порушень та недоліків, що регламентує порядок зниження коефіцієнта.

За даною методикою бездоганна діяльність оцінюється найвищим балом - одиницею. Наочним є "штрафний" підхід до оцінки, адже не враховується творчість, неординарність при вирішенні проблем, що на відміну від технічних помилок, які можуть бути випадковими, більше характеризують якість виконання завдання.

Методика оцінки, яка була запроваджена у Львівському виробничому об'єднанні "Електрон" має, навпаки, стимулюючий характер, адже враховує досягнення при виконанні завдання. При цьому формула змінює вигляд на наступний:

$$K_{яп} = 1 - \sum K_з + \sum K_п, \quad (2.3)$$

де $\sum K_п$ - загальне підвищення базового коефіцієнта за індивідуальні досягнення.

За урахування досягнень коефіцієнт якості праці може перевищити 1, що призводить до зростання стимулюючих виплат. Перевагою даної методики є зрозумілість оцінки працівниками. Однак, намагання підвищити об'єктивність і

комплексність оцінки призвело до зростання кількості показників, які характеризують досягнення, та необґрунтованого їх згрупування, що зумовило громіздкість та трудомісткість оцінки, як на стадії розробки, так і на стадії функціонування.

А.Булянда, А.Колонларі, Ю.Лисенко[22], автори моделі системи управління кваліфікаційним рівнем персоналу підприємства в ринковій економіці, пропонують метод прямої грошової оцінки, який полягає в розподілі робіт за факторами складності. Метод передбачає складання загальної номенклатури "ключових" та "неключових" робіт відповідно до їх важливості для підприємства. Кількісна оцінка складності виконуваних завдань здійснюється за допомогою сумарного та аналітичного методів. Пропонуються такі ознаки складності праці, як характер робіт, що складають зміст праці, різноманітність і комплексність робіт, масштаб керівництва, додаткова відповідальність. Сумарний показник складності розраховується стосовно певної посади як середнє значення і складається із середніх значень показників складності окремих видів робіт. На переконання авторів, дана методика є універсальною та придатною для оцінювання всіх категорій персоналу. Зауважимо, однак, на відсутність в цих методичних пропозиціях комплексного підходу до оцінки інженерно-технічної праці, обмеженість оцінки головним чином самим процесом праці.

Група методик комплексної оцінки містить намагання авторів урахувати результати оцінки різних напрямів чи видів діяльності працівників, а також самого процесу праці, її результатів та ділових рис та якостей, що характеризують особистість працівника. Найбільш обґрунтованою, на наш погляд, можна вважати методику, розроблену Московським НДІ праці[131]. Окремим елементом комплексної оцінки є набір ознак (критеріїв), які не дублюються й існують у кожному виді трудової діяльності. Вони в сукупності достатньо повно виражають цінність працівника. Поєднання ознак в оцінці (L) кожного елемента проводиться з урахуванням їх питомої ваги, вираженої у частках одиниці:

$$L = k_1 \cdot l_1 + k_2 \cdot l_2 , \quad (2.4)$$

де k_1 – коефіцієнт професійно–кваліфікаційного рівня працівника;

l_1 – рівень ділових рис;

k_2 – коефіцієнт складності функцій, які виконуються;

l_2 – рівень досягнутого результату.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника k_1 визначається за формулою:

$$k_1 = O + S + R / 4,3, \quad (2.5)$$

де O – оцінка освітнього рівня ($O = 1; 2; 3$);

S – оцінка стажу роботи за фахом ($S = 0,25; 0,5; 0,75, 1$);

R – оцінка винахідницької, раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності ($R = 0, 1; 0,2; 0,3$);

$4,3$ – постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок з рівня освіти, стажу, винахідницької, раціоналізаторської, публіцистичної та іншої діяльності.

Оцінка сукупності всієї сукупності ділових рис (l_1) виконується шляхом складання оцінок ознак, помножених на їх питому значимість, і може бути виражена формулою:

$$l_1 = \sum a_{ij} \cdot x_i, \quad (2.6)$$

де a_{ij} – j -й рівень i -ї ознаки оцінюваного працівника (у балах);

i – порядковий номер кожної ознаки ділових рис ($i = 1; 2; 3; \dots, n$);

n – кількість ознак ($n = 7; n = 8$);

j – рівень будь-якої ознаки у оцінюваного ($j = 1; 2; 3; 4$);

x_i – питома значимість i -ї ознаки у загальній оцінці ділових рис (у долях одиниці).

Коефіцієнт складності функцій, які виконуються, (k_2) визначається шляхом ділення суми оцінок кожної ознаки, які помноженні на їх значимість, на незмінну величину 8,3:

$$k_2 = \sum a_{ij} \cdot x_i / 8,3, \quad (2.7)$$

де a_{ij} – рівень i -ї ознаки у оцінюваного працівника (у балах);

i – номер кожної ознаки, яка характеризує складність роботи ($i = 1; 2; \dots; n$);

n – кількість ознак ($n = 5$);

j - рівень кожної ознаки оцінюваного працівника ($j = 1; 2; 3; \dots; 10$);

x_i - питома значущість i -ї ознаки в оцінці складності роботи (у долях одиниці);

8,3- постійна величина, відповідна сумі максимальних оцінок за усіма ознаками складності з урахуванням їх питомого значення.

Оцінка результатів праці розраховується в такому ж порядку, як і оцінка ділових рис, тобто шляхом складання оцінок ознак, помножених на їх питому значущість:

$$l_2 = \sum a_{ij} \cdot x_i, \quad (2.8)$$

де i - порядковий номер кожної ознаки результатів праці ($i = 1; 2; 3$);

n - кількість ознак ($n = 2; n = 3$);

j - рівень кожної ознаки у оцінюваного;

a_{ij} - j -й рівень i -ї ознаки у оцінюваного працівника (у балах);

x_i - питома значущість i -ї ознаки результатів праці (у долях одиниці).

Оцінку ділових рис пропонується проводити, враховуючи наступні ознаки: компетентність; здатність чітко організовувати та планувати свою працю; усвідомлення відповідальності; самостійність та ініціативність; здатність до оволодіння та використання нових методів у роботі; працездатність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Для оцінки складності виконуваних функцій використані такі ознаки, як характер робіт, що складають зміст праці (визначають технологічну складність трудового процесу); різноманітність та комплексність робіт; самостійність виконання робіт; масштаб та складність керівництва; додаткову відповідальність. Починаючи з різноманітності та комплексності робіт, всі ознаки обумовлені лише організацією праці. Наприклад, для оцінки результатів праці службовців рекомендовано три загальних ознаки: кількість виконаних планових та позапланових робіт (завдань); якість виконання робіт (завдань) та дотримання термінів виконання робіт (завдань). Але ця методика має і ряд недоліків. Такий елемент оцінки, як результат діяльності, авторами був тільки названий без подальшого розвитку та обґрунтування. Оцінку результатів праці рекомендовано проводити за кількістю

та якістю виконання робіт. Недолік полягає в тому, що розрахунки, креслення, кошториси і т.д. - це продукт праці, а не результат. При оцінці праці не враховується ефективність виробництва. Бажано було б, на наш погляд, щоб критерії якості виконання робіт не співпадали із критеріями новизни та творчості - ознаки, яку автори віднесли до елементів складності виробничих функцій. На нашу думку, оцінка кваліфікації інженерно-технічного працівника на основі формальних даних рівня освіти та стажу роботи за спеціальністю не дає, можливості отримати об'єктивну оцінку його кваліфікаційно-професійного рівня. Наприклад, фахівця, який працює на підприємстві більш ніж 15 років без творчих намагань та досягнень буде оцінено вище, ніж молодого фахівця з творчими намаганнями, але без стажу. Недосконалою також є формула розрахунку комплексної оцінки якості роботи ($L = k_1l_1 + k_2l_2$): при відсутності якого-небудь досягнутого результату ($l_2 = 0$), значення комплексної оцінки все одно не буде дорівнювати нулю ($L \neq 0$).

Методики, розроблені науковцями, які досліджують проблему оцінки фахівців підприємства, різняться в основному переліком критеріїв та рис, які підлягають оцінці. Зокрема, Н.Трусевич [214] пропонує наступні критерії оцінки ділових та особистих рис та якостей: ідейно-політичний рівень; професійна компетентність; організаторські здібності; моральна бездоганність; фізичні здібності; інтелектуальність.

Прикладом більш доцільного групування ділових рис інженерно-технічних працівників є методики, розроблені І.Колодіним [101], А.Пушкарем [166;167], Е.Дорошенком [56]. І.Колодін [101] пропонує групувати ділові риси наступним чином: 1) ті, які оцінюють особистість; 2) ті, які характеризують ставлення до праці. Науковець застерігає від надмірного розширення переліку необхідних рис та якостей і пропонує не розглядати такі риси, які мають обмежене використання чи обумовлені специфічними виробничими умовами. Пропозицією Є.Дорошенка [56] є здійснення оцінки ділових та особистих рис та якостей за наступними п'ятьма напрямками: трудові якості; компетентність; особисті якості; організаторські здібності; психологічне сумісництво. А.Пушкар та Л.Ван Шон

[167], автори методики моніторингу персоналу виробничо-економічних систем, пропонують подібне групування за чотирма напрямками: показники професійної підготовки та кваліфікації; показники особистих та соціальних рис; показники психологічних та психофізіологічних рис та формальні показники.

Загальна сукупність ділових рис та якостей у різних методиках є варіативною. Наприклад, А.Годунов та П.Ємшин [41] пропонують здійснювати оцінку за переліком з 35 рис та якостей. В.Тарасов, представники таллінської школи спеціалістів з розробки систем автоматизованої атестації персоналу [204;205] розширюють перелік рис та якостей, що підлягають оцінці, до 80 найменувань, а Є.Чугунова та С.Міхеєва [240], демонструючи досвід застосування методики групової оцінки особистості інженерних спеціалістів, рекомендують 109 ділових рис та особистих якостей для оцінки. Зазначимо на найголовніший недолік вищенаведених методик – неврахування тієї обставини, що при збільшенні оцінюваних рис частіше відбувається їх дублювання, нагромадження другорядних якостей, що не дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку. До того ж склад та кількість оцінюваних рис не обґрунтовуються, а зміст оцінки є однаковим для усіх груп персоналу.

Інший підхід до вирішення проблеми оцінки ділових якостей та особистих рис пропонує Л.Меншиков [127;128]. Ним запропонована зміна змісту оцінки залежно від групи персоналу. Наприклад, оцінку керівників пропонується здійснювати за дев'ятьма напрямками, спеціалістів – за шістьма. Основою методологічної концепції І.Колодіна [101] є теорія ідентифікації (метод моделей), яка стала дієвим інструментом у дослідженні соціально-економічних систем з розвитком кібернетики. Науковець пропонує наступну послідовність етапів оцінки:

- оцінка виконання фахівцем окремих операцій та фіксація у відповідних графах так званих мікрооцінок (подібно до методу мікроелементного нормування) та їх кількісних характеристик (обсяг, термін, складність, якість);
- аналіз і узагальнення мікрооцінок та визначення оцінки за місяць;

- аналіз і узагальнення місячних оцінок та визначення річної оцінки.

На переконання автора цієї методики поетапне визначення оцінки, перехід від оцінки виконання окремих завдань до поступового накопичення об'єктивної та достовірної інформації і визначення загальної оцінки дозволить усунути суб'єктивізм або звести його до мінімуму. Навряд чи можна погодитись з автором, адже всю процедуру оцінки має здійснювати лише керівник підрозділу.

Г.Дмитренко [52;53], пропонуючи комплексну кваліметричну модель оцінки персоналу, використовує подібний підхід, але значно розширює його межі, визначаючи атестаційну оцінку як значення функції із двома змінними: 1) якості, здібності та риси; 2) частота та міра прояву здібностей у практичній діяльності. Оцінка здійснюється зовнішньо (керівники, колеги, підлеглі) та внутрішньо (самооцінка).

Заслуговує уваги, на нашу думку, здійснена Е.Сарухановим та Є.Сотніковою[180] спроба розробити типову комплексну оцінку конкурентоспроможності працівника, яка характеризує ступінь відповідності властивостей та якостей працівника вимогам функціонального і предметного поділу праці. Зміст визначення конкурентоспроможності полягає у наступному : експерти дають оцінку (L_{yijk}) у балах від 0 до 10 кожному працівнику i -тої професії j -тої кваліфікації за кожним зі встановлених критеріїв (k_{ij}), а також надають кожному критерію певну вагу (z_{ij}), виходячи з оцінки його значущості для успішної діяльності. Перелік критеріїв k_{ij} устанавлюється на основі вивчення предметної та функціональної сутності певного виду діяльності; формальних та неформальних (організаційно неформальних) ролей комплексу знань, вмінь та навичок, які необхідні для успішного виконання професійних функцій; особливостей психомотиваційного механізму. Ступінь узгодженості експертних оцінок перевіряється за допомогою коефіцієнта конкордації. Значення оцінки, що розглядається, a_{ij} визначається за формулою:

$$a_{ij} = \sum L_{ij k} \cdot Z_{ijk} \quad (2.9)$$

де $L_{ij k}$ – експертна оцінка за визначеним критерієм,
 Z_{ijk} -питома вага критерію.

Вочевидь, що для ідеального респондента всі $L_{ijk} = 10$, а отже $a_{ij} = 10$. З іншого боку, для респондента з низьким рівнем конкурентоспроможності усі $L_{ijk} = 0$, а отже $a_{ij} = 0$. Цей методичний підхід до визначення комплексної оцінки (у тому числі й сама процедура оцінювання) простий та відносно об'єктивний.

Як відмітив А.Колот, незважаючи на різноманіття підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, "... їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання, персоналу"[104, с.191-192]. Варто зазначити також, що кожна з розглянутих методик оцінок успішно функціонує тільки в умовах того підприємства, для якого вона була розроблена. В умовах інших підприємств при механічному переносі методики оцінки вже не можуть бути результативними і їх неможливо успішно використовувати. Це свідчить не стільки про недоліки тієї чи іншої методики оцінки, скільки про складність проблеми розробки універсальної комплексної оцінки персоналу.

Важливою умовою адекватного оцінювання є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Специфічність діяльності інженерно-технічних працівників повинна знайти відображення і в її оцінці. Необхідно оцінити інженерно-технічну діяльність як індивідуальну і як колективну, виконання творчих і нетворчих функцій, високу кваліфікацію фахівців. Крім того, оцінка повинна враховувати специфічність створюваної продукції та отримані результати роботи. Насамперед це стосується інженерно-технічного фахівця, завдяки якому створюється нова продукція, а отримані певні результати роботи можуть безпосередньо впливати на його стимулювання.

Розглянемо окремі підходи до оцінки інженерно-технічних працівників. Більшість систем оцінки діяльності НДС та КБ підприємств спираються на використання бальних оцінок у сполученні з коефіцієнтами натуральних і вартісних показників. Наприклад, в основі системи оцінки результатів роботи підрозділів НДІ "Хіммаш" була регульована система науково-технічних, економічних, організаційних і соціальних показників. При цьому враховувались: науково-технічний рівень виконаних робіт; ступінь реалізації закінчених

розробок; економічна ефективність закінчених робіт (фактична і очікувана); виконання плану робіт [41]. Недоліками даної методики, на наш погляд, є такі: теоретичні і пошукові роботи розглядалися відірвано від реалізації цих розробок; незрозумілим є спосіб визначення меж балів економічної ефективності; сума економічного ефекту визначалася довільно. До того ж, основними об'єктами аналізу були вузькі наукові напрямки, націлені на вирішення окремої науково-технічної проблеми. Через те, що прямому кількісному підрахунку піддавались не всі показники, результати цих розрахунків неможливо було підсумувати. Розглянута методика не набула широкого застосування. З одного боку, з причини трудомісткості підрахунків, з іншого – через обмеження розміру оплати праці та преміювання, який до того ж не завжди співпадав з очікуваною оцінкою.

Особливостями методики В.Хайкіна та Л.Бондаренко [225], які обґрунтовували необхідність використання різних економіко-математичних моделей для формування систем преміювання внутрішньозаводських підрозділів, є те, що загальні виплати за преміальною системою не перевищують верхньої межі премій, обґрунтованої на стадії проектування системи, та врахування будь-якої, навіть найменшої, зміни показника, що стимулюється, для дотримання принципу безперервності заохочення. Недоліками даної методики, на нашу думку, є те, що верхня межа премії визначається на стадії проектування, а не за фактичними результатами, а також незручність і висока трудомісткість використання математичних функцій у практичних розрахунках. Тому напрямки такого методу не набули розповсюдження на практиці.

Оскільки результати та успішність діяльності інженерно-технічного підрозділу залежать і від діяльності колективу загалом і від внеску кожного співробітника зокрема, розглянемо сформовані методичні підходи до оцінки окремого фахівця. При оцінці діяльності інженерно-технічних працівників виникає проблема порівняння (зіставлення) досягнутих ними результатів. Це зумовлено насамперед різними напрямками діяльності. Частина співробітників впроваджує у виробництво матеріалізовану техніку та технологію, інші продукують творчу продукцію, позбавлену матеріального змісту. В.Мухіна [138]

для оцінки останніх пропонує оцінку участі в раціоналізації і винахідництві здійснювати за кількістю прийнятих пропозицій і визначати загальний коефіцієнт оцінки, за яким змінювати посадовий оклад.

Іншим прикладом подібного підходу було впровадження журналу обліку виконаних інженерно-технічним працівником робіт та вільної карти їх результатів [100]. Цей спосіб оцінки набув поширення на практиці. Так, у науково-дослідних підрозділах та конструкторських бюро підприємств оцінка праці фахівців здійснювалась на базі індивідуальних планів-звітів, в яких враховувалось виконання лише запланованих робіт та загальна кількість відпрацьованих годин.

Для зменшення суб'єктивізму при оцінюванні та з метою подолання рівності при оплаті праці здійснювались спроби диференціації посадових окладів за допомогою "вилки". Зазначимо, що розмір посадового окладу повністю визначався державою. І до того ж, "вилка" на практиці була надто вузькою, що призводило до того, що оплата дослідників, які працювали з високою творчою віддачею, практично зрівнювалася з оплатою тих співробітників, які спромоглися на посередні результати.

Також поширеним методом була і є атестація інженерно-технічних працівників, яка підтверджує відповідність працівника тій посаді, яку він обіймає. На нашу думку, використання атестації для оцінки за отримання певних досягнутих результатів не доцільне, адже атестація проводиться через тривалі терміни, протягом яких можливе виконання інженерно-технічним працівником достатньо великої кількості робіт та завдань з різною результативністю.

Г.Моїсеєв, А.Ремесник, Г.Ільїна [135] висували пропозицію удосконалення "вилки" на основі індивідуальної оцінки праці, яка визначалась за період між двома атестаціями. При цьому бралися фактори, які мали уточнювальне значення: загальний стаж роботи за фахом, рівень трудової дисципліни, участь в суспільній, громадській діяльності. За нашим міркуванням, цей методичний підхід має спрощений вигляд з перевагою кількісних, а не якісних показників, і є малоефективним при оцінюванні.

Нововведенням, як вважають Г.Таукач, А.Галена, Н.Ліфінцев [206] є застосування контрольних систем з використанням ЕОМ. В них передбачено, що всі завдання, які доводяться до спеціалістів, повинні систематизуватися і накопичуватися в ЕОМ. Для кожного завдання визначається за 5-бальною системою категорія важливості, зміст, термін, якість виконання. За допомогою ЕОМ визначається коефіцієнт якості роботи кожного працівника з урахуванням важливості, своєчасності і якості виконання завдань, а також наявності і категорії претензій з боку керівника. Зауважимо, що даний метод пропонує планувати роботу на основі усереднених норм виконання, що не є доцільним для оцінки, зокрема, творчого внеску інженерно-технічного працівника. Ми переконані, що саме тому цей метод не набув поширення у практичній діяльності.

Розроблена Львівським відділенням інституту економіки АН України методика оцінки ґрунтувалася на принципі розвитку інформаційної мобільності спеціалістів [28]. За даною методикою передбачалось комплексне врахування трудового внеску, виявленої творчої і суспільної активності та чиннику робочого часу. Недолік наведеної методики – складність і трудомісткість розрахунків, а також рівність значимості суспільної і творчої активності, адже, на наше переконання, саме творчій активності слід надавати пріоритет при оцінці.

Д.Козенков [100], В.Паліцин [147] висунули пропозицію оцінювати працю інженерно-технічних фахівців у коефіцієнто-годинах і при цьому розглядати кожний конкретний результат у нерозривному зв'язку з його ефектом, з чим, в принципі, ми згодні. Зрозуміло, що застосування подібної методики дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, однак, недоліком є притаманні більшості методик складність та трудомісткість розрахунків та неврахування випадків, коли дослідницька робота в кінцевому підсумку не дасть позитивного результату.

Відомий український науковець Г.Дмитренко [52;53] висуває пропозицію об'єднати кількісні методи оцінки якості праці у єдину кваліметричну модель оцінки складності праці фахівців. Робоча модель оцінки за методом Г.Дмитренка розраховується в залежності від виконаних спеціалістом робіт впродовж облікового періоду як сума добутоків наступних показників: вчасності та якості

виконаних робіт, фактичних витрат часу на виконання і-тої роботи, інтенсивності праці, отриманого ефекту, економії живої праці та коефіцієнта складності, що визначається за факторно-критеріальною моделлю. Марні витрати робочого часу також відбиваються в кваліметричному модулі.

Варто зауважити на корисність і доцільність застосування даної методики для оцінки праці спеціалістів, які виконують повторювані функції, і праця яких піддається нормуванню, а затрати робочого часу чіткому вимірюванню чи хронометражу, що не завжди можливе при праці, яка має творчий, дослідницький, науковий характер.

Теоретичними доробками в галузі оцінки праці інженерно-технічних працівників є також: визначення ефективності праці за допомогою використання методів багатомірного аналізу на основі обробки великих інформаційних масивів факторів-симптомів за рекомендацією В. Плюти [159]; побудова моделі метричного інваріантного шкалювання за методикою Литвинського-Мерсона [117]; оцінка відмінностей за виділеними експертним шляхом сторонами трудової діяльності фахівців за Т.Погореловою [161]; метод оцінки Ю.Дудневої [59] на основі розрахунку узагальнюючого показника якості на базі початкових компонентів; система бальної оцінки результатів праці технічних працівників, що зайняті розробкою та впровадженням різних проектів за рекомендацією НДІ соціально-трудова відносин Міністерства праці і соціальної політики України [168]. Загальними недоліками цих підходів є трудомісткість та можливість отримання при побудові подібних моделей однакових інтегральних показників малоініціативними працівниками, які мають високі оцінки щодо ретельності і дотримання термінів виконання, та високоініціативними працівниками, які не завжди виконують особисті завдання вчасно і припускаються недоліків в оформленні. Тобто, відбувається зрівняння різних ознак трудової діяльності. До того ж, в наведених вище методиках специфіка інженерно-технічної праці враховується лише частково.

Аналізуючи існуючі методи можна дійти висновку, що на основі лише суб'єктивних чи лише об'єктивних критеріїв неможливо достатньо повно оцінити

працю інженерно-технічних працівників, а тим більше визначити засоби і способи її вдосконалення, розвитку та стимулювання. На нашу думку, найбільш ефективним напрямком оцінки є пошук технології оцінювання за комбінованими критеріями, які дозволять врахувати різні аспекти і специфіку інженерно-технічної праці. Необхідним є пошук об'єктивного, надійного і наочно простого і зрозумілого методу оцінки праці інженерно-технічного працівника як члена виробничого підрозділу з урахуванням його особистого внеску в сукупні результати діяльності. Цей метод має бути гнучким, враховувати технічні, економічні та соціальні критерії оцінки результативності праці і адаптуватися до різноманітних обставин з урахуванням конкретних виробничих і управлінських ситуацій.

Загалом методи, які використовуються для оцінки інженерно-технічного персоналу, можна поділити на чотири основні групи:

- 1) методи із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки;
- 2) методи ранжирування;
- 3) методи ситуативної оцінки;
- 4) інші методи, критерії оцінки яких можуть різнитися між собою. Наприклад, вільна характеристика, історико-біографічний метод, управління за цілями.

Зведена характеристика методів і засобів оцінки подана нами в додатку Д.

Жоден з розглянутих методів не є універсальним, тому виникає проблема визначення вірогідності і достовірності методів оцінювання через знаходження ступеня відповідності того чи іншого метода декільком показникам вірогідності, достовірності і надійності. До таких показників слід віднести наступні:

- 1) простоту, низьку трудомісткість оцінки;
- 2) зрозумілість і чіткість критеріїв і факторів оцінки;
- 3) можливість урахування сукупності всіх факторів і критеріїв оцінки;
- 4) рівень об'єктивності оцінювання;
- 5) можливість вирішення комплексу задач оцінки;
- 6) можливість формального оформлення результатів оцінки;

- 7) можливість застосування автоматичних засобів обробки результатів оцінки;
- 8) відповідність принципам оцінки.

Ці характеристики переваг і недоліків основних методів оцінки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Переваги і недоліки основних методів оцінки персоналу підприємства

Основні методи оцінки	Критерії, які визначають переваги методів оцінки								Рівень вірогідності та достовірності оцінки
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Історико – біографічний	x					x			0,25
Письмова або усна характеристика	x					x			0,25
Критичні інциденти	x								0,125
Тестування		x		x		x	x		0,500
Оцінка на основі доведених цілей	x								0,125
Метод бальної оцінки			x		x	x	x	x	0,625
Метод ранжирування	x	x	x		x	x	x	x	0,875
Метод парних порівнянь	x		x		x	x	x	x	0,750
Атестація	x	x				x			0,500

Примітка: складено за джерелами 9,14,20,34,53,180.

Рівень вірогідності та достовірності методів визначений через відношення наявних переваг метода до загальної їх кількості. Як бачимо, даний коефіцієнт коливається в межах 0.25-0.875. Достовірність цих результатів підтверджується вітчизняними та закордонними дослідженнями. Дані таблиці свідчать про найвищий рейтинг рангових методів оцінки.

На завершення слід підкреслити, що проблема оцінки персоналу ще не вирішена ні на зарубіжних підприємствах чи в організаціях, ні у вітчизняних господарських утвореннях. Допоки не розроблено комплексного підходу до вирішення проблеми оцінки персоналу, не визначено єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, не налагоджені чіткі комунікації між керівництвом і підлеглими, не усунуто формалізм і суб'єктивізм при оцінюванні. Тому утворення дієвих механізмів об'єктивної оцінки персоналу повинно стати невід'ємною ланкою національного менеджменту в галузі мотивації. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних

благ, стимулювання нормативної поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному і вільному розвитку трудового потенціалу кожного без виключення працівника, і в кінцевому рахунку забезпечить на цій основі досягнення максимальних висот у економічному і соціальному прогресі суспільства.

Висновки до розділу 2

1. Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників, адже застосування уніфікованих підходів до мотивації знижує її ефективність.
2. Результати аналізу показали, що домінантою мотиваційного механізму на вітчизняних підприємствах залишається оплата праці. До переліку зовнішніх мотивувальних чинників також входять: справедлива оцінка праці; соціальні пільги і гарантії, безпека і умови праці; соціально-психологічний клімат в колективі; делеговані повноваження та рівень відповідальності; вільний доступ до інформації; перспективи службового зростання. Внутрішню мотивацію визначають зміст і значущість роботи; прагнення до пізнання і створення нового (пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації; честолюбство; бажання виокремитись серед колег, досягти популярності і отримати додаткові матеріальні блага та соціальні гарантії; прагнення до подальшого професійного і творчого зростання і саморозвитку тощо. Результати дослідження засвідчили, що неможна зробити узагальненого висновку про ранжирування мотивів праці, не зваживши на конкретні ситуації, які склалися на підприємствах.
3. Проведений аналіз діючих на підприємствах систем оплати праці привів до таких висновків: основна недосконалість системи винагород виявляється в переважанні постійної складової оплати праці, а змінна складова у порівнянні з постійною є надто малою і слабо виконує функції стимулювання; винагородження відбувається за досягнення прийнятних, а не вищих чи

видатних результатів, чим порушується головний постулат стимулювання продуктивності; надто вузьким є перелік умов та показників преміювання; відсутня диференціація розміру премій в межах структурних підрозділів. Наочним є недостатньо чіткий підхід до вибору критеріїв оцінки результатів праці, що є однією з причин недостатньої диференціації преміювання. Під час такого стимулювання майже не проявляється активного зв'язку винагород з особистими трудовими досягненнями. Такий варіант винагородження дає працівникам деяку впевненість і почуття матеріальної безпеки, але з іншого боку він одночасно послаблює їх почуття активної відповідальності за результати своєї роботи і роботи всього колективу. Недостатня диференціація винагород негативно впливає на ефективність праці, не мобілізує до підвищення кваліфікації, поліпшення якості праці, відбиває бажання прикладати додаткові зусилля під час виконання службових обов'язків.

4. Матеріальні пільги на досліджуваних підприємствах не мають системного характеру, коштів на це виділяється недостатньо. Незадовільним є стан організації соціальної діяльності та розвитку на більшості з досліджуваних підприємств. Пріоритетними є потреби в наданні матеріальної допомоги на оздоровлення і лікування працівників та членів їх сімей; сприянні в будівництві житла через надання позик і кредитів; оплати за навчання в навчальних закладах працівників підприємства та їх дітей; забезпечення безкоштовним або частково оплачуваним харчуванням. До числа додаткових можна віднести організацію за рахунок підприємства транспортування персоналу до і з місця роботи, надання медичних послуг, надання додаткових оплачуваних відпусток, застосування при можливості гнучкого графіку робочого часу, покращення умов праці та відпочинку працівників та членів їх сімей, впровадження додаткового пенсійного страхування за рахунок підприємства.
5. Навчання, підвищення кваліфікації, спрямування коштів на розвиток персоналу не є в даний час одним з пріоритетних напрямів діяльності підприємств. Максимальний акцент робиться на активності самих фахівців.

Більшість фактів підвищення кваліфікації мають цілеспрямований характер, що пов'язане з необхідністю вирішення конкретних виробничих завдань і проблем, а не з розвитком персоналу загалом. Більшість керівників не пов'язують професійне зростання з успішністю та ефективністю всієї організації. Тому частота і різноманітність форм підвищення кваліфікації не є досконалими.

6. На усіх досліджуваних підприємствах, посадові інструкції мають надто типовий, узагальнений характер і є лише формальними документами. Необхідність удосконалення посадових інструкцій зумовлюється такими проблемами, як дотримання дисципліни, вимога до спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, необхідність підвищення професіоналізму працівників з метою утримання конкурентних позицій, вирішення юридичних проблем із звільненням працівників.
7. Ознаками сучасних методик оцінки є: незручність і висока трудомісткість використання математичних функцій у практичних розрахунках; суб'єктивний підхід до категорій персоналу; складність процесів оцінок і непевна достовірність вимірювань та кількісних оцінок; неспівпадання критеріїв якості виконання з критеріями новизни і творчості, які мають бути пріоритетними при оцінці; надлишок оцінюваних рис, що призводить до дублювання, нагромадження другорядних якостей, що знижує об'єктивність оцінки.
8. Найбільш ефективним напрямком удосконалення оцінки є пошук технології оцінювання за комбінованими критеріями, які дозволять врахувати різні аспекти і специфіку інженерно-технічної праці. За ознаками об'єктивності, достовірності, простоти, можливості вирішення комплексу задач, формального оформлення результатів, застосування автоматичних засобів обробки результатів та відповідності принципам оцінки найвищий рейтинг серед методів оцінки належить ранговим методам.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях: 188,195,196,198,202.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні засади побудови моделі мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства

Трудова діяльність персоналу, як і будь-який інший вид діяльності, здійснюється під впливом мотиваційних процесів. Сутність мотиваційного процесу полягає в тому, що існуюча об'єктивна залежність між потребами, мотивами та цілями обов'язково спонукає людей до цілеспрямованих дій. Таким чином, ефективне управління персоналом повинно бути ґрунтоване на розумінні потреб, мотивів і цілей працівників та визначенні адекватного їм винагородження. Автором дисертації розроблена і пропонується модель мотивації інженерно-технічного персоналу промислового підприємства, яка наведена на рис. 3.1.

Подана схема демонструє, що саме потреби ми вважаємо причинами виникнення мотивів, які зумовлюють вияв зусиль, адже без зусиль не може вестися мова про результативність чи продуктивність праці. Зусилля (трудова дія) є центральним пунктом в ланцюжку зв'язків у мотивації працівника. Увесь процес мотивації спрямований на стимулювання зусиль працівника. Зусилля – це не тільки витрати енергії, але й відданість, обов'язковість, відповідальність, загалом будь-який спосіб дій з надання власних послуг роботодавцеві. У цілому зусилля відображає силу потреб, які спонукають людину до дії. Теоретики менеджменту, зокрема Х.Либенштейн [265,5], переконані, що окрім традиційних ресурсів (праця, капітал) до економічної системи варто включити додатковий ресурс – "ікс-фактор", а саме трудові зусилля. Роботодавець наймає не особистість як таку з усіма її якостями, а закупає одиниці робочого часу особистості, які не можна віднести до визначальних виробничих факторів. Вирішальним є спрямоване зусилля на певному рівні майстерності або вище цього рівня. Спрямоване зусилля включає в себе вибір мотивів і відповідь на

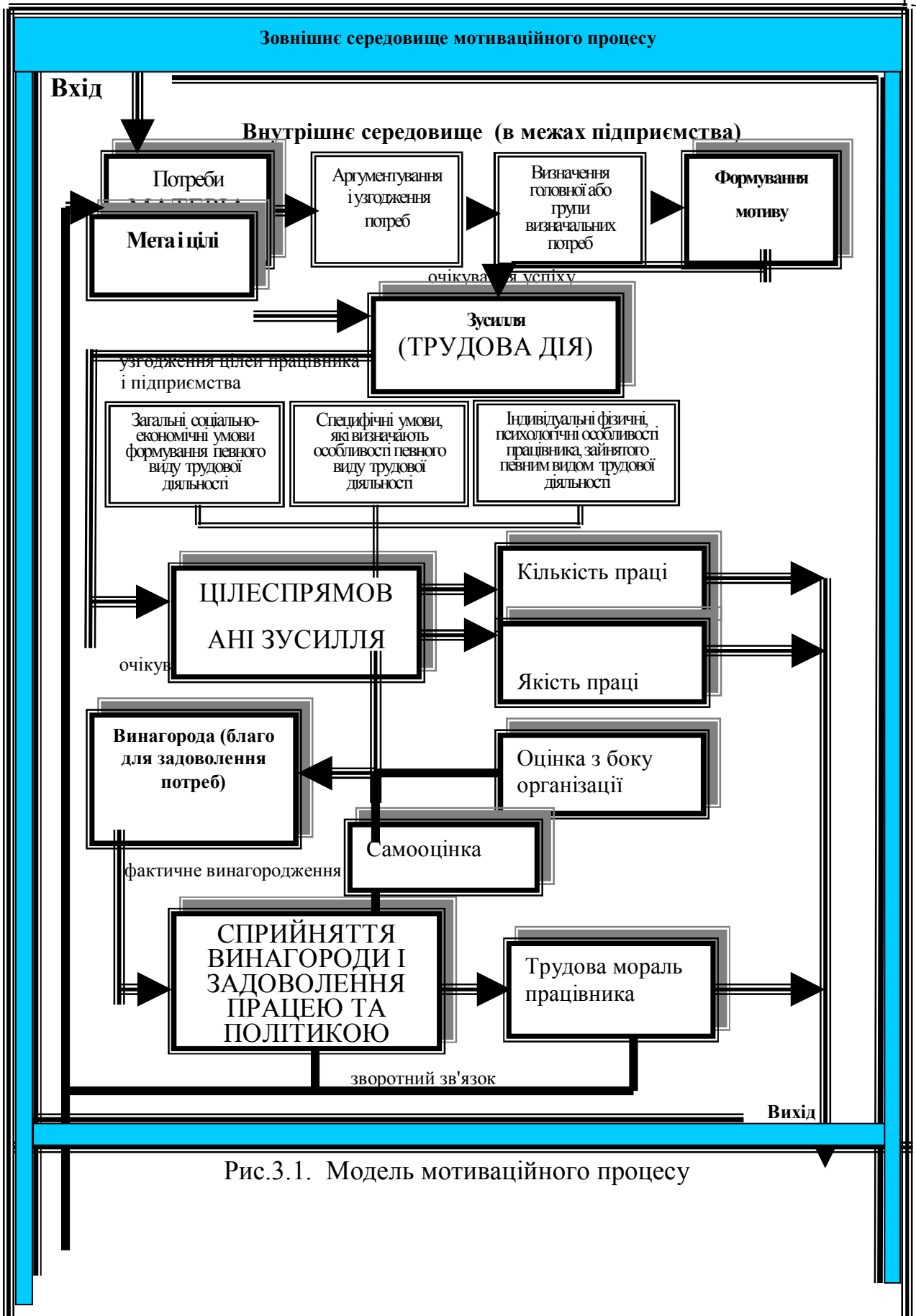


Рис.3.1. Модель мотиваційного процесу

мотивацію з боку тих хто спрямовує зусилля. Таким чином зусилля працівника можна прирівнювати до економічних факторів розвитку виробництва.

Зусилля, як правило, спрямоване на досягнення якоїсь конкретної цілі. Тому його можна розглядати як діяльність чи мотивований вибір, який пов'язує потреби і цілі.

Зусилля може докладатися лише в тому випадку, коли людина достатньо обґрунтовано очікує успіху, переконана, що ціль може бути досягнута. Зусилля підвладні лише людині, і середовище, в тому числі менеджмент, може впливати на них тільки опосередковано через винагородження та створення загальних соціально-економічних та специфічних стосовно певного виду трудової діяльності умов. Необхідно розрізняти також поняття "трудова поведінка" і "результативна трудова діяльність". Поведінка працівника є просто його трудовою діяльністю, а результативну діяльність можна віднести до такої поведінки працівника, яка отримала оцінку і зафіксована тим чи іншим способом, тобто, означає комбінацію поведінки та результатів. Головною метою управління персоналом є саме результативна діяльність мотивованих, тобто, таких працівників, що усвідомлено прагнуть до високих досягнень. Складовими загального результату трудових зусиль є кількість і якість праці. Кількість праці можна визначити як екстенсивну характеристику праці, як фактичні витрати праці, що впливають на кількість створюваних благ.

Якість праці як сукупність корисних властивостей живої конкретної праці і як ступінь розвитку цих властивостей в ній впливає і на кількість виробленого продукту, оскільки праця більш високої якості здатна за певний період робочого часу створити більшу кількість продукції, ніж праця середньої і низької якості, і на якість продукту, що виробляється в процесі праці, зумовлюючи таким чином його вищу споживчу вартість.

Обов'язковим ми вважаємо урахування впливу на трудові зусилля інженерно-технічного працівника, а, відповідно, і на їх кількісні та якісні результати, загальних соціально-економічних умов формування трудової діяльності, адекватних технологічній та управлінській специфіці підприємства, а

також специфічних умов, які визначають особливості інженерно-технічної праці, до яких ми відносимо: вимоги до специфічних знань та кваліфікації; важкість диференціації індивідуального трудового внеску в колективний результат праці; невизначеність результату праці; готовність до ризику за умов непередбачуваності результату. Наявність індивідуальних фізичних, психологічних особливостей та мотиваційних характеристик, які включають в себе нахили, очікування, запити, переконання, інтереси, установки, особистісне спрямування на взаємодію в колективі, на досягнення мети, на власні цілі, зумовлює унікальність і мінливість мотиваційного процесу конкретного працівника.

Оскільки важливою характеристикою інженерно-технічної праці є наявність творчої компоненти праці, вважаємо за необхідне виділити її в моделі мотивації інженерно-технічного персоналу, оскільки саме наявність творчої складової зумовлює пріоритетність у інженерно-технічних працівників потреб вищого порядку, а саме: прагнення до змістовної і значущої праці; інтерес до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації, подальшого професійного зростання, пізнання і створення нового; саморозвитку тощо. Реалізація творчих прагнень забезпечує в якості результату виходу інтелектуальний продукт у формі технологічного чи управлінського інноваційного рішення.

Цілі в запропонованій нами моделі можна охарактеризувати як відчутні аспекти реальної дійсності, на досягнення яких орієнтована поведінка людини, оскільки це призводить до задоволення потреб. Як зазначає Л.Аведян, "людина є найважливішим елементом виробничого процесу в організації. Кожен ключовий фактор успіху організації пов'язаний з особистими цілями працівника" [2, с.6]. Таким чином, робить слушний висновок науковець, відправним пунктом системи показників діяльності організації є індивідуальність працівника та його особисті мета і цілі. Зауважимо, що заблоковані цілі можуть призвести до зневіри та пристосовницької поведінки працівника. Подібна реакція може мати для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки можуть

бути зумовлені тим, що працівник може докласти додаткових, альтернативних зусиль, здійснити переоцінку цілі і визначити іншу ціль, яка тою ж мірою задовольнить його потреби. До негативних наслідків можуть призвести такі дії працівника: він залишає потребу незадоволеною; його поведінка стає ворожою по відношенню до підприємства як до перепони на шляху досягнення цілі. Вміло застосовуючи блокування особистих цілей керівник може спрямовувати зусилля працівників в напрямі, бажаному для організації, підприємства. В ідеальному варіанті підприємство при розробці системи винагород повинно передбачити включення усіх цілей працівника, які зумовлюються його потребами.

Варто звернути увагу на так званий фільтр у ланцюжку мотиваційних зв'язків. Це здатність працівника ефективно виконувати певний вид діяльності. Якщо працівник не володіє необхідними здібностями, жодна система винагородження не забезпечить високої продуктивності. Отже, у взаємозв'язку між діяльністю і здатністю до неї, діяльність ми можемо розглядати як функцію виду:

$$D = f (M, Z), \quad (3.1)$$

де: D – діяльність;

M – мотивація;

Z – здатність до діяльності.

Наприклад, якщо уявити, що мотивація і здатність можуть варіювати в межах від 0 до 1, то у випадку, коли або мотивація, або здатність дорівнюють нулю, їх взаємодія призведе до нульового результату - відсутності діяльності. За умови високого рівня мотивації та здатності (дорівнюють одиниці) досягається найвищий результат діяльності.

Винагорода може сама по собі задовольняти потреби (в самовираженні, у визнанні) або слугувати засобом для задоволення потреб (заробітна плата тощо). Визначення розміру винагороди неможливе без оцінки трудової діяльності як з боку підприємства, так і самооцінки працівника, яка в свою чергу визначає рівень сприйняття винагороди і задоволення працею.

Тут варто відмітити два аспекти – психологічний та соціальний. Перший пов'язаний з оцінкою працівником цінності праці та винагородженням за неї, а другий – з факторами, які зумовлюють ступінь досягнення працівником бажаної винагороди (і зовнішньої і внутрішньої) за працю.

На задоволення працею впливають як об'єктивні умови і характеристики, що закладені в параметри праці, так і суб'єктивне цілісне сприйняття цих характеристик. Різницю у цілісному сприйнятті пояснюють три головні групи соціальних факторів:

- 1) ціннісне сприйняття окремих структурних елементів праці. Працівник може відчувати невдоволення від одних структурних елементів роботи і одночасно задоволення від інших, і, збалансовуючи ці елементи, формує однозначне сприйняття праці у формі задоволення чи незадоволення працею;
- 2) соціальна роль людини поза працею, яка обмежує очікування, пов'язані з працею;
- 2) соціальний досвід, набутий в процесі праці, який впливає на оцінку працівником потенційних вигод, пов'язаних з працею.

Загалом, задоволення, яке отримує працівник в результаті праці, впливає насамперед із винагороди, яку надає підприємство за ефективну діяльність, та є ґрунтом, базисом для трудової моралі працівників. Під мораллю в даному випадку слід розуміти рівень прихильності, відданості підприємству. Варто зазначити, що не всі конкретні цілі працівника потребують однакового рівня прихильності, відданості підприємству. Монотонні, рутинні, повторювані операції можуть бути виконані найкращим чином за умов детального регламентування з боку керівництва та мінімальному залученні до загальних цілей підприємства. Ті процеси, які важко регламентуються згори і потребують для виконання творчої і вольової напруги, швидкого сприйняття нових ідей, можуть бути виконані лише працівниками з високим рівнем лояльності, прихильності, відданості підприємству.

Як показує наведена нами схема моделі мотивації інженерно-технічного персоналу (див. рис. 3.1), в ній передбачений зворотний зв'язок виходу (кількості

та якості праці, задоволеності і моралі), що реалізуються в інтелектуальний продукт інженерно-технічної праці, з факторами входу (потребами і спонуканнями), визначенню яких сприяє здійснення мотиваційного моніторингу.

Може виникнути припущення, що у випадку, коли винагорода за діяльність призводить до задоволення, сила потреб, які спонукали процес мотивації, знижується, і це зумовлює послаблення зв'язків мотиваційного ланцюга. Дійсно, якщо за умов жорсткої відповідності до вищевикладеного, задоволена потреба перестає спонукати, то навіть гіпотетично ідеально налагоджена система мотивації повинна розпастися. Однак, на практиці бездоганна система винагородження є недосяжною. Зауважимо, що, по-перше, неможливе повне співпадання винагородження з персональними цілями працівників і, по-друге, жодна з потреб не може бути задоволена повною мірою, особливо потреба в соціальному статусі, визнанні, регулярно зростаючому доході і, особливо, в самовираженні. Отже, немотивований працівник – це нереальна абстракція. Завжди існуватимуть незадоволені потреби, які будуть змушувати працівників докладати зусиль для досягнення цілей. Таким чином, мотивація є внутрішньо притаманною людині, вона визначає її поведінку, і результатом мотивації є зусилля, спрямовані на задоволення потреб. Підприємство може впливати на мотивацію і викликати через винагородження відповідні цілі, які співпадають з цілями підприємства.

В межах підприємства і окремі працівники і групи мають власні специфічні інтереси та цілі. Задача виживання підприємства вимагає узгодженості цих цілей, оскільки досягнення підприємством власної мети вигідне усім його учасникам. І встановлення, і досягнення високих стандартів роботи можуть бути забезпечені лише спільними і усвідомленими зусиллями керівництва і персоналу, адже зусиль тільки менеджменту без підтримки рядових співробітників недостатньо. Теза про подібний внутрішній консенсус всередині підприємства є наріжним каменем усіх концепцій менеджменту, які склалися з початку ХХ століття.

Вважаємо за необхідне визначити характерні особливості мотиваційного процесу. Насамперед це неочевидність мотиваційних категорій. Потреби, мотиви,

цілі – це якісні, а не матеріальні категорії, їх важко виявити і необхідне тривале спостереження, щоб вірогідно з'ясувати провідні, визначальні потреби, рушійні мотиви поведінки та особисті цілі працівника.

Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від потреб, що зумовили та ініціювали його. Однак, потреби перебувають у складній, динамічній взаємодії, змінюються в різноманітних конкретних ситуаціях, що може призвести до неочікуваної і непередбачуваної реакції працівників на мотивувальний вплив з боку керівництва. Вказані обставини зумовлюють мінливість мотиваційного процесу, і це потребує його періодичного дослідження.

Важливою характеристикою є також унікальність мотиваційних систем працівників. Характеристики потреб, мотивів, цілей та рівень їх збалансування є унікальними для кожної конкретної людини і по-різному впливають на її поведінку. Засоби та методи мотиваційного впливу, придатні для одного працівника, можуть виявитись неефективними стосовно іншого. Це зумовлює слабку передбачуваність мотивації та викликає необхідність розширення використання індивідуального підходу в мотивації персоналу.

Необхідним є також урахування наявності безлічі різноманітних шляхів, способів і засобів задоволення кожної окремої потреби людини. Різноманітність варіантів задоволення потреби вимагає вибору найефективнішого шляху задоволення існуючої потреби працівника виходячи з можливостей організації, підприємства.

Мотивація персоналу є наслідком складної взаємодії об'єктивних та суб'єктивних чинників виробництва, поєднання і узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на результати та ефективність трудової діяльності персоналу. Тому механізм впровадження мотивації можна розглядати як процес розгортання та актуалізації потреб працівників у взаємодії людини із зовнішнім середовищем. З цього виходить, що мотивація включає в себе не тільки прямі (мотиваційний вплив), але й зворотні зв'язки, і на основі оцінки вірогідності задоволення потреб формується відповідний рівень очікувань працівника щодо результатів його праці, їх оцінки та винагородження. Вищезазначені обставини

зумовлюють циклічність, повторюваність процесу мотивації. У спрощеному вигляді цей механізм може бути виражений системою стосунків між такими складовими: суб'єктом, що безпосередньо здійснює трудову діяльність (в даному випадку – інженерно-технічний працівник); підприємством, що наймає робочу силу на ринку праці для виконання конкретної роботи (роботодавець); середовищем, в якому функціонує підприємство і, відповідно, трудиться працівник ("внутрішнє середовище") та середовищам, що його оточує ("зовнішнє середовище"), до якого слід віднести чинні законодавчі та нормативні акти, державні органи і суспільні організації, постачальників, партнерів, конкурентів. На рисунку 3.2 нами наводиться схема інтеграційного механізму мотивації персоналу підприємства.

Наявність суб'єктивного чинника, унікальність мотиваційних систем працівників зумовлюють необхідність застосування індивідуального підходу. Це один з важливих напрямків формування якісно нової системи управління персоналом та його мотивації. Початковою процедурою при цьому має бути ідентифікація інженерно-технічного працівника як трудового ресурсу. Персонал підприємства можна розподілити на загальні трудові ресурси, які не здійснюють прямого впливу на результати роботи підприємства, і специфічні трудові ресурси, які відображають спеціалізацію підприємства[109, с.200]. Загальні трудові ресурси є необхідними для підприємства, але не вони забезпечують його конкурентну перевагу. Інженерно-технічний персонал належить до специфічних трудових ресурсів, адже - це спеціальний людський капітал підприємства, який безпосередньо забезпечує досягнення цілей діяльності. Чим глибше специфічність ресурсу, тим він є важливішим і, зрозуміло, вимагає більш індивідуального підходу. Важливою є також еластичність трудового ресурсу, яка обумовлюється його унікальністю або широким розповсюдженням в межах окремої економічної одиниці: економіки загалом, галузі, регіону, підприємства. Чим мобільнішим є ресурс в межах економічної одиниці, тим вищою є еластичність його пропозиції.

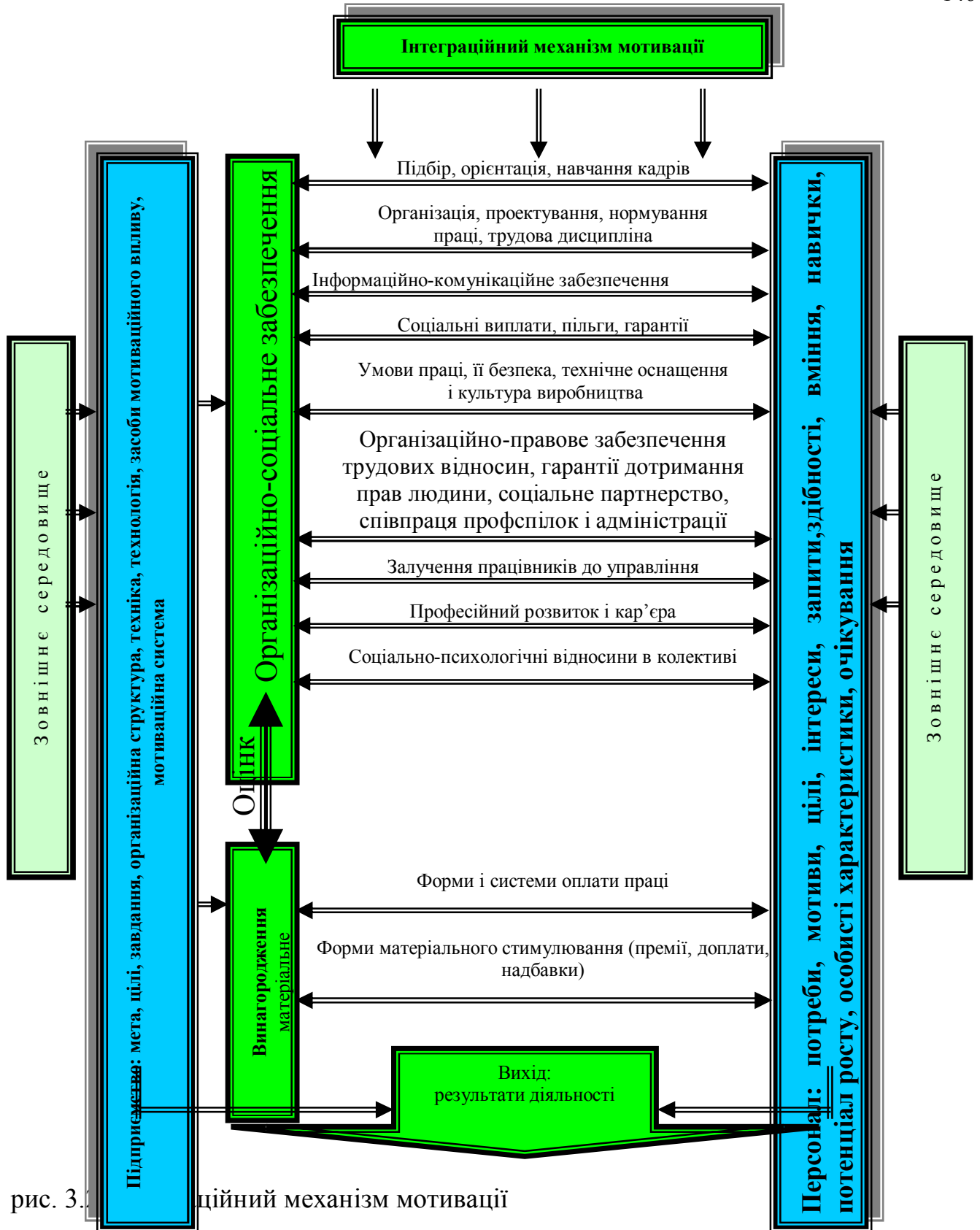


рис. 3. Інтеграційний механізм мотивації

На наше переконання, індивідуальний підхід повинен здійснюватись насамперед стосовно нееластичних ресурсів. В цій ситуації при формуванні системи мотивації комплексне врахування якостей, запитів та заслуг конкретного працівника забезпечить залучення його до діяльності на підприємстві. Індивідуального підходу вимагають і немобільні ресурси, яких важко залучити і важко замінити у випадку звільнення. І зрозуміло, що індивідуального підходу вимагають інженерно-технічні працівники творчої діяльності, оскільки це важко відновлювальні ресурси.

Ми вважаємо, що індивідуальний підхід до мотивування інженерно-технічного працівника передбачає визначення його характеристик та запитів з метою їх урахування в загальній мотиваційній системі підприємства. Запити слугують орієнтирами мотивації працівника до трудової діяльності, а оцінка професійних та особистих якостей є необхідною умовою ефективного управління працівником, формування його кар'єри, прийняття рішень щодо фінансування його навчання, перепідготовки тощо.

Змістовний аспект процедури полягає в складанні мотиваційної карти потреб і запитів працівника, а також виявлення його професійних та особистих характеристик, які можуть бути використані в якості орієнтирів мотивації праці і є необхідними для ефективного управління персоналом. Ми вважаємо, що максимального успіху можна досягти мотивацією на основі найсуттєвіших потреб працівника. Їх задоволення може мати характер одноразового заходу, наприклад, надання кредиту, чи мати форму довготривалого впливу. Найскладнішим є передбачення результату задоволення певної потреби, оскільки це вимагає достатньо глибокого знання працівника, його психології. Очікувані результати можуть відрізнятися від реальних, і це обов'язково має бути зафіксоване та обговорене з працівником. Відсутність можливостей задоволення потреб працівника протягом поточного періоду не зумовлює відмову від задоволення потреби взагалі. Працівник повинен бути впевнений, що за високого рейтингу результатів його праці підприємство відшукає можливості розширення кола його задовольняємих потреб. На наше переконання, саме така політика підприємства

буде в максимальному ступені сприяти поєднанню цілей підприємства та цілей інженерно-технічного працівника, заохочувати ініціативу, розвивати його творчість та новаторство. Зразок мотиваційної карти, розробленої автором дисертації, подано в додатку Е.

Мотиваційна карта повинна включати в себе і вимоги працівника до робочого місця та посадового статусу, адже "статус є особливим благом, за яке працівник готовий платити"[119, с.167]. Важливим є також з'ясування оцінок самого працівника, який порівнює затрати і результати власної праці. Врахування цього аспекту передбачає створення мотиваційної системи, яка по-перше, враховує очікування і запити працівника, який оцінює значимість для підприємства результатів власної праці, і по-друге, забезпечує справедливості винагородження конкретного працівника. Насамперед, це стосується індивідуалізації заробітної плати. Складовою процедури індивідуалізації заробітної плати інженерно-технічного працівника є оцінка трудового внеску, яка являє собою вимірювання і грошовий вираз кількості та якості його трудової послуги. Тобто, оцінка трудового внеску – це оцінка підприємством корисності праці персоналу для досягнення цілей бізнесу. Індивідуалізація заробітної плати може бути закріплена в трудовій угоді, на основі якої працівник добровільно делегує, надає підприємству право контролю за власними діями в межах угоди. Таким чином, укладання угоди є також актом індивідуалізації заробітної плати через узгодження і закріплення суми, структури і порядку оплати праці.

Зрозуміло, що індивідуальний підхід вимагає застосування гнучких систем оплати праці, матеріального стимулювання та отримання доходів від власності, соціальних пільг та страхових гарантій. Заслуговує на увагу пропозиція О.Рудницької [172, с.146], яка вважає за необхідне застосовувати на підприємствах модель гнучкої мотивації праці. Загалом модель гнучкої мотивації праці можна представити через формування індивідуального доходу працівника в межах підприємства ($W_{\text{інд } i}$):

$$W_{\text{інд } i} = W_{\text{мін } \text{зн } i} \cdot k_i + W_{\text{дн } i} + W_{\text{пр } \text{інд } i} + W_{\text{пр } \text{за } i} + W_{\text{д } i} + W_{\text{стр } i} + W_{\text{мд } i} + W_{\text{сн } i} \quad (3.2)$$

де $W_{\min \text{ зп}}$ – розмір мінімальної заробітної плати;
 k_i – коригуючий коефіцієнт мінімальної заробітної плати i -того працівника;
 $W_{\text{дн } i}$ – доплати і надбавки компенсаційного характеру i -того працівника;
 $W_{\text{пр інд } i}$ – премії за індивідуальні досягнення i -того працівника;
 $W_{\text{пр заг } i}$ – премії за спільні, загальні досягнення;
 $W_{\text{д } i}$ – доходи від участі в капіталі підприємства (підприємницький прибуток) i -того працівника;
 $W_{\text{сир}}$ – страхові гарантії i -того працівника;
 $W_{\text{мд}}$ – матеріальна допомога i -тому працівникові;
 $W_{\text{сн}}$ – соціальні пільги і виплати i -того працівника.

Тарифна частина доходу працівника є відносно стабільною, тому гнучкість досягається за рахунок решти елементів, які формують сукупний індивідуальний дохід працівника в межах підприємства. Наведена модель може бути покладена в основу формування різних варіантів гнучких систем матеріального стимулювання інженерно-технічних працівників підприємства і, зрозуміло, має бути доповнена системою нематеріальних, соціальних стимулів та винагород. Тобто, зв'язок між результатами діяльності та винагородженням за працю повинен здійснюватись не лише через диференціацію оплати праці та інших елементів доходів працівника, а й за допомогою інших, не грошових стимулів. Застосування останніх дозволить, на наше переконання, ще більшою мірою врахувати індивідуальність працівника, корисність його трудового внеску, а також, в окремих випадках, прив'язати винагороди до особистих потреб працівника. На нашу думку, оптимальним буде такий підхід. Насамперед, це розподіл посадового окладу інженерно-технічного працівника на гарантовану і негарантовану частини. Гарантована частина посадового окладу повинна визначатись на основі ЄДТС, враховуючи кваліфікаційні відмінності. Призначенням негарантованої частини посадового окладу є індивідуалізація оплати праці на основі результатів оцінки, яка повинна враховувати специфіку інженерно-технічної праці, особливість продукту праці, кількісний та якісний аспект особистих та колективних результатів праці та невизначеність результатів при творчому пошуку; комплексно охоплювати

виробничо-технічні, економічні і соціальні наслідки трудової діяльності працівника, враховувати можливості підприємства щодо винагородження персоналу, конкретні виробничі обставини і ситуації.

3.2. Формування і забезпечення функціонування ефективної системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація інженерно-технічного персоналу через оплату праці має бути доповнена іншими напрямками мотивації, що включають в себе: надання можливостей для навчання і розвитку неспеціалізованої кар'єри; рівні можливості щодо посадового просування; надання роботи, що відповідає інтересам, здібностям, нахилам та професійній підготовці; своєчасне посадове та кваліфікаційне зростання, справедливість у встановленні норм виробітку, розподілі роботи, оцінки діяльності, винагородження; встановлення єдиного статусу для усіх працівників підприємства; участь у прибутках; участь в управлінні; підвищення демократичності управління та інше.

Відповідно до цих напрямів мотивації інженерно-технічного персоналу на підприємствах необхідно розробити комплекс програм і планів, до якого мають входити:

- програма гнучких соціальних виплат;
- програма кредитування, субсидій та пільг;
- програма підвищення кваліфікації;
- програма розвитку кар'єри;
- медична програма;
- стипендіальна програма;
- пенсійна програма;
- програма навчання суміжним професіям;
- програми спортивних, оздоровчих та культурних заходів;
- програми гнучкого робочого часу;
- програма участі в управлінні;

програма участі у прибутках підприємства.

Частина програм має охоплювати не тільки працівників підприємства, але й членів їх сімей та пенсіонерів. Кошти для їх здійснення мають надходити як з фондів підприємств, так і шляхом певних внесків та відрахувань з доходів працівників. Програмний підхід дозволяє визначити коло учасників програми, терміни її здійснення, матеріальні джерела та виконавців. Призначення визначених програм – ріст добробуту та захищеності працівників підприємства, згуртування трудового колективу, отримання спільної вигоди від програмних та групових форм вирішення проблем, які стоять перед кожним працівником. Необхідність їх застосування підтверджують і результати проведеного нами дослідження. Подібну пропозицію висловлює В.Тропіна [213, с.36-38], яка зауважує на доцільності надання працівникам права вибору участі в програмах, відповідно до власної зацікавленості в них.

Об'єктивно виникає незаперечна вимога, щоб керівництво не вирішувало життєво важливих для працівника і колективу питань та проблем без їх всебічного обговорення і вірно обирало стиль управління, зважаючи на його визначний мотиваційний ефект. Підвищення демократичності стилю керівництва породжує справжній колективізм, який передбачає однаковість в оцінці пріоритетності та важливості цілей та завдань, які стоять перед підприємством, розвиток особистої відповідальності та взаємної вимогливості підлеглих та керівників. Формуванню глибокої зацікавленості в результатах роботи сприяє і встановлення єдиного статусу всіх працівників, який надає кожному з них рівні з іншими права та умови.

Ми переконані, що надзвичайно важливим напрямом мотивації інженерно-технічного персоналу є надання працівникам такої роботи, яка відповідає їхнім особистим інтересам, здібностям, хисту і сприяє максимальній реалізації трудового та творчого потенціалу. В цьому випадку настає задоволеність працею, працівники отримують можливість використовувати власні знання і здібності, досягти високого професіоналізму.

Задоволенню соціальних потреб працівника сприяє посадове, кваліфікаційне зростання як один з факторів формування позитивної трудової мотивації. Воно тісно пов'язане з матеріальним стимулюванням праці, оскільки посада є основою визначення заробітної плати. Разом з тим, посадове становище є найважливішою умовою, яка сприяє, чи навпаки, перешкоджає розкриттю трудового, творчого потенціалу інженерно-технічного працівника, слугує основою задоволення потреб у самовираженні, визнанні та престижі. Підвищення кваліфікації і успішне просування по службовій драбині є виразом визнання заслуг і досягнень працівника в колективі, його підтримки колегами і слугують потужними соціальними факторами формування трудової мотивації. Як зазначає О.Грішнова [46, с.45], "соціальна оцінка професійної діяльності людини у вигляді кар'єрного просування, окрім визнання вже досягнутих успіхів, дає змогу працівнику розкрити в собі нові якості та здібності, пізнати й реалізувати себе на новому рівні. Планування і здійснення кар'єри, задовольняючи потреби працівників у самоповазі і самореалізації, стає одним з найпотужніших чинників, що мотивують їхню трудову діяльність". Ми повністю підтримуємо цю слушну думку.

Ще одним напрямком мотивації інженерно-технічного персоналу є розвиток неспеціалізованої кар'єри через оволодіння працівниками суміжними спеціальностями та спеціальностями іншого напрямку. Для інженерно-технічних працівників це може бути отримання фаху в навчальних закладах післядипломної освіти за напрямками: економіка, менеджмент, маркетинг. Це підхід, який дозволяє працівникові вдосконалюватись і змінювати місце роботи і навіть спеціальність в межах своєї організації, і таким чином знайти ту сферу діяльності, яка найбільшою мірою відповідає його інтересам. При цьому з різних сторін пізнається процес виробництва, що допомагає працівникові найповніше розкрити власний потенціал, збагатити себе новими знаннями та навичками, більш впевнено почувати себе в колективі, повніше розділяти спільну відповідальність за долю підприємства. Уповільнення кар'єри при цьому компенсується зростанням особистої зацікавленості і задоволеності характером і змістом праці.

Окрім цього, при скороченні посади працівник не постає перед необхідністю покинути підприємство. Це свого роду страхування від безробіття та вирішення проблеми життєвого найму в межах однієї організації, що створює також атмосферу довіри та впевненості працівника в майбутньому, бажання працювати з максимальною віддачею. Визнання для працівника можливості розвитку неспеціалізованої кар'єри відповідає реальному стану на ринку робочої сили, коли в результаті безробіття або тих чи інших обставин людина буває вимушена змінити як мінімум 2-3 професії впродовж трудового життя. Розвиток неспеціалізованої кар'єри пом'якшує вирішення цього питання і спрямовує його в бік пріоритету інтересів самого працівника.

Важливим напрямом мотивації працівників, який дозволяє підвищити їх зацікавленість в успішній роботі підприємства, є участь в акціонерному капіталі. Варто зазначити, що 64% інженерно-технічних працівників на досліджуваних нами підприємствах є або бажають стати співвласниками або акціонерами підприємств, на яких працюють (незважаючи на те, що дотепер не отримали дивідендів на акції), і приймати участь в управлінні ними. 35% опитаних бажають залучатись до прийняття рішень щодо діяльності підприємства на зборах і нарадах, 84% вважають за потрібне отримувати письмову інформацію у вигляді звітів, повідомлень, листівок. Інженерно-технічні працівники вкрай негативно сприймають нестачу інформації про показники фінансово-господарської діяльності підприємства і обмежений доступ до неї. Сучасні науковці, зокрема В. Панков, І. Тупік, А. Єськов[148, с.151], вважають, що "підприємство і працівники мають утворювати партнерство, в якому працівники вчать, набувають знань і досвіду на підприємстві, а підприємство набуває знань і досвіду від працівників і через працівників. Для того, щоб цей тандем був успішним, підприємство повинно відкрити більшу частину власної інформації для всіх працівників, що окупиться у вигляді нових компетенцій останніх". А А.Панченко [150, с.166]., досліджуючи засоби подолання проблем відчуження в процесі демократизації виробництва, зазначає, що "можливості участі в управлінні підприємствами розглядаються працівниками як вияв справедливості (якщо

розглядати справедливість як рівність можливостей), а задоволення потреби в справедливості відіграє важливу роль в мотивації росту продуктивності праці".

Зауважимо, що, залучаючи працівників до управління підприємством, варто зважати на те, що різні категорії працівників висувають різні вимоги до характеру своєї участі в управлінні. Зокрема, інженерно-технічні працівники на перше місце висувають участь у висуненні членів колективу на підвищення у посаді, далі слідує участь в розподілі премій, розподілі завдань, розробці планів підвищення кваліфікації, розробці системи матеріального і морального стимулювання. Працівникам повинні мати можливість на певних умовах купувати акції за ціною нижче ринкової, або частина акцій може передаватися працівникам безкоштовно за тривалу працю на підприємстві або інші трудові досягнення. Ми переконані, що надання працівникам власності разом із залученням до управління не тільки сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та супроводжуватиметься стабілізацією зайнятості, але й зробить підприємство більш привабливим для іноземних інвесторів і партнерів, а також зміцнить довіру населення до економічних реформ.

Негативний вплив на мотивацію праці здійснює негнучкий, незручний режим праці. В практиці діяльності закордонних підприємств широко розповсюджені нестандартні режими робочого часу, за яких працівникам дається право встановлення власного графіка робочого часу поза межами твердо встановлених обов'язкових робочих годин. Гнучкий режим робочого часу застосовується переважно для інженерно-технічного та управлінського персоналу. Закордонні соціологи неодноразово досліджували гнучкі графіки робочого часу і переконалися в їх ефективності [7;13;68;120]. Загалом, до переваг гнучкого графіка робочого часу можна віднести наступне: відсутність чітко доведеного початку робочого дня звільняє працівників від побоювання запізнення; індивідуальний графік дозволяє краще узгоджувати робочий та сімейний розпорядок дня; відпадає необхідність звертатися з проханням до адміністрації щодо звільнення з роботи для відвідин лікаря або за інших особистих обставин; можливість вибору часу початку та закінчення робочого дня дозволяє полегшити

транспортну проблему; більш раціональною стає структура вільного часу; на великих підприємствах вирішується проблема одночасного прибуття і вибуття великої кількості працівників; знижується плинність кадрів. Вважаємо, що доцільність впровадження на підприємстві гнучкого робочого часу, особливо для інженерно-технічного персоналу, не викликає сумніву. Зауважимо, що запровадження тої чи іншої форми організації робочого часу за нестандартними режимами повинно здійснюватись з урахуванням специфічних особливостей трудового колективу. Насамперед, необхідною є ретельна розробка організаційних та методичних принципів переходу на гнучкий робочий час, перегляд колективних та індивідуальних угод та договорів, вивчення громадської думки персоналу щодо впровадження нових режимів робочого часу, оцінка соціально-економічної ефективності впровадження режиму гнучкого робочого часу. Діюча практика показує, що ставлення до впровадження гнучкого графіка позитивне, тим паче, що фактично він існує, зрозуміло, з урахуванням специфіки виробництва. Однак, для інженерно-технічних працівників, безпосередньо залучених до виробничого процесу, гнучкий графік застосовувати недоцільно і практично неможливо. При оцінці соціально-економічної ефективності впровадження гнучкого графіка роботи важливо, на наш погляд, врахувати такі фактори:

- економію фонду робочого часу за рахунок ліквідації запізень, короткочасних відпусток з дозволу адміністрації, зменшення випадків невиходу на роботу за особистими мотивами;
- підвищення продуктивності і якості праці за рахунок більш ефективного використання періодів максимальної працездатності протягом робочого дня;
- скорочення непродуктивних витрат робочого часу в періоди вимушеного простою за технічних чи виробничих причин;
- скорочення наднормованих робіт;
- зменшення втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність;

- зменшення плинності кадрів через невдоволеність працею, зумовлену незручними умовами і режимом праці;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Перелік вищенаведених напрямів мотивації інженерно-технічного персоналу та соціальних програм підприємства може бути значно доповнений в залежності від фінансових можливостей підприємства. Зокрема, в практиці фірм країн з розвинутою економікою пріоритетними є медичні, стоматологічні, різноманітні страхові та пенсійні програми, програми психологічної допомоги працівникам. Кожна з програм цілеспрямовано вирішує одну з проблем працівника, але багатоманітність програм дозволяє виробити диференційовану стосовно кожного працівника гнучку політику стимулювання та мотивації. Інтегрування різних програм в загальну систему управління персоналом спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом глибокого вивчення потреб працівників і надання можливості їх задоволення за допомогою підприємства. На реалізацію подібних програм у розвинутих країнах щорічно виділяються кошти в обсязі 2-3% ВВП. Провідне місце за цим показником належить Швеції, в якій за рахунок держави і приватного капіталу фінансуються: дошкільна, шкільна, середня, вища і наукова освіта – на 80-90%, підготовка і перепідготовка кадрів – на 90%, допомога по безробіттю та інші види соціальної допомоги – на 75-80%, пенсійне забезпечення – на 90-100%, витрати на відновлення і зміцнення здоров'я та культурний розвиток – на 70-80%. Така соціальна політика дозволяє Швеції мати найвищий рівень зайнятості населення. Навіть для вікової групи 60-65 років у чоловіків він перевищує 60%, а у жінок – 50% [120].

На нашу думку, необхідно створювати на підприємствах інтегральну узагальнюючу систему соціальної мотивації, в якій мають бути усукупнені всі її основні компоненти, і працівник повинен мати право обрати для себе ті форми стимулів із загального переліку, в яких він найбільш зацікавлений. До того ж, в зазначеній системі, на нашу думку, доцільно визначати пріоритетні програми,

доступ до участі в яких має бути зумовлений результатами оцінки досягнень працівника та його внеску в результати діяльності підприємства.

Дослідження соціально-економічних аспектів ефективності мотивації показує, що оцінка результативності мотиваційної системи підприємств пов'язана з певними труднощами. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком підприємств. В нинішній час відсутній єдиний підхід до проблеми визначення ефективності роботи персоналу і, відповідно, соціально-економічної ефективності системи мотивації. Проведений дисертантом аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три основні методичні підходи.

За першим підходом персонал підприємства вважається сукупним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому саме кінцеві результати виробництва вважаються критеріями ефективності роботи персоналу, а отже, і ефективності мотиваційної системи. В якості показників, які відображають кінцеві результати діяльності підприємства і можуть слугувати основою для розрахунку ефективності роботи персоналу, приймаються числові значення кінцевих результатів роботи підприємства за конкретний період часу (рік, квартал, місяць): прибуток підприємства; витрати на 1 грн. товарної продукції; рівень рентабельності; обсяг товарної та реалізованої продукції; дохід підприємства; якість продукції (відсоток продукції, зданої з першого пред'явлення); дивіденди на 1 акцію (звичайну і привілейовану); коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності капітальних витрат.

Варто зазначити, що на ці показники здійснюють вплив і інші фактори виробництва: по-перше, засоби праці (структура основних виробничих фондів, рівень механізації і автоматизації виробництва, коефіцієнт змінності роботи обладнання, фондівіддача основних виробничих фондів, норма амортизації обладнання та ін.); по-друге, предмети праці (вартість покупних матеріалів, якість комплектуючих деталей, запаси матеріалів на складах, оборотність оборотних коштів, питома частка матеріальних затрат у вартості продукції та ін.);

по-третє, технологія виробництва (рівень спеціалізації і кооперації, тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва, коефіцієнт змінності, надійність виробництва та ін.).

Особливістю другого підходу є те, що критерії повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. В якості таких показників виділяються: продуктивність праці (виробіток на 1 працівника); темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; питома частка заробітної плати в собівартості продукції; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітку; втрати робочого часу; якість праці (відсоток браку); фондоозброєність праці; трудомісткість продукції, коефіцієнти складності робіт і праці; рівень виробничого травматизму; загальна чисельність персоналу.

Вказані показники достатньо всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і можуть слугувати основою для вибору критеріїв. Разом з тим, вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, що також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Суть третього підходу полягає в тому, що ефективність роботи і, відповідно, системи мотивації персоналу, значною мірою визначається організацією праці, умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, тобто, більше залежить від форм і засобів роботи з персоналом. В якості критеріїв ефективності пропонуються такі показники: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура персоналу; співвідношення працівників робітничих та управлінських професій; використання фонду робочого часу; соціальна структура персоналу; питома частка порушників трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; надійність роботи персоналу; витрати на утримання персоналу; витрати на управління персоналом; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічний клімат в колективі.

Аналіз підходів до оцінки ефективності роботи персоналу, яка є наслідком ефективної мотиваційної діяльності, свідчить про різноманітність критеріїв.

Очевидно, необхідний комплексний підхід до оцінки ефективності з позицій значимості кінцевих результатів виробництва, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи. В ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, дохід, собівартість, договірні зобов'язання, продуктивність праці, обсяг продаж, рентабельність, отже, вибір показників критеріїв доцільно проводити серед них. Їхні характеристики наведені нами в додатку Ж.

Методика оцінки ефективності роботи персоналу повинна базуватися на засобах економічного аналізу, експертних оцінках і теорії класифікації. Принципові положення оцінки ефективності роботи персоналу підприємства полягають в тому, що: по-перше, оцінка здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються засобами експертних оцінок і кореляційного аналізу, і які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, трудову і соціальну діяльність персоналу; по-друге, вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці і управління, яке реалізується шляхом використання математичних функцій стимулювання, що відбивають закономірності господарської діяльності підприємства; по-третє, зіставлення різноманітних економічних і соціальних показників з урахуванням їхньої важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, методами експертних оцінок і рангової кореляції. Комплексний показник може розраховуватися шляхом складання часткових показників ефективності, що відбивають кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Розробка методу оцінки ефективності роботи повинна складатися з таких етапів:

- 1) визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність роботи персоналу;

- 2) вибір математичних функції економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи, визначення вагових коефіцієнтів часткових показників ефективності роботи (важливості);
- 3) обґрунтування способу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
- 4) здійснення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи підприємств і організацій.

Номенклатура економічних і соціальних показників повинна встановлюватися на основі вивчення нормативно-законодавчих актів ринкової економіки, форм і інструкцій з укладання статистичної і оперативної звітності, положень про організацію змагання між підрозділами та працівниками.

При оцінці сукупного соціально-економічного ефекту від вдосконалення мотиваційної системи в межах підприємства, підрозділу, на нашу думку, слід враховувати такі фактори: зростання обсягів виробництва і підвищення якості продукції; зростання продуктивності праці і скорочення чисельності працівників; економію матеріальних ресурсів, сировини, палива та енергії; скорочення втрат робочого часу; економію фонду заробітної плати; підвищення кваліфікації персоналу; скорочення плинності кадрів; покращення трудової і виробничої дисципліни; економічний ефект від винахідництва та раціоналізаторства; ефект від впровадження гнучкого робочого часу; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Загалом, побудова оптимальної мотиваційної системи – це предмет індивідуальних рішень на кожному підприємстві. Взагалі, для бізнесу є згубною практика жорстких схем. Їх варто переглядати і коригувати щонайменше раз на рік, оптимально – раз на квартал. Особливо потребують корекції розміри змінної частини заробітної плати. Регулярне її підвищення може слугувати для працівника ефективним оціночним сигналом від роботодавця. При цьому рівень винагородження повинен відповідати дійсній цінності працівника, щоб не здійснити негативного впливу на інших працівників. Як слушно зазначають В.Захаров і В.Назаренко, "будь-яка система мотивації повинна визнаватися

персоналом як справедлива, інакше вона не буде ефективною"[74, с.203]. Безумовно, що побудова усіх елементів мотиваційної системи підприємства повинна бути взаємопов'язана з системою комплексної оцінки персоналу, що створить надійний інструмент реалізації ефективних управлінських рішень, забезпечить розвиток підприємства та його персоналу.

3.3. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки інженерно-технічного персоналу підприємства

Вирішення проблем мотивації персоналу вимагає комплексного підходу. Серед усієї багатоманітності факторів та складових елементів управління персоналом підприємства ми вважаємо за актуальне виокремлення оцінки персоналу як одного з найвагоміших факторів мотивації. Наявність досконалих механізмів оцінки персоналу є одним з визначальних чинників ефективної мотивації та її невід'ємний елемент як специфічна функція управління. Оцінка виявляє та інформує керівництво, колектив, суспільство про те, наскільки повно індивід виконує свої функції, наскільки він є потрібним і корисним для суспільства, якими є його можливості і резерви. Оцінка персоналу – це один з основних напрямків національного менеджменту, без якого неможливо забезпечити перехід до ринку і ефективно його функціонування.

Об'єктивно процес оцінки персоналу є прямим відображенням задач, що стоять перед організацією. Ми вважаємо, що оцінка через цілеспрямований вплив повинна вирішувати низку завдань:

- формування кадрової політики підприємства;
- оцінка наявного трудового потенціалу;
- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- визначення потреби в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;
- аналіз трудової діяльності;

- обґрунтування рішень щодо посадових переміщень персоналу;
- оптимізація руху робочої сили;
- розробка і обґрунтування рішень щодо покращення трудових показників;
- внесення змін в організацію оплати праці та стимулювання;
- встановлення мети і доведення завдань працівникам на майбутній період.

Усю проблематику оцінки персоналу можна подати у наступних складових: мета оцінки; зміст оцінки; методи оцінки; процедура оцінки.

Основні елементи оціночного процесу подані на рис. 3.3.

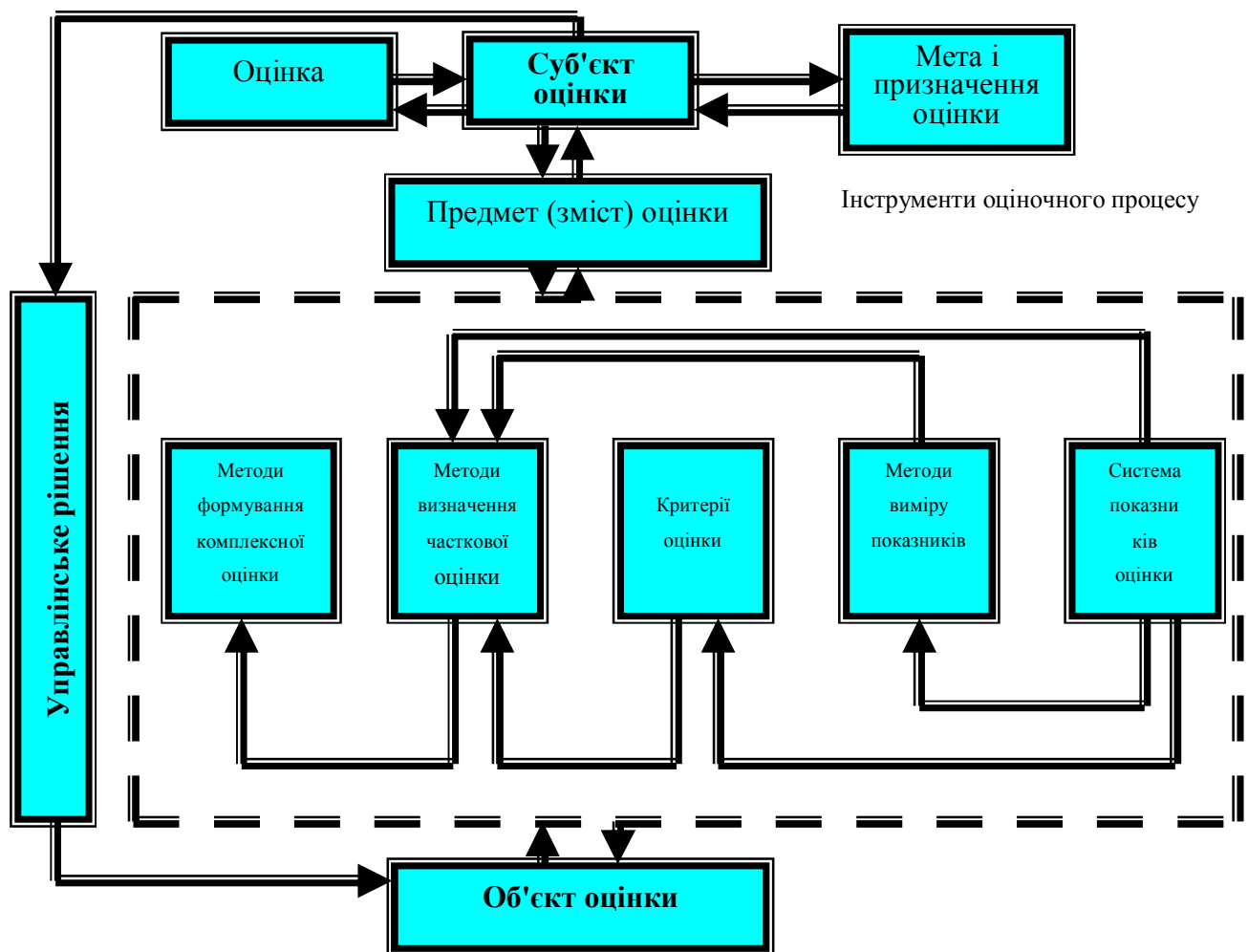


Рис. 3.3. Елементи процесу оцінки персоналу

Примітка: складено за джерелами [56,104,130].

Як бачимо, суб'єктом оцінки на основі мети і призначення оцінки визначається предмет оцінки та обирається інструментарій, складовими якого є:

система показників оцінки, методи виміру показників, критерії їх оцінки та методи визначення часткової та формування комплексної оцінки. Здійснена за допомогою інструментарію процедура оцінки є основою прийняття управлінського рішення, яке стосується подальшої співпраці підприємства і працівника.

Дієвість оцінки інженерно-технічного персоналу, її сенс та мотивувальний характер повинен забезпечуватись насамперед її проведенням за основним змістом діяльності, тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з інженерно-технічною працею та її результатами. Однак важливо оцінити і особисті якості інженерно-технічного працівника, його творчу і соціальну активність, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Тому, на нашу думку, зміст оцінювання повинен включати в себе оцінку:

- професійної компетентності та потенціалу інженерно-технічних працівників (застосовується при прийомі претендентів на роботу та при переміщенні спеціалістів в межах організації);
- індивідуально-психологічних особливостей особистостей працівників та претендентів на інженерну посаду;
- виконавчої діяльності та індивідуального внеску працівника.

Вважаємо за потрібне зауважити, що останній вид оцінки є найскладнішим, бо його метою є оцінка якісної та кількісної результативності трудової поведінки, соціальної активності та мотивації інженерно-технічних працівників до ефективної діяльності.

Вирішення завдань встановлення елементів змісту оцінки та способів їх вимірювання повинно досягатись використанням методів оцінки, які включають в себе методи виявлення елементів оцінки та методи вимірювання їх величин.

На наше переконання, незалежно від мети оцінка має бути побудована так, щоб інженерно-технічний персонал був оцінений:

- об'єктивно – незалежно від будь-якої поодинокі думки, окремого судження чи упередження;

- надійно – незалежно від впливу ситуативних факторів (минулих успіхів, невдач, настрою тощо);
- достовірно – оцінюватись повинен реальний, а не уявний рівень володіння знаннями, навичками, компетентністю;
- доступно – методи і критерії оцінки повинні бути зрозумілі не вузькому колу суб'єктів оцінки, але й оцінюваним працівникам;
- з можливістю прогнозу – оцінка повинна надавати орієнтири щодо розвитку персоналу в майбутньому;
- комплексно – кожен член організації повинен оцінюватись з урахуванням взаємозв'язків в межах організації, а також з можливостями організації в цілому.

Процедура оцінки повинна проводитись на такому якісному рівні, щоб у жодному випадку не нести певної загрози колективу, здатної дезорганізувати роботу, спровокувати конфлікти і напруження, а увійти в загальну систему кадрової роботи підприємства таким чином, щоб сприяти її розвитку і вдосконаленню.

Відзначимо, що однією з основних проблем оцінки персоналу є збір інформації. Проведений автором дисертації аналіз дозволяє виділити три основні способи отримання інформації, необхідної для проведення оцінки: вивчення документів та інших письмових джерел; співбесіди, анкетування, опитування, інтерв'ю; спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел дозволяє отримати об'єктивні відомості про інженерно-технічного працівника (вік, освіта, стаж, посадове просування тощо) та результати його праці. У цьому випадку джерелом інформації можуть слугувати документи відділу, який здійснює облік кадрів; накази, розпорядження. Матеріали звітності про виконання працівником виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу підприємства в цілому та його підрозділів відображають інформацію про результати праці.

Співбесіди, опитування, інтерв'ю також є важливим джерелом інформації про працівника. Різниця між ними полягає в тому, що співбесіда, анкетування та

інтерв'ю передбачають отримання інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб. Під час виконання виробничих завдань, стажування доцільно використовувати метод спостереження.

Важливою складовою оцінки інженерно-технічного персоналу є організаційна процедура самого оцінювання, яка здійснюється через етапи, наведені на рис. 3.4.

Процедура оцінки вимагає ретельної попередньої підготовки. Підготовчий етап передбачає: формування комісії, завданням якої є оцінка відповідності інженерно-технічних працівників професійним вимогам за визначеними показниками; розробку і використання системи посадових вимог та професійних якостей; розробку внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства.

Послідовність формування комісії з оцінки персоналу повинна передбачати такі етапи:

- визначення виду діяльності, який оцінюється;
- визначення виду оцінювання;
- визначення кількості членів оціночної комісії;
- складання попереднього списку членів комісії;
- аналіз якостей членів комісії і уточнення списку;
- складання кінцевого переліку і списку членів комісії для проведення процедури оцінки.

Наступним кроком є визначення переліку професійно-важливих якостей, знань, здібностей та узгодження їх з вимогами конкретної інженерної посади, адже, на наше переконання, саме посада визначає критерії відповідності працівників посадам, які вони займають, а також принципи і показники оцінки персоналу. Проблема адаптації професійних вимог до конкретних умов виробництва може бути вирішеною через розробку і впровадження внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства, що містять вимоги, які підприємство висуває до своїх працівників відповідно до використовуваних технологій, принципів і методів організації праці, рівня організаційної культури підприємства.



Здійснення заходів підготовчого етапу є основною передумовою для здійснення безпосередньої процедури оцінки. Як зазначалося в § 2.3 дисертації, найдоцільнішим методом для оцінки інженерно-технічного персоналу, на наше переконання, є метод упорядкування рангів, перевагами якого є простота, низька трудомісткість, зрозумілість критеріїв оцінки та можливість урахування їх сукупності, комплексне охоплення задач оцінки, можливість формального оформлення та обробки результатів оцінки із застосуванням автоматичних засобів.

Отримані результати оцінки є основою прийняття управлінського рішення про професійну придатність інженерно-технічного працівника, посадове переміщення, зміну оплати праці та інше, зважаючи на завдання і мету оцінки. Оскільки одним з принципів оцінки є її гласність, наступним кроком має бути доведення інформації про результати оцінки та прийняте управлінське рішення до працівника.

Кінцевим кроком заключного етапу оцінки є реалізація управлінського рішення, прийнятого на основі результатів оцінки.

Насамперед якість і ефективність оцінки залежить від ретельного підбору суб'єктів оцінки. Узагальнено суб'єктами оцінки називають тих, хто здійснює процес оцінювання. Це можуть бути окремі особи, соціальні групи, соціальні інститути. Ведучи мову про суб'єкти оцінки, часто їх не поділяють на тих, хто безпосередньо проводить оцінку, і тих, хто приймає рішення за результатами оцінки. До останніх належать вищі керівники організації та лінійні керівники. Вони можуть виступати в якості суб'єктів оцінки опосередковано, не беручи участі в процесі оцінки, і використовувати результати оцінки для прийняття повноважних рішень щодо підлеглого персоналу. До безпосередніх суб'єктів оцінки відносять тих, хто розробляє технологію, інструменти і засоби оцінки, визначає методологію оцінювання, здійснює процедуру оцінки.

Різноманітність суб'єктів оцінки, специфіка їхньої участі в оцінці персоналу, різна вірогідність одержуваних результатів, відмінність внеску в

організацію і здійснення процедури оцінки зумовлюють необхідність класифікації суб'єктів оцінки, яких можна згрупувати таким чином:

- за ієрархічною підпорядкованістю: керівники, колеги, підлеглі;
- за кількістю учасників: колективні, індивідуальні;
- за належністю до організації: суб'єкти, що спеціалізуються на оцінці, та неспеціалізовані, в обов'язки яких не входять безпосередньо функції оцінки персоналу;
- за ступенем організованості: формальні і неформальні.

Вибір суб'єкта оцінювання повинен ґрунтуватися на наступних принципах:

- компетентності, який передбачає володіння хистом, навичками застосування методів та використання інструментів оцінки відповідно до прийнятої в організації методології оцінки;
- інформованості, який зумовлює суб'єкта володіти необхідною інформацією про оцінюваного працівника. Чим детальніша оцінка, тим більше подробиць повинен знати оцінювач. Виходячи з принципу інформованості, необхідно залучати суб'єкта лише в тією мірою, якою він може здійснити оцінку. Наприклад, оцінювач може оцінювати тільки ті характеристики працівника, щодо яких він володіє достатньою інформацією, оцінка інших якостей може слугувати лише орієнтиром;
- економічності. Суб'єкт оцінки має забезпечувати необхідний рівень вірогідності і надійності оцінки при виправданих витратах ресурсів і часу на здійснення процедури оцінки.

І в теорії, і в практиці управління персоналом в якості ключових суб'єктів оцінки розглядаються керівники різноманітних рівнів. Це зумовлено тим, що переважна частина робочого часу керівника витрачається на організацію праці підлеглих, в тому числі на їх оцінку. Варто відмітити, що чим вищий щабель управління займає керівник, тим більш узагальненою є винесена ним оцінка. Наприклад, докладну оцінку трудової поведінки працівника, його ставлення до праці, трудового потенціалу, рівня виконання обов'язків, особистих якостей може

дати лінійний керівник, оскільки він постійно безпосередньо контактує з оцінюваним працівником.

Керівник більш високого рангу може надавати лише вторинну оцінку, оскільки не володіє докладною інформацією і використовує первинні дані, отримані іншими суб'єктами оцінки. Однак, на етапі узагальнення результатів, порівняння оцінок працівників різноманітних підрозділів участь вищих керівників може бути незамінною, оскільки вони володіють інформацією щодо стратегії розвитку підприємства і можуть визначити акценти в оцінці професійно важливих якостей працівників відповідно до мети організації.

Слід зазначити, що при виборі кандидатів для роботи в конкретному структурному підрозділі участь безпосереднього керівника є не лише бажаною, але й обов'язковою. Це зумовлено тим, що лінійний керівник володіє тими нюансами повсякденної роботи, які за допомогою методик важко визначити.

Виступати в якості суб'єктів оцінки можуть і колеги оцінюваного працівника. Їх залучення дозволяє розширити обсяг інформації про об'єкт оцінки, оцінити ті якості, які неможливо оцінити за допомогою інших суб'єктів, підвищити рівень демократизму, взаємовідповідальності і взаємоконтролю в колективі. Цьому сприяє і те, що співробітники знаходяться як у формальних, так і у неформальних стосунках між собою. Особливо наочно це виявляється при оцінці соціально-психологічних якостей.

Зауважимо, однак, що залучення колег оцінюваного працівника до оцінки його професійних і особистих якостей в ряді випадків може призвести до негативних наслідків: погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, соціальної напруженості, конфліктів. Тому залучення колег до процесу оцінки вимагає проведення попередньої роз'яснювальної і методичної підготовки. Це підтверджує і результат проведеного нами опитування на досліджуваних підприємствах. 60% респондентів висловились за участь колег в процедурі оцінювання, 40% - проти.

Суб'єктами оцінки керівника можуть виступати підлеглі. Залучення їх до процесу оцінки дозволяє виявити і оцінити ті якості керівника, які виявляються у

його повсякденній діяльності, і які неможливо оцінити ніякими іншими засобами – стиль керівництва, організаційні та комунікативні здібності, ставлення до підлеглих та інше. Оцінка підлеглих є істотно значущою при атестації керівника, при оцінці його потенціалу, при призначенні на більш високу посаду. Окрім того, залучення підлеглих сприяє демократичності управління, підвищує рівень об'єктивності оцінки керівника.

Окремі особи, які в процесі оцінки висловлюють особисті, індивідуальні думки про ступінь розвитку тих чи інших професійно важливих якостей оцінюваного працівника, є індивідуальними суб'єктами оцінки. Вони є носіями необхідної інформації щодо оцінюваного працівника і виступають в якості експертів. Однак, для отримання більш ґрунтовної і глибокої оцінки можна залучати декілька індивідуальних суб'єктів з метою зниження суб'єктивізму при оцінюванні. Колективні суб'єкти – це спеціально створені органи або організації, які виробляють колективну, спільну думку про об'єкт оцінки – персонал. До них належать служби управління персоналом, атестаційні комісії, комісії з оцінки і відбору персоналу, робочі групи, вищі керівні органи (Правління, Ради), рекрутингові фірми, центри оцінки, агенції та інші. Характерною особливістю цих суб'єктів є те, що вони покликані давати комплексні оцінки, мають право і призначені для розробки, здійснення процедури, координування і коригування процесу оцінки. Як свідчить практика, значення таких суб'єктів зростає. На підприємствах, які прагнуть стабільного і успішного розвитку, створюються спеціальні робочі групи, комісії, ради з оцінки персоналу. Їх рішення мають формалізований характер, оформлюються документально і є підставою для прийняття рішень щодо персоналу підприємства.

Насамперед, якість і ефективність роботи колективних суб'єктів оцінки залежить від ретельного підбору складу учасників, а також якості методичного забезпечення процедури оцінки.

Як бачимо, серед розглянутих суб'єктів оцінки більшість належить до числа внутрішньоорганізаційних. Їх перевагою є те, що вони володіють достатнім

обсягом інформації про якості об'єкта, який оцінюється. До того ж, ці органи легше організуються і піддаються контролю.

Зауважимо, що на протипагу перевагам недоліками є певна залежність від об'єкта оцінки, упередженість та суб'єктивізм в ставленні до об'єкта, корпоративність. Вважаємо, що наявні методики оцінки не завжди придатні для знешкодження цих недоліків. Тому, для здійснення незалежної оцінки персоналу організації можуть звертатися до зовнішніх експертів (соціологів, психологів, економістів), співробітничати з консалтинговими організаціями, центрами оцінки персоналу, рекрутинговими фірмами, кадровими агенціями.

Функції кадрових агенцій та рекрутингових фірм обмежуються, як правило, оцінкою якостей працівників – кандидатів на робоче місце чи посаду під час їх відбору, рідше – в період адаптації. Наприклад, з досліджуваних нами підприємств лише СП "Ватра-Шредер" доручає кадровим агенціям здійснювати попередню оцінку кандидатів на посаду.

Більшість діючих вітчизняних суб'єктів такого зразка здійснюють лише поверхневу оцінку через слабку методичну оснащеність і неготовність підприємств активно співробітничати з ними, хоча така співпраця може бути досить ефективною.

Центри оцінки персоналу, які широко розповсюджені в зарубіжній практиці, здійснюють оцінку персоналу, як правило, на замовлення організацій для відбору кандидатів, при призначеннях на значущі для організації посади, для формування резерву. Оцінка персоналу в спеціалізованих центрах є більш глибокою і зорієнтованою на визначення особистих характеристик та якостей, на формування навичок роботи через участь в тренінгах, ділових іграх, імітованих ситуаціях, що зумовлює високу вартість для замовників.

Консалтингові організації пропонують власні послуги більш цілеспрямовано з вирішення конкретних проблем управління персоналом. Здійснюючи кадровий аудит, ці установи найчастіше проводять не детальну, а узагальнену оцінку персоналу. Персонал при цьому розглядається як ресурс і передумова досягнення стратегічної мети. Оцінка здійснюється насамперед за

критерієм відповідності персоналу зазначеним вимогам і задачам та меті організації. Тобто, спостерігається підхід "робота - людина", а не "людина - робота". Тому результатом залучення консалтингової фірми можуть бути пропозиції щодо формування кадрової політики, заходи щодо вдосконалення персоналу, технології управління.

Отже, спільним для сторонніх, зовнішніх суб'єктів оцінки є висока вартість послуг, неупередженість оцінки, її комплексний характер.

Особливими сторонніми суб'єктами оцінки є клієнти та споживачі організації. Для ряду організацій якість обслуговування клієнтів є кінцевим результатом діяльності, який в найбільшій мірі свідчить про ступінь реалізації потенціалу персоналу. Тому не випадково в останній час з'являється все більше методик, в яких передбачається оцінка професійних і особистих якостей працівників клієнтами. Як показують результати, одержувані оцінки є точними, ємними, достатньо вірогідними. Серед досліджуваних підприємств оцінка з боку клієнтів, замовників частково використовується у ПІ "Тернопільський промбудпроект".

Частина з розглянутих нами суб'єктів не є спеціалізованими - клієнти, колеги, підлеглі, залучені експерти. Серед суб'єктів, в безпосередні функції яких входить оцінка трудової діяльності працівників, варто виділити керівників і служби управління персоналом. Їх відмінність від інших суб'єктів оцінки полягає в тому, що вони є організаційно оформленими, і оцінка персоналу входить в число їхніх основних функцій і професійних задач.

Роль і місце цих суб'єктів в системі оцінки полягає в тому, що вони покликані проектувати, планувати, організовувати, здійснювати, координувати, коригувати і контролювати процес оцінки, залучаючи за необхідністю інших суб'єктів оцінки. Саме служби управління персоналом повинні виконувати увесь комплекс робіт: оцінку при відборі, в період адаптації, при посадових переміщеннях, для визначення заходів щодо стимулювання, розвитку персоналу, при звільненні для надання рекомендацій та в інших випадках. Тобто, вони є відповідальними за оцінку як функцію управління, як процес і як результат.

На підприємстві членами комісії з оцінки інженерно-технічного персоналу можуть бути: безпосередній лінійний керівник, спеціалісти вищого і нижчого рівнів ієрархії і, обов'язково, представник служби управління персоналом. Бажаною є участь в комісії професійного психолога. Цікавою є пропозиція інженерно-технічних працівників СП "Ватра-Шредер", які зазначили при опитуванні, що для оцінки рівня теоретико-технічних знань бажано залучати сторонніх спеціалістів, а саме представників наукових інститутів.

Відзначимо основні вимоги до членів комісії, а саме компетентність, об'єктивність, креативність, позитивне ставлення до оцінювання, відсутність конформізму, аналітичність, широта і конструктивність мислення, самокритичність.

Однією з найголовніших вимог оцінювання є компетентність суб'єкта, який здійснює оцінку. Компетентність – це ступінь кваліфікації спеціаліста у певному виді діяльності, яка може бути визначена на основі аналізу ефективності і результативності діяльності спеціаліста, рівня і ступеня його ознайомлення з проблемою. І. Іванова дає таке визначення: "Професійна компетентність – це готовність і здатність доцільно діяти відповідно до вимог до справи, методично організовано і самостійно вирішувати завдання і проблеми, самооцінювати результати своєї діяльності. Це практична реалізація професійних здібностей і ділових якостей працівника у їх синергічному взаємозв'язку і взаємозалежності". [81, с.64],

У практиці для оцінки персоналу для визначення компетентності членів комісії можна застосовувати метод самооцінки. При цьому можна оцінити компетентність оцінювача коефіцієнтом компетентності, який розраховується на основі суджень члена оціночної комісії про ступінь власної інформованості з вказівкою типових джерел аргументації. Приклад розрахунку коефіцієнта компетентності наведено в додатку 3.

Застосування подібного підходу до визначення компетентності оціночної членів комісії можемо спостерігати у інших дослідників [134; 180; 251], однак, на нашу думку, розрахунок коефіцієнта компетентності повинен мати як

інформативне, так і практичне значення. При використанні запропонованої нами в дисертації методики оцінки інженерно-технічного персоналу за допомогою методів упорядкування рангів, вважаємо за доцільне застосовувати його як ваговий коефіцієнт при здійсненні узагальненого ранжирування.

Одним з найважливіших питань будь-якої оцінки є визначення якостей, характеристик і ознак, які підлягають оцінюванню.

Розробка системи посадових вимог та професійних якостей передбачає визначення переліку професійно-важливих якостей та узгодження їх з вимогами, які висувають професія, спеціальність, конкретне робоче місце, посада. Найефективнішим засобом в даному випадку, на нашу думку, є розробка і застосування професіограм, які дозволяють раціонально поєднати функціональний аналіз роботи з кваліфікаційними вимогами і визначити параметри взаємовідповідності працівника і посади, яку він обіймає, або на яку претендує. Параметри відповідності наведено на рис. 3.5.

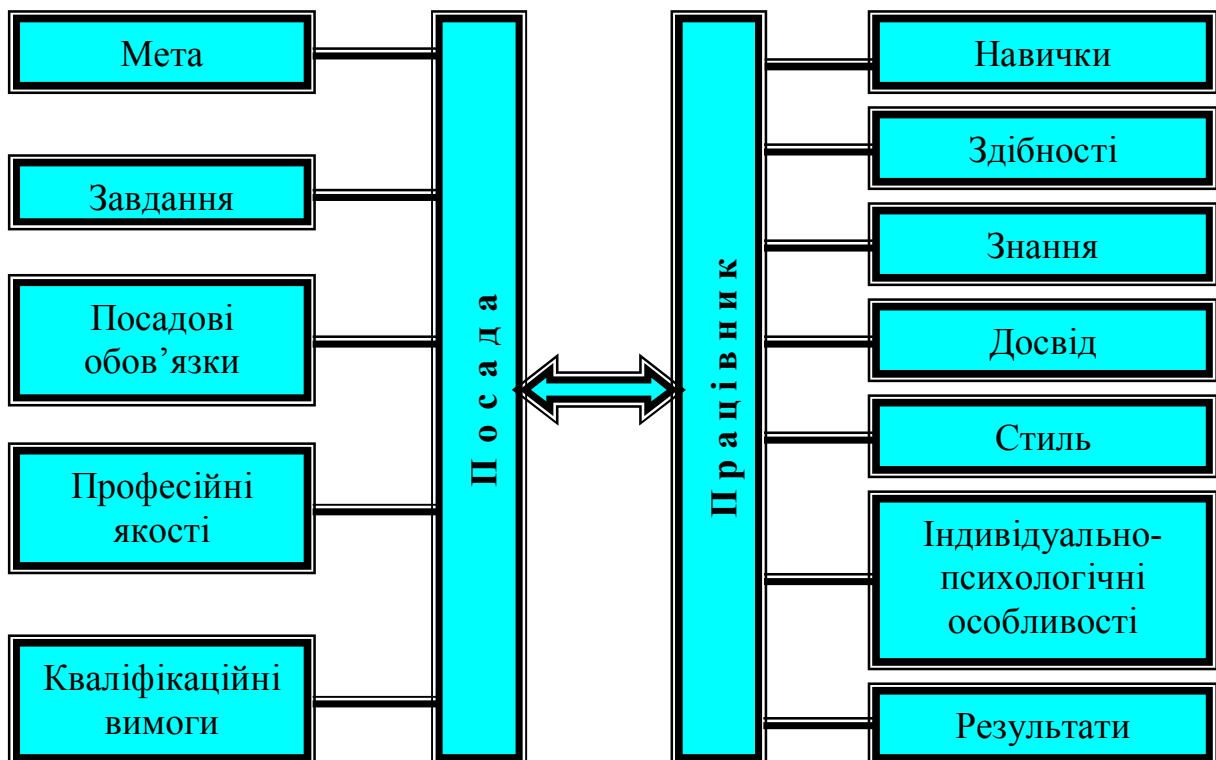


Рис. 3.5. Параметри відповідності працівника і посади

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, які висуває певна діяльність, спеціальність або професія до людини [80, с.14]. На наш погляд, значення застосування професіограм в практиці управління персоналом полягає в тому, що вони надають можливість підвищити ефективність вищевказаних завдань оцінки та відбору персоналу за рахунок формалізації опису професій та спеціальностей.

Можна погодитись з А.Продеусом, який стверджує, що "чітке структурування інформації шляхом продуманої системи шкал є першим необхідним кроком в процесі обробки інформації, яка забезпечує швидкість та високу якість прийнятого рішення" [164, с.81].

Зрозуміло, що така робота є надто складною і потребує значного досвіду і спеціальних знань. Тому в ролі експертів при складанні професіограм мають виступати спеціалісти, які досконало ознайомлені з діяльністю, мають високий рівень професіоналізму та значний практичний досвід.

Не викликає сумніву і необхідність залучення професійних психологів в якості учасників або консультантів. Результатом спільного обговорення спеціалістів певного виду діяльності та професійних психологів може бути визначення переліку головних, найбільш значимих особливостей як самої діяльності, так і умов її виконання.

Отже, будь-яка професіограма повинна включати в себе відомості двох напрямків:

по-перше, опис самої професійної діяльності через функціональний аналіз роботи;

по-друге, опис, зведення вимог до людини, включеної в цю діяльність, як перелік професійно необхідних якостей.

Зауважимо, що друга частина професіограми, яка стосується вимог, що ставляться до людини, є найбільш складною, оскільки ці вимоги є надто різноманітними. Наприклад, В.Панков та В.Кулійчук [149, с.127-128], досліджуючи якість трудового потенціалу сучасної виробничої компанії, наголошують на необхідності розгляду таких компонентів, як психофізіологічні,

кваліфікаціо-трудова, соціально-статусні та ціннісно-орієнтаційні характеристики. Слушним ми вважаємо зауваження науковців щодо необхідності приділення уваги не тільки наявним чи потенційним якостям і характеристикам, але й ступеню їх реалізації в трудовій поведінці. На нашу думку, професійно необхідні якості можна розподілити на такі групи:

- демографічні;
- освітні та інтелектуального розвитку;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- індивідуально-психологічні.

Щодо усіх вимог експертами має бути здійснена оцінка: чи є певна якість професійно необхідною, професійно важливою або професійно бажаною.

Демографічні вимоги можемо отримати на основі статистичного аналізу основного контингенту працівників за спеціальністю: тривалість трудової діяльності, віковий діапазон, домінування статевої ознаки.

Вимоги до освіти та рівня інтелекту можемо визначити рівнем загальних та спеціальних знань, який необхідний для оволодіння обладнанням, технологічним процесом, інформацією, характерними для конкретної професії. Оцінку інтелектуального розвитку можемо використати для відображення загальних здібностей, які виражають пізнавальну активність, здатність до засвоєння нових знань, дій, складних форм діяльності.

Медико-біологічні вимоги повинні включати в себе вимоги до здоров'я працівника, його фізичного розвитку, конституції і містити також протипоказання для конкретної професійної діяльності.

Психофізіологічні вимоги повинні враховувати характер виробничої діяльності з метою визначення важливих для певного виду робіт здібностей та якостей, таких як увага, координація рухів, обсяг пам'яті, швидкість реакції тощо.

Оцінка індивідуальних психологічних якостей має включати в себе визначення типу темпераменту, характеру змінності поведінки, чуттєвості до неадекватності результату діяльності, рівня емоційної реакції в неочікуваних та

стресових ситуаціях, способів регулювання міжособистих відносин і конфліктів, ступеня легкості здійснення вчинків, рішучості або пасивності в діях, що особливо важливо при вдосконаленні відбору керівних кадрів, професійній орієнтації, професійному відборі та професійній атестації.

Для оптимізації процесу визначення професійно необхідних якостей працівника і об'єктивності оцінки їх важливості в трудовій діяльності спеціалісти в галузі менеджменту персоналу радять використовувати експертні оцінки за спеціально розробленими методиками .

В.Травін і В.Дятлов в книзі "Менеджмент персоналу підприємства" [211, с.228-238] наводять широку характеристику тестів оцінки якостей працівників. Вони поділяють тестові методики на шість груп: мотиви праці, оцінка індивідуального розвитку, емоційної сфери, індивідуально-психологічних та темпераментних якостей, керівних здібностей та психофізіологічних якостей. Відповідно до кожної групи наводяться тести, які рекомендуються до застосування. Головним чином, увага зосереджується на мотиваційних тестах В.Абрамова-О.Лосова, інтелектуальних – В.Гербачевського, тестах Айзенка, А.Басса-А.Даркі, Я.Стреляу, Р.Шуберта.

С.Жизнін [66], спеціаліст з економіки США, радить ознайомитись з методами і особливостями планування та вибору кар'єри в галузі бізнесу в США.

Г.Щокін [244] зосереджує увагу на тестах О.Ліпмана, В.Смейкла-М.Кучера, Е.Шварца-А.Маккензі, А.Ясингера, К.Платонова.

Окрім вище перерахованих спеціалісти радять застосовувати рекомендації Інституту діагностики менеджменту Гамбурга, переліки якостей менеджера за Брокхофом, результати опитування 1000 менеджерів Європи вищої та середньої ланки[14;165].

Серед усіх методик, придатних для складання психофізіологічної характеристики діяльності і визначення професійно важливих якостей, а також вимог до працівника виділимо методику оцінки діяльності із застосуванням анкети американського психолога О.Ліпмана. За цією методикою незалежні експерти, спеціалісти певної професії, інформовані про особливості та умови

праці на конкретному підприємстві, за анкетною складають перелік найнеобхідніших якостей для здійснення трудової діяльності в межах конкретної професії.

Вважаємо за потрібне, однак, зауважити, що визначених за допомогою методики О.Ліпмана психофізіологічних якостей недостатньо, оскільки вони не дають уяви про індивідуально-психологічні якості особи. Тому методику О.Ліпмана, на нашу думку, доцільно доповнити методом узагальнення незалежних характеристик К.Платонова, який передбачає складання "Модифікованої карти особистості", що містить перелік різних якостей людини і побудована за принципом полярних професій. Але результатом застосування методик О.Ліпмана і К.Платонова є лише опис професій без його аналітичного обґрунтування. Це зумовлюється тим, що знання, на основі яких визначаються оцінки рівнів професійно важливих якостей, залишаються у експертів.

Інший підхід можна спостерігати у Є.Іванової [80, с.13-20], яка подає аналітичний підхід і ґрунтується на логічному аналізі операційно-технологічної структури професії. Зміст даної методики полягає в поетапному переході від опису професій до опису вимог до людини.

Аналізуючи вищенаведені методики, можна зазначити, що методики О.Ліпмана і К.Платонова, які ґрунтуються на постановці експерименту, базуються на емпіричному підході до формування професіограми і, в свою чергу, можуть бути модернізовані з метою уніфікації та спрощення з подальшим використанням для формування як еталонного, так і поточного переліку професійно важливих якостей. Методика Є.Іванової в силу суто аналітичного підходу прийнятна, на нашу думку, лише для формування еталонного переліку якостей.

Разом з тим, пошук шляхів формалізації свідчить про наявність низки суттєвих труднощів, які обумовлені, зокрема, фрагментарністю та незавершеністю результатів професіографічних досліджень і розробок. Зокрема, відсутні систематизовані та верифіковані описи професій та спеціальностей, так звані "бібліотеки професіограм", не стандартизовані вимоги до методик формування професіограм, не сформувалась відповідна термінологія. Тому на

даному етапі розвитку менеджменту персоналу у вітчизняних умовах можна застосовувати інший підхід до розробки переліку професійно важливих якостей – дорадчий.

Таким чином, можемо виділити три підходи до формування та оцінки професійно важливих якостей:

- емпіричний;
- аналітичний;
- дорадчий.

За першим підходом перелік професійно важливих якостей та рівень значимості кожного може оцінюватись незалежними експертами з використанням кількісних і якісних шкал. Результатом застосування емпіричного підходу є опис професій без його аналітичного обґрунтування. Як зазначалося вище, ступінь важливості певних якостей визначається експертами.

Аналітичному підходу властиві інші особливості. Насамперед, знання експертів доступні для спостерігачів, оскільки фіксуються в документі у вигляді опису операційно-технологічної структури професії. Окрім цього, перелік професійно важливих якостей отримують шляхом визначення необхідного, а не видалення зайвого, як за емпіричним підходом.

Дорадчий підхід полягає в проведенні колегіального обговорення експертами та психологами можливого переліку професійно важливих якостей. Зауважимо, що особливістю даного підходу є неповнота отриманого переліку з неоднаковою глибиною аргументації.

Виключення складають лише випадки, коли оцінювання професійно важливих якостей проводиться за результатами візуальної діагностики – складність такої діагностики настільки значна, що без безпосередньої участі професійного психолога не обійтись. На цьому наголошують як теоретики, так і практики управління персоналом, зокрема, Л.Кричевський [108], Т.Базаров [9], Г.Щокін [243] та інші.

Вважаємо за необхідне зауважити, що вищенаведені методики залежно від вибору конкретного користувача в будь-якому випадку вимагають адаптації до

визначеної задачі (оцінки персоналу або відбору працівників) з урахуванням відповідних можливостей та обмежень.

Не можна не погодитись з А.Продеусом, який зазначає, що методики вирішення задач оцінки та підбору персоналу тісно пов'язані між собою через міцний зв'язок самих задач. Однак, слід пам'ятати, що завдання оцінки персоналу вимагає більш детальної інформації, тому вирішення цього завдання є основою вирішення задачі підбору персоналу, зворотний перехід, однак, може бути ускладненим[164, с.81].

Отже, первинною є посада, оскільки саме вона зумовлює критерії відповідності працівників посадам, які вони займають, а також принципи і показники оцінки персоналу. В самій посаді головними є ті види діяльності, які функціонально за нею закріплені і впливають із загальної картини технологій, процесів і управління в організації. Що ж стосується власне працівників, то в них головними є практичні навички, які є концентрованим виразом знань, здібностей, досвіду, стилю поведінки та індивідуально-психологічних особливостей і формують основу для досягнення необхідної результативності на робочому місці.

Важливим питанням є адаптація професіограм до конкретних умов виробництва. Ми пропонуємо вирішити цю проблему за допомогою розробки та впровадження системи внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства. Внутрішні професійно-посадові стандарти – це вимоги, які висуває підприємство до професійних якостей своїх працівників. Метою їх складання є:

- формулювання вимог до персоналу, які відповідають використуванню на підприємстві технологіям та рівню організаційної культури;
- створення системи критеріїв оцінки персоналу підприємства;
- підтвердження кваліфікації персоналу;
- стимулювання індивідуального професійного зростання працівників;
- визначення напрямів професійної підготовки.

Внутрішній професійно-посадовий стандарт підприємства повинен стати критерієм професійної підготовки та відповідності будь-якого спеціаліста посаді, яку він обіймає, і може використовуватися :

- при наймі персоналу для визначення рівня придатності кандидата до виконання професійних обов'язків на конкретній посаді;
- при проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад в якості критеріальної основи для розробки процедур оцінки кандидатів;
- для визначення потенційних можливостей кандидатів;
- для розвитку системи підготовки персоналу та визначення напрямів та програм підвищення кваліфікації;
- для визначення відповідності працівника посаді та встановлення категорії та тарифного розряду оплати праці.

Розробка внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства повинна стати одним з напрямків управління персоналом, і до цієї діяльності в якості експертів повинні залучатися спеціалісти усіх структурних підрозділів підприємства.

Системи оцінки персоналу повинні розроблятися паралельно з внутрішніми професійно-посадовими стандартами і бути способом перевірки та підтвердження визначених у них професійних якостей. При цьому розробка повинна здійснюватись через такі етапи:

- 1) аналіз діючих державних стандартів на основі тарифно-кваліфікаційних довідників;
- 2) складання професіограм з еталонним переліком професійно важливих якостей;
- 3) розробка і затвердження внутрішніх професійно-посадових стандартів на основі посадових інструкцій та професіограм відповідно до конкретних умов роботи підприємства;
- 4) встановлення процедур застосування внутрішніх професійно-посадових стандартів як внутрішнього нормативного документа.

Вважаємо, що структура документа повинна включати в себе такі розділи: базова та спеціальна освіта; досвід роботи; знання; вміння і навички; особисті якості та психофізіологічні особливості; медичні обмеження; вимоги до процедури оцінки. Він повинен передбачати розрядну градацію в межах

спеціальності з різними вимогами до певного розряду та особливі умови допуску (при потребі). Перевагою внутрішніх професійно-посадових стандартів є об'єднання усіх вимог підприємства до працівника в одному документі.

Варто відмітити і відмінність між внутрішніми професійно-посадовими стандартами підприємства та посадовими інструкціями для інженерно-технічних працівників. Насамперед це стосується призначення документів, об'єктів оцінки, мети і структури документів та сфери їх застосування.

Посадова інструкція – це перелік дій, прав і обов'язків співробітника. Внутрішній професійно-посадовий стандарт повинен стати системою критеріїв внутрішньої оцінки персоналу, переліком основних вимог підприємства до працівників.

Об'єктом оцінки посадової інструкції є процес виконання посадових функцій, а внутрішнього професійно-посадового стандарту – має бути професійний та особистий потенціал працівника.

Посадова інструкція має за мету раціональний розподіл функціональних обов'язків та визначення функціональних зв'язків та відносин працівника з іншими спеціалістами. Внутрішній професійно-посадовий стандарт як складовий елемент системи оцінки персоналу повинен передбачати: визначення відповідності працівника посаді; визначення напрямів підготовки працівників та напрямів їх просування в структурі підприємства у відповідності з освітою, кваліфікацією, особистими якостями та результатами праці.

В структурі документів відмінності полягають у тому, що посадові інструкції містять загальні положення, завдання, функції, повноваження та кваліфікаційні вимоги, а внутрішні професійно-посадові стандарти повинні висувати вимоги до освіти та досвіду залежно від кваліфікаційної категорії, вимоги до професійних і особистих якостей та психофізіологічних особливостей, медичні обмеження і, що важливо, вимоги до процедури, систематичності та регулярності оцінки.

Використання посадових інструкцій обмежується конкретним підрозділом, а внутрішній професійно-посадовий стандарт має стати документом,

призначеним для керівників структурних підрозділів та служб управління персоналом підприємства. Додатковою перевагою внутрішніх професійно-посадових стандартів є поєднання усіх вимог підприємства до працівника в одному документі. В додатку К подано узагальнений варіант внутрішнього професійно-посадового стандарту підприємства.

Таким чином, внутрішні професійно-посадові стандарти підприємства повинні виступати найважливішими елементами системи оцінки персоналу, максимально наближеної до реальних умов виробництва.

Ключовим питанням оцінки персоналу є вибір способу, за яким оцінюють працівників, тобто визначають ступінь відповідності наявних у працівника професійних якостей і навичок системі посадових вимог.

До найефективніших методів оцінювання, зокрема інженерно-технічного персоналу слід віднести, на думку автора дисертації, метод упорядкування рангів, який здійснюється через ранжирування або способом парних порівнянь.

Нами пропонується методика оцінювання інженерно-технічного персоналу за вищевказаним методом, апробована на СП "Ватра-Шредер" при оцінці співробітників служби розвитку підприємства.

Як відомо, ранжирування є процедурою впорядкування об'єктів, яку виконує експерт. У результаті ранжирування на основі власних знань і досвіду, керуючись одним або кількома показниками порівняння, експерт складає впорядковану послідовність типу: $O_1 > O_2 > O_3 > O_4 > O_5 > \dots > O_{n-1} > O_n$, якщо є відносини порядку та еквівалентності. Перевага ранжирування як методу оцінювання – простота здійснення процедури. Недолік – практична неможливість упорядкування великої кількості об'єктів.

Необхідно зазначити, що при використанні ранжирування для оцінки інженерно-технічного персоналу ефективність даного методу може бути досягнута лише за умови, що кожний член оціночної комісії володіє всією інформацією, необхідною для оцінювання кожного конкретного працівника. Ранг 1 отримує працівник, який, на думку оцінювача, у найбільшому ступені володіє певною якістю.

Ранги (r), визначені членами комісії, до якої увійшли генеральний директор СП "Ватра-Шредер" (E_1), комерційний директор (E_2), начальник виробництва (E_3), головний інженер (E_4), технічний директор (E_5), заносять у таблицю (табл. 3.1), з останнього стовпця якої отримуємо ланцюжок нерівностей:

$$r_1 < r_2 < r_3 < r_4 < r_5 < r_6.$$

Із нього виплаває узагальнене ранжирування працівників:

$$\begin{aligned} \text{Працівник 1} &> \text{Працівник 2} > \text{Працівник 3} > \text{Працівник 4} > \\ &\text{Працівник 5} > \text{Працівник 6}. \end{aligned}$$

Таблиця 3.1

Результат ранжирування шести працівників служба розвитку підприємства п'ятьма членами комісії

Працівники	Експерти – члени комісії з оцінювання персоналу					$\sum_{j=1}^n r_{ij}$
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	
Інженер-конструктор	1	2	1	1	2	7
Інженер-конструктор	2	1	2	3	1	9
Інженер-конструктор 3 категорії.	3	3	3	2	3	14
Інженер-конструктор 2 категорії.	4	5	5	4	4	22
Інженер-конструктор 2 категорії	5	4	4	5	6	24
Інженер-конструктор 2 категорії	6	6	6	6	5	29

Узагальнене ранжирування з урахуванням компетентності членів комісії базується на основі впорядкування сум рангів стосовно усіх інженерно-технічних працівників підрозділу. В даному випадку визначення суми рангів для i -го працівника відбувається за такою формулою:

$$r_i = \sum_{j=1}^m r_{ij} K_{kj} \quad (i = 1, 2 \dots n). \quad (3.2)$$

де r_{ij} – ранг, який j -й член комісії присвоїв i -тому працівникові;

K_{kj} – коефіцієнт компетентності j -того члена комісії.

При оцінці компетентності членів комісії з оцінювання персоналу були отримані такі коефіцієнти компетентності:

$$K_{k1} = 0,88; K_{k2} = 0,75; K_{k3} = 0,9; K_{k4} = 0,95; K_{k5} = 1,0.$$

При врахуванні компетентності членів комісії таблиця 3.1 набуде вигляду таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок рангів працівників з урахуванням коефіцієнта компетентності членів комісії

Працівники	Експерти – члени комісії з оцінювання персоналу										$\sum_{j=1}^m r_{ij} K_{kj}$	Ранг
	E ₁		E ₂		E ₃		E ₄		E ₅			
	<i>r</i>	<i>rK_{k1}</i>	<i>r</i>	<i>rK_{k2}</i>	<i>r</i>	<i>rK_{k3}</i>	<i>r</i>	<i>rK_{k4}</i>	<i>r</i>	<i>rK_{k5}</i>		
Інженер-конструктор	1	0,88	2	1,5	1	0,9	1	0,95	2	2,0	6,23	1
Інженер-конструктор	2	1,76	1	0,75	2	1,8	3	2,85	1	1,0	8,16	2
Інженер-конструктор 3 категорії	3	2,64	3	2,25	3	2,7	2	1,9	3	3,0	12,49	3
Інженер-конструктор 2 категорії	4	3,52	5	3,75	5	4,5	4	3,8	4	4,0	19,57	4
Інженер-конструктор 2 категорії	5	4,4	4	3,0	4	3,6	5	4,75	6	6,0	21,75	5
Інженер-конструктор 2 категорії	6	5,28	6	4,5	6	5,4	6	5,7	5	5,0	25,88	6

При обробці результатів оцінювання може бути використаний дисперсійний коефіцієнт конкордації, який вимірює ступінь збігу оцінок експертів і розраховується за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.3)$$

де m – кількість членів оціночної комісії;

n – кількість працівників, які підлягають оцінюванню.

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m r_{ij} - \bar{r} \right)^2, \quad (3.4)$$

де r_{ij} – ранг, який j -й член комісії присвоїв i -му працівнику;

\bar{r} – оцінка математичного очікування, яка дорівнює:

$$\bar{r} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_i; \quad (3.5)$$

$$r_i = \sum_{j=1}^m r_{ij} \quad (3.6)$$

За показниками, наведеними в табл. 3.2, визначимо коефіцієнт узгодженості висновків експертів:

$$n=6;$$

$$m=5;$$

$$\bar{r} = \frac{1}{6} \sum_{i=1}^6 \sum_{j=1}^5 r_{ij} = 17,5;$$

$$S = \sum_{i=1}^6 \left[\sum_{j=1}^5 r_{ij} - 17,5 \right]^2 = 361;$$

$$W = \frac{12 \times 361}{5^2(6^3 - 6)} = 0,825.$$

Коефіцієнт узгодженості може дорівнювати 1 за умови, що усі ранги, які експерти присвоїли працівникам, є рівними і 0, якщо всі ранги відмінні.

Розрахований коефіцієнт $W=0,825$ свідчить про високий ступінь узгодженості оцінок.

На відміну від ранжирування, в якому здійснюють упорядкування всіх об'єктів, парне порівняння є значно простішою процедурою встановлення переваг об'єктів при порівнянні всіх можливих пар.

Результати порівняння також зручно подавати у вигляді таблиці, стовпці і рядки якої є об'єктами, а у клітинах проставлені числові переваги. При оцінюванні якостей інженерно-технічних працівників кожен із членів комісії заповнює спеціальний бланк (табл. 3.3).

Запис "1" свідчить про те, що один працівник, на думку оцінювача, більшою мірою володіє певною якістю, ніж інший. Запис "0" свідчить про нижчий ступінь володіння якістю або відповідності певним вимогам до робочого місця чи посади.

Таблиця парних порівнянь при оцінці певної якості інженерно-технічних працівників

Працівники	А	Б	В	Г	Д	Е	\bar{b}	$\bar{b}(\bar{b}-1)$
Інженер-конструктор (А)	X	1	1	0	1	1	4	12
Інженер-конструктор (Б)	0	X	0	1	1	0	2	2
Інженер-конструктор 3 категорії (В)	0	1	X	1	1	1	4	12
Інженер-конструктор 2 категорії (Г)	1	0	0	X	0	0	1	0
Інженер-конструктор 2 категорії (Д)	0	0	0	1	X	1	2	2
Інженер-конструктор 2 категорії (Е)	0	1	0	1	0	X	2	2

$$\sum \bar{b}(\bar{b}-1) = 30$$

Для ілюстрації наведемо результати таблиці у вигляді діаграми, яка наведена на рис. 3.6.

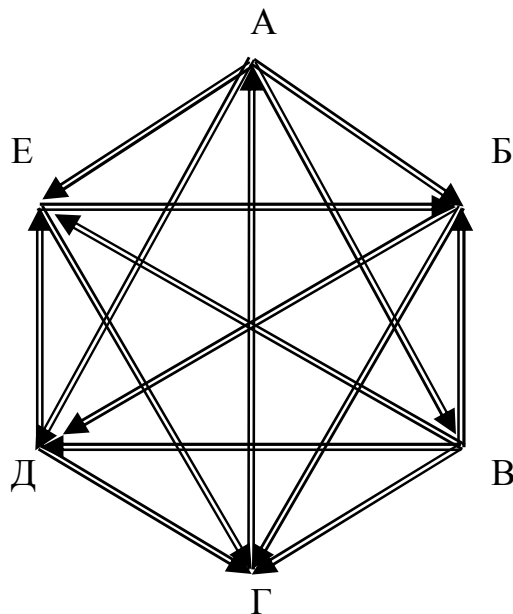


Рис. 3.6. Діаграма парних порівнянь при оцінці якостей працівників.

Напрямок стрілки показує, кому надають перевагу. Якщо якості працівників оцінював компетентний та об'єктивний оцінювач, протиріч на діаграмі не виникатиме.

Для виявлення і усунення суб'єктивізму пропонуємо вибудувати систему "ваг", за якою враховувати думку оцінювачів у сумарній оцінці відповідності працівників певним вимогам. Для визначення числа допущених протиріч (Π), які допустив член комісії, пропонуємо використовувати формулу М.Кендела [93, с.157]:

$$\Pi = B - \frac{1}{2}C, \quad (3.7)$$

$$\text{де } B = \frac{1}{6}n(n-1)(n-2), \quad (3.8)$$

де n – число працівників, які підлягають оцінюванню,

$$C = \sum b(b-1), \quad (3.9)$$

де b – сума оцінок за рядками таблиці.

Для прикладу визначимо число протиріч, які допустив оцінювач, за даними табл. 3.3:

$$C=30;$$

$$\Pi = \frac{1}{6} \times 6 \times 5 \times 4 - \frac{1}{2} \times 30 = 5.$$

Порівняємо отриманий результат з наведеною діаграмою. Дійсно, існує 5 протиріч, а саме трикутники: АБГ, АВГ, АДГ, АЕГ, БДЕ.

За М.Кенделом максимальне число можливих протиріч (M) може бути визначене за формулами:

$$M = \frac{1}{24}(n^3 - 4n), \text{ для парного } n; \quad (3.10)$$

$$M = \frac{1}{24}(n^3 - n), \text{ для непарного } n. \quad (3.11)$$

Коефіцієнт достовірності оцінювання конкретного члена оціночної комісії можемо розрахувати як відношення числа існуючих протиріч до максимально можливої їх кількості:

$$K_{\delta} = 1 - \frac{\Pi}{M}. \quad (3.12)$$

У наведеному прикладі при

$$M = \frac{1}{24}(6^3 - 4 \times 6) = 8;$$

коефіцієнт достовірності оцінювання дорівнюватиме:

$$K_{\text{до}} = 1 - \frac{5}{8} = 0,375.$$

Знайдений коефіцієнт в кінцевому рахунку ми пропонуємо використовувати як "ваги". При оцінюванні експертами були отримані коефіцієнти:

$$K_{\alpha_1} = 0,375; K_{\alpha_2} = 0,5; K_{\alpha_3} = 0,625; K_{\alpha_4} = 0,75; K_{\alpha_5} = 0,875.$$

Приклад кінцевого ранжирування працівників наводимо у таблиці 3.4. Як ваги в даному випадку виступають розраховані коефіцієнти достовірності оцінювання.

Таблиця 3.4

Розрахунок рангів інженерно-технічних працівників з урахуванням коефіцієнта достовірності оцінювання

Працівники	Експерти – члени комісії з оцінювання персоналу										$\sum bK_{\alpha_i}$	Ранг
	E ₁		E ₂		E ₃		E ₄		E ₅			
	\bar{b}	bK_{α_1}	\bar{b}	bK_{α_2}	\bar{b}	bK_{α_3}	\bar{b}	bK_{α_4}	\bar{b}	bK_{α_5}		
Інженер-конструктор	4	1,5	3	1,5	4	2,5	1	0,75	2	1,75	8	2
Інженер-конструктор	2	0,75	2	1	3	1,875	2	1,5	3	2,625	7,75	3
Інженер-конструктор 3 категорії	4	1,5	3	1,5	2	1,25	2	1,5	1	0,875	6,625	5
Інженер-конструктор 2 категорії	1	0,375	2	1	3	1,875	4	3	4	3,5	9,75	1
Інженер-конструктор 2 категорії	2	0,75	3	1,5	2	1,25	2	1,5	1	0,875	5,875	6
Інженер-конструктор 2 категорії	2	0,75	2	1	1	0,625	4	3	2	1,75	7,125	4

Аналогічно можна провести ранжирування за всіма визначеними якостями, після чого визначають кінцевий ранг інженерно-технічного працівника. Порядок визначення рангів наведено у таблиці 3.5. Порядок визначення "ваг" у даній таблиці відмінний від наведеного у табл. 3.4. Оцінюють якості та посадові вимоги у наведеному прикладі за десятибальною системою, причому, двом різним якостям може бути виставлена однакова кількість балів.

Таблиця 3.5

Визначення підсумкових рангів інженерно-технічних працівників

Працівники	Посадові вимоги та якості працівників								$\sum r(11-r)$	Підсумковий ранг
	Результативність праці (рп)		Професійна поведінка (пп)		Соціальна активність (са)		Особисті якості (оя)			
вага пок. α .	10		10		6		4			
$11-\alpha$	1		1		5		7			
	r	$r(11-\alpha)$	r	$r(11-\alpha)$	r	$r(11-\alpha)$	r	$r(11-\alpha)$		
Інженер-конструктор	1	1	1	1	2	10	1	7	19	1
Інженер-конструктор	3	3	2	2	1	5	3	21	31	2
Інженер-конструктор 3 категорії	4	4	4	4	3	15	4	28	51	4
Інженер-конструктор 2 категорії	2	2	3	3	4	20	2	14	39	3
Інженер-конструктор 2 категорії	5	5	5	5	6	30	5	35	75	5
Інженер-конструктор 2 категорії	6	6	6	6	5	25	6	42	79	6

Цифри у зоні ваг відображають посадові вимоги з урахуванням специфіки оцінки і специфіки інженерно-технічної праці. Наприклад, для визначення рівня заробітної плати така якість, як "соціальна активність" може отримати 4 бали, а при визначенні кандидата на посаду може бути оцінена у 8 балів.

Враховуючи, що ранжирування проводять від меншого до більшого, в зоні $(11-\alpha)$ проставлятимуть цю величину. Тоді комплексну оцінку залежно від конкретних задач вирішення певної управлінської проблеми можна визначити за формулою:

$$O = r_{pn} (11 - \alpha_{pn}) + r_{nn} (11 - \alpha_{nn}) + r_{ca} (11 - \alpha_{ca}) + r_{оя} (11 - \alpha_{оя}) \quad (3.13)$$

де $r_{pn, nn, ca, оя}$ – визначені ранги стосовно посадових вимог та якостей інженерно-технічного працівника;

$\alpha_{pn, nn, ca, оя}$ – коефіцієнти вагомості посадових вимог та якостей.

Зауважимо, що розглянуті методи мають різні якості, однак, приводять до подібних результатів. При всебічній інформованості членів комісії з оцінки персоналу та невеликій чисельності оцінюваних доцільним є метод ранжирування, а при неповному володінні інформацією щодо оцінюваних працівників та великій їх чисельності більша ефективність буде досягнута при застосуванні методу парних порівнянь.

Запропонована автором дисертації методика можлива як основа для розробки варіантів не лише для інженерно-технічного персоналу, а й для інших

категорій персоналу. Адже нереальною є система показників оцінки, придатна для усіх категорій та управлінських ситуацій. Тому ефективним буде такий підхід. По-перше, у вигляді системи посадових вимог, професійних якостей та показників розробляється загальна модель оцінки. По-друге, на основі загальної моделі необхідно розробити низку модифікацій, пристосованих для рішення тих чи інших управлінських проблем. Відмінність модифікацій полягає в тому, що в одному випадку із загальної базової моделі виключатимуться моменти, непотрібні при вирішенні певної управлінської проблеми, в іншому – зміниться оцінка вагомості того чи іншого показника. Подібні модифікації дозволять отримати декілька різноманітних наборів показників і зберегти загальну основу і єдність методології. При цьому необхідно врахувати низку чинників, які впливають на підходи до формування модифікацій моделі оцінки.

Першим чинником є мета оцінки – відбір персоналу, мотивація, профорієнтація, визначення форм оплати праці та стимулювання, посадове пересування тощо. Певна мета оцінки зосереджує увагу лише на деяких сторонах оцінки. Наприклад, профорієнтація пов'язана передовсім із загальною оцінкою особистості; мотивація – з оцінкою результатів праці; висунення на керівну посаду – з оцінкою управлінських здібностей та навичок та інше. Відповідно до цілей оцінки можна визначити потрібне число варіантів модифікації загальної моделі.

Другим чинником ми вважаємо категорії персоналу. Наприклад, при оцінці технічного виконавця на перше місце висуваються результати його індивідуальної праці, при оцінці керівників - внесок очолюваного підрозділу в результати виробничої діяльності підприємства. Стосовно оцінки управлінського персоналу можемо виділити третій чинник – рівні управління. Зокрема, як стверджував А.Файоль [220], із зростанням рангу керівників знижуються вимоги до технічних і спеціальних знань і підвищується значення управлінського хисту. Тобто, на вищих рівнях управління професійна обізнаність поступається вмінню керувати. Сучасні теоретики і практики менеджменту чітко розрізняють вимоги до

керівників трьох рівнів управління – оперативного, організаційного і стратегічного.

Зокрема, головною задачею керівників нижчої ланки вважається вміння мотивувати підлеглих, активізувати їх, чітко розподіляти та виконувати доведені завдання. Ця категорія є проміжною ланкою між керівництвом і виконавцями, і тому вимоги до їх людських якостей мають бути високі.

Для управлінців середньої ланки важливим є аналітичний підхід, раціоналізаторство, вміння ефективно виконувати повсякденні обов'язки в умовах відхилень від запланованих ситуацій, в нестандартних та нестабільних умовах. Тому повинно зростати значення таких якостей, як динамічність особистості, спроможність до серйозних перебудов у мисленні і практичній діяльності.

Керівники вищої ланки повинні бути більшою мірою здатними не стільки самотужки вирішувати проблеми, скільки формулювати їх і налагоджувати взаємодію і співпрацю широкого кола фахівців для знаходження оптимального виходу із ситуації. Зрозуміло, що це мають бути люди, які мають серйозний управлінський досвід і пройшли певні шаблі управління. Зокрема, однією з важливих рис вищого керівництва, як вважає О.Соскін [184, с.39-40], є здатність до розвитку системи, до нормального сприйняття хаосу, до саморозвитку. Адже, "людина, яка нездатна нормально існувати в хаосі, який завжди настає після ентропії і загибелі старої системи, відчуває себе розгубленою в цьому просторі і не здатна віднайти стратегічно точний вектор нового шляху. Отже, ключовою фігурою повинен стати керівник, здатний інтегрувати і спрямовувати роботу відповідних фахівців, які виступають в якості співучасників процесу прийняття і реалізації управлінського рішення. Досягнення цієї мети вимагає від керівника вищої ланки спроможності аналітично мислити, виявляти гнучкість, неупередженість, відсутність амбіцій, швидко сприймати і реалізовувати нові ідеї, водночас бачити проблему в цілому і розуміти її аспекти і наслідки.

Розглянуті чинники можна вважати постійними. Крім них на модифікацію оцінки здійснюють вплив ситуаційні чинники, які зумовлюють такі моменти: конкретизацію набору показників; виключення показників, несуттєвих з точки

зору певної ситуації; виділення домінуючих показників; врахування компенсаційних показників.

Виходячи з відзначених вище чинників модифікацій, можна розробити набір варіантів оцінки різних категорій персоналу на загальній методологічній основі.

Висновки до розділу 3

1. Сутність мотиваційного процесу полягає в тому, що існуюча об'єктивна залежність між потребами, мотивами та цілями обов'язково спонукає людей до цілеспрямованих дій. Ефективне управління персоналом повинно бути ґрунтоване на розумінні потреб, мотивів і цілей працівників та визначенні адекватного їм винагородження. Процес мотивації реалізується через взаємозв'язок таких складових: потреби – мотив – ціль – трудова діяльність – зовнішня оцінка і самооцінка – винагорода – сприйняття винагороди і задоволення нею. Результатом виходу є кількість, якість праці і мораль працівника. В якості фільтра в ланцюжку мотиваційних зв'язків виступає здатність працівника виконувати певний вид трудової діяльності. В мотиваційному процесі передбачений зворотний зв'язок виходу з факторами входу. Підприємство може впливати на мотивацію і викликати через винагородження відповідні цілі, які співпадають з цілями підприємства.
2. Одним з важливих напрямів вдосконалення мотивації персоналу є індивідуальний підхід, насамперед до нееластичних, специфічних, активних трудових ресурсів, до яких належать інженерно-технічні працівники. Процедура індивідуального підходу передбачає визначення і оцінку характеристик працівника та його запитів і потреб з метою їх врахування в системі мотивації підприємства. Змістовний аспект процедури полягає в складанні мотиваційної карти працівника. Індивідуальний підхід вимагає застосування гнучких систем винагородження. Тарифна частина доходу працівника є відносно стабільною, тому гнучкість повинна досягатись за рахунок решти елементів доходу. Диференціація оплати праці повинна

заохочувати працівників не тільки до зростання ефективності їхньої праці на даний момент, але й до підвищення своєї кваліфікації, що сприяє ще більшому зростанню ефективності праці в майбутньому. Разом із стимулюванням за пропонується включити в систему ряд показників, що характеризують творчу ініціативу, активну і безпосередню участь в підприємницькій діяльності.

3. На підприємствах існуючі системи матеріальної мотивації необхідно доповнити іншими напрямками, застосовуючи при цьому програмний підхід. Комплекс програм може включати в себе програми участі в управлінні, медичні, стипендіальні, підвищення кваліфікації, кредитування, гнучкого робочого часу. Частина програм має охоплювати не тільки працівників підприємства, але й членів їх сімей. Кошти для їх здійснення можуть формуватися як з коштів підприємства, так і шляхом внесків та відрахувань з доходів працівників. Працівники повинні отримати право обирати для себе ті програми із загального переліку, в яких вони найбільше зацікавлені. Залучення до пріоритетних програм повинно відбуватись за результатами оцінки.
4. Соціально-економічну ефективність мотиваційної системи в межах підприємства, підрозділу можна виразити через сумарний ефект, отриманий від зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції, скорочення чисельності працівників та зростання продуктивності їх праці, економії фонду оплати праці, скорочення плинності кадрів тощо.
5. Серед багатоманітності факторів та складових елементів вважаємо за актуальне виокремлення оцінки персоналу як одного з найвагоміших факторів мотивації. Оцінка персоналу в межах підприємства дозволяє вирішувати такі задачі: формування кадрової політики; оцінка наявного трудового потенціалу; визначення потреби в підготовці кадрів; обґрунтування посадових переміщень; внесення змін в організацію оплати праці та стимулювання; встановлення мети і доведення завдань працівникам на майбутній період.
6. Розробка системи посадових вимог та професійних якостей передбачає визначення переліку професійно-важливих якостей та узгодження їх з

вимогами, які висувають професія, спеціальність, конкретне робоче місце, посада. Найефективнішим засобом в даному випадку є розробка та впровадження системи внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства – документів, що містять вимоги, які висуває підприємство до професійних якостей своїх працівників, адаптовані до конкретних умов виробництва.

7. До найефективніших методів оцінювання працівників слід віднести рангові методи. Підсумкове ранжирування з урахуванням компетентності членів комісії базується на основі впорядкування сум рангів стосовно усіх працівників. Для виявлення і знешкодження суб'єктивізму при обробці результатів оцінювання може бути використаний дисперсійний коефіцієнт конкордації, який вимірює ступінь збігу оцінок експертів і коефіцієнт узгодженості висновків членів комісії з оцінювання персоналу. Комплексну оцінку залежно від конкретних задач вирішення певної управлінської проблеми можна визначити з урахуванням визначених рангів стосовно посадових вимог та якостей та коефіцієнтів їх вагомості.
8. Запропонована автором дисертації методика можлива як основа для розробки варіантів для різних категорій персоналу. Ефективним буде такий підхід: по-перше, у вигляді системи посадових вимог, професійних якостей та показників розробляється загальна модель оцінки; по-друге, на основі загальної моделі необхідно розробити низку модифікацій, пристосованих для рішення конкретних управлінських проблем. Відмінність модифікацій полягає в урахуванні низки чинників: мети оцінки; категорій персоналу; рівнів управління (оперативного, організаційного і стратегічного); ситуаційних чинників, які зумовлюють конкретизацію набору показників, виключення показників, несуттєвих з точки зору певної ситуації, виділення домінуючих та врахування компенсаційних показників. Виходячи з чинників модифікації можна розробити набір варіантів оцінки на загальній методологічній основі.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях: 188,190,192,193,194,195,196,197,198,201.

ВИСНОВКИ

В роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язання наукового завдання щодо удосконалення теоретико-методологічних і практичних основ формування дієвої мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств в умовах ринкових відносин. Основні висновки зводяться до наступного:

1. Проблема подолання стереотипів неринкового управління передбачає формування нових підходів до мотивації персоналу підприємств, які мають бути побудовані з урахуванням специфіки трудової діяльності, потреб, мотивів і цілей працівників, організаційного, економічного, маркетингового, матеріально-технічного, соціально-психологічного аспектів мотивації. Мотивацію інженерно-технічного персоналу підприємства можна представити у вигляді неперервного циклічного процесу, пов'язаного із зовнішнім середовищем, під впливом якого формується відправний пункт мотиваційного ланцюга – потреби, і до якого спрямовується інтелектуальний продукт у формі технологічного, продуктового чи управлінського інноваційного рішення. Особистісні мотиваційні характеристики зумовлюють унікальність і мінливість мотиваційного процесу конкретного працівника, а наявність творчої компоненти праці трансформує структуру мотиваційного ланцюга і зумовлює виділення пріоритетів потреб творчої самореалізації у процесі створення інтелектуального продукту.

2. Застосування уніфікованих підходів до мотивації знижує її ефективність, тому висновок про ранжирування мотивів праці доцільно робити, лише зваживши на конкретні ситуації, які склалися на підприємствах. Перелік зовнішніх чинників мотивації інженерно-технічного персоналу повинен включати: оплату, преміювання, справедливу оцінку праці; соціальні пільги і гарантії, безпеку і умови праці; соціально-психологічний клімат в колективі; делеговані повноваження та рівень відповідальності; вільний доступ до інформації; перспективи службового зростання. Наявність творчої компоненти інженерно-технічної праці вимагає урахування в мотиваційній системі вагомих внутрішніх

чинників мотивації: змісту і значущості роботи; пізнавальних і творчих потреб; інтересу до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації; честолюбства; прагнення до подальшого професійного і творчого зростання і саморозвитку.

3. З метою удосконалення системи винагород для підвищення економічної і соціальної ефективності мотивації доцільним є: застосування гнучких систем винагородження, що передбачає суттєве збільшення змінної частини оплати праці за результатами оцінювання для стимулювання вищих результатів продуктивності; розширення переліку умов та показників преміювання з включенням низки показників, які характеризують активну і безпосередню участь інженерно-технічних працівників у підприємницькій діяльності; посилення диференціації розміру премій в межах структурних підрозділів за результатами індивідуальної продуктивності; удосконалення відбору критеріїв оцінювання результатів праці; активізація зв'язку винагород з особистими трудовими досягненнями; застосування індивідуального підходу насамперед до нееластичних, специфічних, активних трудових ресурсів. Впровадження в практику управління персоналом індивідуальної мотиваційної карти дозволить визначити і оцінити якості працівника, його запити і потреби з метою їх урахування в системі мотивації персоналу та запровадити гнучкі системи винагородження.

4. Відсутність системного характеру матеріальних пільг, недостатнє їх фінансування; незадовільний стан організації соціальної діяльності та розвитку персоналу, недосконалість форм підвищення кваліфікації, формальний і узагальнений характер посадових інструкцій ставлять завдання переорієнтації системи стимулювання з одnobічної – на матеріальні, на інші стимули, не менш ефективні. Конкретним напрямом збагачення існуючих на підприємствах систем матеріальної мотивації інженерно-технічного персоналу є запровадження комплексу програм організаційно-соціального змісту, які передбачають охоплення не тільки працівників підприємства, але й членів їх сімей, та фінансування за рахунок коштів підприємства, внесків та відрахувань з доходів

працівників. Залучення до пріоритетних програм повинно здійснюватись за результатами оцінювання персоналу.

5. Оцінку персоналу визначено як специфічну функцію управління персоналом, здійснення якої: сприяє задоволенню суспільного попиту на продукцію, забезпеченню економічних інтересів власників підприємства, вирішенню виробничих цілей і завдань, задоволенню потреб, інтересів, запитів, очікувань персоналу; дозволяє вирішувати завдання кадрової політики, оцінювання наявного трудового потенціалу, визначення потреби в підготовці кадрів, обґрунтування посадових переміщень, внесення змін в організацію оплати праці та стимулювання, встановлення мети і доведення завдань працівникам на майбутній період.

6. Для визначення критеріїв оцінювання та з метою узгодження професійних, посадових і кваліфікаційних вимог до персоналу з конкретними умовами трудової діяльності, технологічною та виробничою специфікою виробництва і праці доцільним є запровадження методичного підходу до розробки і впровадження системи внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства, які дозволяють узагальнити в єдиному документі конкретні вимоги підприємства до професійних якостей працівників.

7. Запропонована і апробована методика оцінювання інженерно-технічного персоналу підприємства передбачає використання вагових коефіцієнтів – компетентності суб'єкта оцінки та достовірності оцінювання – у підсумковій оцінці відповідності працівників визначеним вимогам, що дозволить удосконалити відбір суб'єктів оцінювання та підвищити рівень об'єктивності оцінки професійних, ділових та особистих якостей працівників.

8. Розроблений підхід до оцінювання може слугувати методологічною основою для розробки варіантів оцінки різних груп інженерно-технічного персоналу. Урахування чинників модифікації – мети оцінювання, категорій персоналу, рівнів управління; ситуаційних чинників дозволяє обирати оптимальні варіанти оцінки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.Н., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса: Вид-во ОКФА, 1995. – 96 с.
2. Аведян Л.И. Управленческая культура как составная системы показателей деятельности предприятия Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 6-9.
3. Акимова О. Полная правовая и социальная защищенность демотивирует сотрудника. (Германский опыт рекрутмента)// Управление персоналом.- 2005.- №21.- С.45-46.
4. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л., 1968. – 222 с.
5. Андреева Т. Проблема демотивации персонала.// Менеджмент и менеджер. №2. – 2004. – С.18-29.
6. Антонов В. Современные теории мотивации/ В.Антонов, Г.Серебрякова// Маркетинг (Спецвыпуски).- 2006.- №1.- С.30-37.
7. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно- экономический аспект. – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
8. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.:ИПК ГС, 1996.
9. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995.
10. Батурина О. Аттестация и управление рабочим поведением// Кадровый менеджмент.- 2004.- №1.- С.13-15.
11. Безматерных В.Г. О некоторых аспектах усиления трудовой мотивации в экономике Украины // Культура народов Причерноморья. – Симферополь. Межвузовский центр "Крым". 1998. - №5. С.83-87.
12. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників// Україна: аспекти праці.- 2006.- №1.- С.42-49.

13. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под. ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 120 с.
14. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под. ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 120 с.
15. Богиня Д.П. Ринкові аспекти удосконалення підготовки управлінських кадрів в умовах інтеграції вищої освіти України до ЄС. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 18-23.
16. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці: Навч. Посібник - 2-ге видання - К.: Знання - Прес, 2002. – 313 с.
17. Богиня Д.П., Пивовар А.В. Активизация человеческого фактора и эффективность труда. – К.: Наукова думка, 1990. – 284 с.
18. Богиня Д.П., Семикіна Н.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії і практики/ Інститут економіки НАН України. – К.: Видавнича фірма "Шторм", 2003. – 382 с.
19. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики. – К.: Наукова думка. – 1991. – 152 с.
20. Борисова Э.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
21. Бубнов И. Делегирование полномочий как мотивация персонала. Менеджмент и менеджер.- 2006. - №1. – С.41-48.
22. Булянда А.А., Колонларі А.П., Лисенко Ю.Г Моделирование системы управления квалификационным уровнем персонала предприятия в рыночной экономике. – Донецк: ИЭП НАН Украины, - 1998. – 43с.
23. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа// Управление персоналом.- 2005.- №11.- С.39-44.
24. Варданян И. Новые тенденции к мотивации персонала// Управление персоналом.- 2005.- №9-10.- С.93-95.

25. Вилсон М. Философия компенсационного пакета // Новый персонал.- 2004.- №3.- С.7-10.
26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Высш. школа, 1994. – 224 с.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 528 с.
28. Вовканыч С.И. Информационный потенциал и ускорение научно-технического прогресса / АН УССР Львов. отд. ин-та экономики. Отв. ред. А.А. Коренной. – К.: Наукова думка, 1990 – 176 с.
29. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ).- М.: Дело, 1992. – 299 с.
30. Воронков О.Г., Чепелев А.Т. Оценка уровня качества работы на промышленном предприятии. – К.: Техника, 1987. – 152 с.
31. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М.: Смысл, 2005. – 1135 с.
32. Гандич И. Чудо нематериального стимулирования // Менеджмент и менеджер.- 2005.- №3.- С.31-35.
33. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.–М.:НОРМА-Инфра, 1998.–384с.
34. Герасимчук В.Г. Критерії оцінки управлінської діяльності // Управління організацією: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали V Міжнародної наук.-практ. конф. 8-9 квітня 1999р. – Київ-Трускавець: КНЕУ, НТУУ, КПІ, ДДПУ.- 1999. – Ч.1. – С. 374-378.
35. Гереловський О.Г. Регулювання соціального розвитку підприємств за умов ринку. // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. - №3/ Т.2. – С. 190-193.
36. Герцберг Ф., Майнер М. Побуждения к труду и производственная мотивация // Социол. исследования. – 1990. - №1. – С. 49-56.
37. Гніденко О.А. Мотивація ефективної праці в сільськогосподарських підприємствах. Автореферат дис. на зд. наук. ст. канд. екон. наук. –Інститут економіки Національної академії наук України, Київ. – 2002.

38. Гныря А.В. Методический подход к измерению производительности труда в управлении. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 39-44.
39. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки// Формування ринкових відносин в Україні.- 2004.- №2.- С.94-97.
40. Гонголевская О. Мотивация на творчество// Новый персонал.- 2006.- №2.- С.20-22.
41. Годунов А.А., Емшин П.С. Методика по оценке деловых качеств руководителей и специалистов социалистического производства. – Л.: НИИСИ ЛГУ. – 1971. – 31 с.
42. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності.// Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2004 / Т.2. - С. 46-50.
43. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации.- М.: Дело, 1993.
44. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М.. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. - С. 276-277.
45. Гриненко А.М., Сікачина Т.М. Основні причини конфліктних протиріч на підприємствах. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 49-52.
46. Гришнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. – Україна: аспекти праці. – 2005. - №4. – С.45-49.
47. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 90-91.
48. Данюк В.М., Колот А.М. Заробітна плата в нових умовах господарювання –К.: Знання, 1993. – 42 с.
49. Дем'яненко В.В., Тіменко Н.М. Мотивація та продуктивність праці: макропідхід. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С.86-87.

50. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 186 с.
51. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования, развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного периода. – К.: МАУП, 1995.
52. Дмитренко Г.А., Кирьян Т.М. Индивидуальный труд: измерение результатов. – белое пятно в теории мотивации. – Хмельницкий, 1995. – 44 с.
53. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
54. Дмитренко Г.А., Якимчук В.В. Перестройка в строительстве: оценка управленческого и инженерного труда. – К.: Будивельник, 1989. – 126с.
55. Долішній М.І., Козоріз М.А., Мікловда В.П., Даниленко А.С. Підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку. – Ужгород: Карпати - 1997.- 363 с.
56. Дорошенко Е.А. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала. Методические рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. – К.: МАУП, - 1996. – 172 с.
57. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Техн. шк. бизнеса, 1994.
58. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с. англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 397 с.
59. Дуднева Ю.Э. Стимулирование работы отделов и служб заводоуправления в условиях перехода к рыночным отношениям. Дис. канд. экон. наук: Харьков, 1999. – 192 с.
60. Дятлов.В.А, Кибанов А.Я, Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000. – 736 с.
61. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998.
62. Евланов Л.Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. – М.: Экономика, 1978. – 133 с.
63. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Качество жизни населения региона: Монография. – Н.Новгород: НИМБ, 2002. – 122 с.

- 64.Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 303 с.
- 65.Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 4-е. изд. - - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
66. Жизнин С.З. Как стать предпринимателем.– М.: Изд-во "Новости", 1990.–123 с.
- 67.Жуковский И. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы// Управление персоналом.- 2005.- №13.- С.55-56.
- 68.Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.Ф. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 69.Журавльова І.В. Комплексна оцінка якості системи управління інтелектуальним капіталом підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.53-57.
- 70.Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.: Финстатинформ, 2002. – 152 с.
- 71.Законодавство України про працю: Збірник законодавчих та нормативних актів: Кодекс законів про працю. Трудовий договір. Оплата праці. Охорона праці. Трудові спори (конфлікти) / М.І.Камлик (упоряд.). –К.: Атіка, 2003. –944 с.
- 72.Запоточний І.В. Мотиваційний механізм: методичні аспекти і способи формування. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / Вісник Державного університету "Львівська політехніка". – Зб. наук. пр. - №4. – Львів: Державний університет "Львівська політехніка", 1998. – С. 109-116.
- 73.Запоточний І.В., Мілютіна Н.Б. Вдосконалення системи винагородження в умовах активізації інвестиційних процесів. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Інвестиційна діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання". – Чернівці, 1997. – С. 140-141.

74. Захаров В.А., Назаренко В.В. Корпоративная система ранжирования персонала. - Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. - №3. – С. 202-207.
75. Захожай В.Б., Калина А.В. Статистика труда и занятости: учебно-метод. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 79 с.
76. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Прогресс, 1990. – 335 с.
77. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств// Економіка України, 2002, №6. - С. 41-46.
78. Зырянова Н. Тесты диагностики мотивационной сферы// Кадровый менеджмент.- 2004.- №4.- С.11-13.
79. Иванов Ю. Соционика и мотивация труда// Управление персоналом.- 2005.- №18.- С.44-48.
80. Иванова Е.М. Аналитическая профессиограмма как средство обеспечения профессиональной диагностики кадров. //Вестник Московского университета. – 1989. – Сер.14. Психология. - №3. – С. 13-20.
81. Иванова І.В. Категорія "компетентність" у дослідженні управлінського потенціалу. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.61-68.
82. Иванова І.В. Систематизація стимулів управлінської праці. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.- 2002. - №3-4.- С. 219-221.
83. Ігнат'єва І.А., Миколайчук І.П. Формування мотиваційного середовища в менеджменті підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.69-74.
84. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
85. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело ЛТД, 1995. - 184 с.
86. Казмерчук-Палащина Н.Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – КДТЕУ, Київ, 2000.

87. Казмерчук-Палащина Н.Г. Організаційно-економічна структура моделі мотивації праці та її характеристика // Регіональні перспективи.-2000. - №4. - С. 99-104.
88. Калина А.В. Возможные подходы к стимулированию труда интеллектуального ресурса корпорации. // Вісник Хмельницького національного університету. - №6, 2005/ Т.1. – С. 41-43.
89. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебное пособие.- К.: МАУП, 2001. - 312 с.
90. Калитич Г.И. Управление эффективностью и качеством труда в производственных объединениях. – К.: УкрНИИТИ, 1982. – 72 с.
91. Карлін М.І. Формування механізму стимулювання праці в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спец. 08.01.01 Економічна теорія. – Київ: Київський національний економічний університет. – 1999.
92. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
93. Кендел М. Ранговая корреляция. – М.: Статистика, 1972.
94. Кір'ян В. Методичні підходи до підбору працівників –інноваторів на підприємствах. – Україна: аспекти праці. – 2005. - №7. – С.44-47.
95. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
96. Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – 77 с.
97. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом.- М.: ГАУ, 1993. – 296 с.
98. Кларк Джон Бейтс. Распределение богатства / Ассоциация российских вузов. – М.: Гелиос АРВ, 2000. – 367 с.
99. Коваліско Н.В., Дудок К.С. Ієрархічна теорія потреб Абрахама Маслоу та метамодель потреб Вільяма Теллі. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 32-36.

100. Козенков Д.Е. Совершенствование оценки и стимулирования эффективности труда специалистов научно-технических организаций: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – Днепропетровск, 1993. – 165 с.
101. Колодин И.М. Формы повышения творческой активности и критерии оценки деловых качеств ИТР в НИИ, КБ и на промышленных предприятиях УССР. – К.: Укр НИИНТИ, 1980. - 56 с.
102. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2002.- 337 с.
103. Колот А. М. Проблеми становлення й розвитку соціально-трудо­вих відносин в Україні // Україна: Аспекти праці. – 2000. - №3. – С. 23-27.
104. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч.-метод. посібник .- К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.
105. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності // Україна: Аспекти праці. – 2000. - №6. – С. 8-14.
106. Коняева А.П. Власть берут профессионалы: [Менеджмент компании]// Комп&ньоН.- 2005.- 13-19 мая (№19).- С.22-26.
107. Короткова О. Коучинг: вчера, сегодня, завтра// Обучение и карьера.- 2005.- №13.- С.34-36.
108. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.- М.: Дело, 1996. – 384 с.
109. Кроленко О.В. Индивидуализация заработной платы как элемент нового мотивационного механизма эффективного труда. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 199-201.
110. Кулинич Т.В. Компенсационный пакет как мотивационный стимул эффективной работы персонала предприятия // Управління розвитком: Збірник наукових статей Харківського державного економічного університету, Харків: ХДЕУ, 2004. - №1. – С. 106-112.
111. Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.

112. Кучинська О.О. Важлива складова мотиваційного механізму трудової діяльності населення. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 84-86.
113. Левченко Г.І. Оцінка результатів діяльності як елемент мотивації. // Регіональні перспективи. - 2002.- №3-4.- С. 275-276.
114. Ленд.Л. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995.
115. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. Конспект лекций. – М., 1971. 40 с.
116. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность: Учебн. пос. – М.: Смысл; Издательский центр "Академия", 2004. – 346 с.
117. Литвинский Ю.А., Мерсон А.Л. Качество и эффективность инженерного труда. – Рига: Автос, 1986. – 221 с.
118. Мазур Н.О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2002. – Випуск 1(14). – С.37-46.
119. Максименко Т.М. Целевой должностной профиль как инструмент адаптации управленческого персонала к результирующей деятельности в рыночной среде // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. "Персонал". – 2000. - №3(8). – С. 166-168.
120. Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве. Оценочные центры США.- Саратов, 1983. - 132 с.
121. Маркс К. Капитал. – М.: Полит. лит.,1969. – Т.1: Критика политической экономии; Кн.1: Процесс производства капитала.
122. Марченко О. Особенности внутрифирменной системы мотивации интеллектуальной деятельности //Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4 -С. 76-78.
123. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: ЮНИТИ, 1999. – 312 с.
124. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
125. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория./ Пер. с англ.–СПб.: Питер, 2003.–413с.

126. Мельник С., Кошелева Г., Вольська Н. Зарубіжний досвід надання пільг у грошовій формі та пошуку джерел фінансування соціальних виплат. – Україна: аспекти праці. – 2005. - №8. – С.35-41.
127. Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. – М.: Экономика. – 1971. – 159 с.
128. Меньшиков Л.И. Оценка деловых качеств управленческого персонала. – М.: Знание, 1975.
129. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. а англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
130. Методические основы оценки эффективности труда служащих. – М.: Экономика, 1989. – 68 с.
131. Методические основы создания базовых нормативов для нормирования умственного труда. – М.: НИИ труда, 1988. – 108 с.
132. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). – М.: Экономика, 1989. – 45 с.
133. Милль Д.С. Основы политической экономии. – соч. в 3-х томах. – М.: Прогресс, 1980. – 496 с.
134. Міокова Г.І. Оцінка результативності праці і форми активізації її забезпечення. Дисертація на здобуття навч. ступ. канд. екон. наук. за спец. 08.06.01. – Кіровоградський державний технічний університет. – Кіровоград. - 2002.
135. Моисеев Г.В., Ремесник А.Д., Ильина Г.А. Эффективность работы инженерно-технических подразделений предприятий. – К.: Наукова думка, 1979. – 150 с.
136. Морита А. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1995.
137. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. -311 с.
138. Мухина В.А. Наука – техника – производство/ Науч. ред. Ф.А.Дронов. – Мн.: Наука и техника, 1980. – 232 с.

139. Нагорський Ю.А. Розвиток механізму економічної мотивації трудової діяльності// Економіка розвитку.- 2006.- №1.- С.39-41.
140. Невалов А.Г. Комплексна оцінка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств. Дисертація на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.06.02. – Дніпропетровськ. – Національна металургійна академія. – 2000.
141. Никифоров Р. Главное - разобраться в мотивации руководителя// Управление персоналом.- 2005.- №5.- С.28-30.
142. Обер-Крие Джейн. Управление предприятием.–М.: "Сирин", 1998.–257 с.
143. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. – 5-е изд. – К.: МАУП, 1999. – 145 с.
144. Осипова Е. Критерии оценки персонала в компаниях с различными организационными структурами // Образование и бизнес. – 2000. - №14.
145. Павленко В., Войчак В. Нова методологія регулювання заробітної плати в умовах ринкової економіки. // Економіст. – 2000. - №11. – С. 83-90.
146. Павлова В.А. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.160-165.
147. Палицин В.А. Оценка и стимулирование творческого труда. – Мн.: Беларусь, 1990. – 140 с.
148. Панков В.А., Тупик И.Я., Еськов А.Л. Стимулирование профессионализма персонала – фактор роста интеллектуального потенциала. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. - №2. – С. 147-153.
149. Панков В.А., Кулійчук В.И. качество трудового потенциала производственной компании. - Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. - №3. – С. 127-131.
150. Панченко А.С. Преодоление проблемы отчуждения в процессе демократизации производства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.165-168.

151. Пасенко Н.С. Формування дієвої системи мотивації праці на сучасному етапі.// Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Вип.162. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 19-29.
152. Першуков Л.С. Определение производительности интеллектуального управленческого труда. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.168-171.
153. Петти У. Экономические и статистические работы. – М.: СОЭКГИЗ, 1940. - 66с.
154. Петров Ю.Д. Мотиваційні важелі регулювання соціально-трудоких відносин // Вісник Технологічного університету Поділля. Серія: економічні науки. – 2003. - №4. – Ч.1. – Том. 1. – С. 152-156.
155. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства// Україна: аспекти праці.-2001.-№7.- С. 22-28.
156. Петрова І.Л. Оцінка персоналу в системі мотивації праці. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.-2002.- №3-4.- С. 261-263.
157. Петрова І.Л. Сегментація ринку праці: теорія і практика регулювання/ Інститут економіки, управління та господарського права – К.: Таксон, 1997. – 301 с.
158. Плаксов В.А. Планово-нормативне регулювання витрат праці в нових умовах господарювання. – К.: Укр НДІТІ, 1990. – 309 с.
159. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономическом моделировании: Пер. с польск. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 174 с.
160. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК. – 2000. - №1. – С. 78-83.
161. Погорелова Т.В. Методы оценки эффективности труда на промышленных предприятиях: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 : 08.00.111 – О. 1993. – 167 с.
162. Попов Г.Х. Оценка работников управления. – М.: Моск. рабочий, 1980.
163. Попова Л. Кадровый аудит как система оценки человеческого потенциала компании // Кадровый вестник. – 2002. - №2.
164. Продеус А. Алгоритм определения интеллекта. О формализации решения задач оценки персонала.// Персонал. – 1998. - №3. – С. 76-81.

165. Продеус А. К вопросу о методике автоматизированной оценки персонала. // Персонал. – 1998. - №6. – С. 87-93.
166. Пушкарь А.И., Жеманюк А.П. Методологические аспекты формирования механизма стратегического развития организации //Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип. 178. – С. 58-67.
167. Пушкарь А.И., Ле Ван Шон. Методы мониторинга персонала производственно-экономических систем. – Харьков: НАН Украины, Северо-Восточный научный центр. – 1997. – 20 с.
168. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства // Праця і заробітна плата. – 1999. - №11. – С.17-31.
169. Решетов В.М. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств. Дис. канд. екон. наук. 08.09.01 НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. – Київ, 2000. – 20 с.
170. Решміділова С.Л., Тельнов А.А. Актуальні проблеми матеріальної мотивації праці в умовах реформування економіки.// Вісник Технологічного університету Поділля. №3. 2004/ Т.2. – С. 50-154.
171. Ржеутский С. Оценка торгового персонала// Менеджер по персоналу.- 2006.- №4.- С.42-45.
172. Рудницька О.М. Менеджмент персоналу промислового підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук. – Львів: Державний університет "Львівська політехніка". – 1999.
173. Семакова А. 10 лучших бесплатных способов поощрения работников// Менеджмент и менеджер.- 2005.- №3.- С.27-30.
174. Семикіна М. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці// Актуальні проблеми економіки.- 2004.- №10.- С.181-190.
175. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.

176. Семикіна М.В. Мотиваційні основи розвитку інноваційної праці в умовах формування конкурентного середовища // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4. – С. 234-236.
177. Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин //Україна: аспекти праці. - 2004. -№2.-С. 31-38.
178. Сертаков А. Разработка системы мотивации на примере механистической бюрократии: (Менеджмент персоналу)// Менеджмент сегодня.- 2005.- №1.- С.47-53.
179. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В.И.Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989.
180. Сисоліна Н.П. Оцінка та стимулювання діяльності інженерно-технічних працівників промислового сектора економіки України. Дисертація на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.09.01. – Кіровоград. – Кіровоградський державний технічний університет. – 2002.
181. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.:МАУП, 2001. – 168с.
182. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов. Кн. 1: О причинах увеличения производительности труда и о порядке, в соответствии с которым продукт труда естественным образом распределяется между различными классами народа. – М.: Ось – 89, 1997. – 256 с.
183. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 455 с.
184. Соскін О. Основні елементи механізму підбору кадрів до владних структур і стан національної безпеки України // "Економічний часопис", № 11-12, 1997 - с.39-40.
185. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
186. Степаненко М. Что заставляет нас работать: способы мотивации к трудовым подвигам// Обучение за рубежом.- 2005.- №12.- С.60-62.

187. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – Тернопіль: Лілея, 1996.- 180 с.
188. Стец І.І. Винагороди і покарання в мотивації персоналу. Вісник ТАНГ. Науковий журнал. – 2002. - №7/4. За матеріалами науково-практичної конференції "Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення", 20-22 червня 2002р., м.Тернопіль. – С. 47-50.
189. Стец І.І. До питання про управління людськими ресурсами на підприємстві. Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку. Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції. Тернопіль, 1996. – С. 41-42.
190. Стец І.І. Застосування професіограм та внутрішніх професійних стандартів підприємства для визначення критеріїв та методів оцінки персоналу. Стратегія розвитку вітчизняних підприємств. Матеріали науково-практичної конференції. 23-24 жовтня 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 175-179.
191. Стец І.І. Інвестиції в персонал як фактор підвищення ефективності виробництва. Наукові записки. Збірник наукових праць викладачів і аспірантів кафедри економічного аналізу ТАНГ. – Тернопіль, 2000. – С. 168-170.
192. Стец І.І. Методичні підходи до формування системи оцінки персоналу. // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 1999. - №5. – С. 170-176.
193. Стец І.І. Методологічні підходи та приклади їх застосування в управлінні персоналом. Вісник ТАНГ. Науковий журнал, 2001.- №18 "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз. Європейські порівняльні студії. Шоста міжнародна наукова конференція, Ялта-Форос, Україна. – С. 211-216.
194. Стец І.І. Методологічні аспекти оцінки персоналу. // Вісник ТАНГ. Науковий журнал, 1998. - №5. Актуальні проблеми теорії і практики управління (спеціальний випуск). – С. 41-44.
195. Стец І.І. Мотивація праці в умовах реформування форм власності. Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до

- ринку. Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції. Тернопіль, 1996. – С. 31.
196. Стец І.І. Особливості формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах. . Україна на порозі ХХІ століття: економіка, державність. Збірник наукових праць по матеріалах міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 30-31 березня 2000 року/ Відп. ред. в 2-х томах. Том 2. – Вінниця: Арбат, 2000. – С. 90-94.
197. Стец И.И. Оценка персонала как элемент эффективного управления. Экономике в условиях перехода. Научные исследования. – Свиштов, Болгария, 2000. – С. 136-142.
198. Стец І.І. Оцінка трудової діяльності як елемент мотивації . "Формування економічних відносин в умовах ринку". Збірник наукових праць кафедри економіки, обліку і контролю в невиробничій сфері ТАНГ: випуск 2 / Тернопіль: Економічна думка, 1998. – С. 48-50.
199. Стец І.І. Планування людських ресурсів на підприємстві. "Формування економічних відносин в умовах ринку": Збірник наукових праць. – Тернопіль, 1999. – С. 219-222.
200. Стец І.І. Проблеми безробіття в перехідній економіці України. "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз, регіональні і соціально-економічні аспекти". Матеріали третьої міжнародної наукової конференції, 1998. Ялта-Форос. – С. 217-221.
201. Стец І.І. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки персоналу. "Формування економічних відносин в умовах становлення ринку". Збірник наукових праць ТАНГ: Випуск 6. – Тернопіль: Економічна думка. – 2002. – С. 150-161.
202. Стец І.І. Удосконалення управління персоналом підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С.192-200.
203. Сырцов Ю. Как оценить профессиональную пригодность сотрудников. Менеджмент и менеджер.- 2004. - №11. – С.46-49.

204. Тарасов В.К. Использование метода делового портрета при аттестации руководящих и инженерно-технических работников. – Таллинн: Валгус. – 1975. – 66 с.
205. Тарасов В.К., Михеева С.М. Система автоматизированной аттестации руководителя и специалистов (опыт социальной технологии). – Таллинн: Валгус, - 1982. – 120 с.
206. Таукач Г.Л., Галена А.П., Лифинцев Н.А. и др. –К.: Тэхника, 1990. –237с.
207. Тейлор, Фредерик Уинслоу. Менеджмент / Пер. с англ. - М.:Журн. Контроллинг. Изд-во стандартов, 1992. – 288 с.
208. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції// Україна: аспекти праці.- 2004.- №2.- С.38-45.
209. Теплов С. Разработка системы материального стимулирования// Менеджер по персоналу.- 2006.- №1.- С.24-30.
210. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров.- М.: Дело, 1995.
211. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
212. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
213. Тропіна В.Б. Теоретичні аспекти формування ринкового мотиваційного механізму // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. - №3-4.-С. 36-38.
214. Трусевич Н.Н. Оценка управленческого труда.–М.: Экономика, 1984. -99с.
215. Туган-Барановский М.И. К лучшему будущему. Сб. социально-философских произведений/ А.А.Воронин (ред.), К.В.Сорвин (сост., подгот. текста, вступ. ст. и прим.), - М.: РОССПЕН, 1996. – 528 с.
216. Туган-Барановський М. Основы политической экономии. –М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 1998. – 664 с.

217. Улесов А. Командообразование: некоторые аспекты. Менеджмент и менеджер.- 2005. - №12. – С.17-23.
218. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1998. - 432 с.
219. Управление по результатам. Санталайнен Тимо, Воутилайнен Ээро, Поренне Пертти, Ниссинен Йоуко Х.: Пер. с финск./ Я.А.Лейманн. – М.: Прогресс, 1993. – 319 с.
220. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
221. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352с.
222. Уткин Э.Я., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, 1996. – 206 с.
223. Фільштейн Л.М., Сочинська І.М. Особливості нормування наукових, дослідницьких та конструкторських робіт // Демографія, економіка праці та соціальна політика: Зб. наук. пр. Вип.6 - Кіровоград: КДТУ. – 1999. – С. 3-11.
224. Фільштейн Л.М., Шац А.Н. Організаційні питання підвищення ефективності управлінської праці в промисловості. – К.: Знання, 1996. – 48 с.
225. Хайкин В.П., Бондаренко Л.Н. Обоснование систем премирования внутризаводских подразделений // Экономика и организация промышленного производства. – К.: Техника. – 1982. – Вып. 18. – С. 87-90.
226. Хахалин А. Нематериальная мотивация ИТ - персонала// Управление персоналом.- 2005.- №6.- С.21-26.
227. Хигир Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. – 272 с.
228. Хлебников Д. Применение "пирамиды Маслоу" при проектировании системы мотивации// Новый персонал.- 2004.- №3.- С.10-17.
229. Цайперт З. Методы математической статистики в принятии решений на комбинатах ГДР. // Проблемы теории и практики управления. – 1990. - №2. – С. 95-101.

230. Цветкова И.И. Элементы механизма повышения конкурентоспособности персонала// Культура народов Причерноморья. – Симферополь. Межвузовский центр "Крым". 1998. - №5. – С.60.
231. Цесарук В.О. Управління продуктивністю праці на промислових підприємствах. Автореферат дисертації на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.09.01. – Донецьк. – Донецький національний університет. – 2003.
232. Цехановецкий Г. Значение Адама Смита в истории политико-экономических систем. – Киев. – 1959. – 56 с.
233. Цимбалюк С.О. Застосування методу парних порівнянь при оцінюванні працівників підрозділу.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.-2002.- №3-4.- С. 278-280.
234. Червінська Л. Мотивації в системі реформування оплати праці// Економіка, Фінанси, Право. - 2003.- №3.- С. 10-15.
235. Червінська Л. Мотивація праці в контексті формування конкурентного середовища в АПК// Україна: аспекти праці.- 2005.- №2.- С.39-44.
236. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 322 с.
237. Череп А.В. Стимулювання праці - необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва// Економіка. Фінанси. Право.- 2005.- №2.- С.7-10.
238. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатом-издат. Санкт-Петербургское отд-ние, 1997. – 568 с.
239. Чорноморченко Н.В. Новий методичний підхід до формування системи мотивації праці на підприємстві // Вісник львівської комерційної академії. серія економічна. випуск 4. – Львів: Кооп. освіта, 1998. – С. 102-106.
240. Чугунова Э.С., Михеева С.М. Опыт применения методики групповой оценки личности инженеров. – Вильнюс: Лит НИИНТИ. – 1977. – 76 с.
241. Шарапатова Е.А. Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы // Проблемы управления в

- переходном обществе на пороге XXI века: Сб. научн. тр./ Прил. к журн. "Персонал". – 1999. - №4. – С. 172-175.
242. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2001. – 616 с.
243. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.–метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
244. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. Как делать карьеру.Как строить организацию. – К.: "Украина", 1994. – 399 с.
245. Шелешкова С., Спасенко Ю. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. – Україна: аспекти праці. – 2006. - №2. – С.9-16.
246. Шепель І.В. Система мотиваційного моніторингу працівників агропромислових підприємств. // Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: Кол. монографія (За ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова. – Т.1. – К. ІАЕ, 2001. – С. 372-373.
247. Шилец Е.С. Совершенствование форм мотивации труда персонала на металлургических предприятиях Донбасса. // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал.-2002.- №3-4.- С. 247-249.
248. Шинкаренко В. Процес мотивації якості на підприємстві// Україна: аспекти праці.- 2006.- №1.- С.36-42.
249. Шульга Г.Ю. Матеріальне стимулювання праці як складова процесу мотивації персоналу промислових підприємств // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – 2003. -№3(6). – С. 211-215.)
250. Шубенкова Е. Современные программы признания заслуг персонала в обеспечении высокого качества// Управление персоналом.- 2004.- №4.- С.36-39.
251. Шумяцкий М. Концепция разработки АРМ социолога по оценке деловых качеств кадров.// АПК Экономика и управление. – 1992. - №1. – С. 39-43.
252. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.: Юристъ, 2003. – 452 с.

253. Яновский А.М. Поощрение клиентов и мотивация сотрудников// Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология.- 2006.- №2.- С.19-22.
254. Ячменьова В.М. Організація матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. Автореферат дис. на зд. наук. ст. канд. екон. наук. – Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля: Луганськ. – 2002.
255. Adams J. Stacey. "Inequity in Social Exchange" / in Advances in Experimental Social Psychology, 2nd ed. L.Berkowitz (N/Y. : Academic Press, 1965/- p. 267-300.
256. Alderfer C., "Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting" -The Free Press, 1972.
257. Drucker P. How to measure white-collar productivity// The Wall Street Journal, Tuesday, Nov. 26, 1985.
258. Drucker P. The Practice of Management. N.Y., 1954.
259. Grabb Stive "Salaries and the Single Market" // Personnel Management, June 1992, p.21.
260. Hellridel D/ Organizational behavior / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7th. ed., 1995.
261. Herzberg Frederick " One More Time. How Do Motivate Employoces?" // Harvard Business Review, January-February 1968. – p. 56-57.
262. Herzberg F., Mayshe B. and Snuderman B., "The Motivation to Work" (N.Y. : Willey, 1959
263. Hinrichs J.R. The motivation Crisis. Winding Down and Turning Off N.Y.,1974, с.50.
264. John Naylor/ Management/ Financial Times Professional Limited. 1999.
265. Journal of Transpersonal Psychology. Editorial Staff. 1983. "A. Maslow and others".2: iv. – P.92-98.
266. Leibenstein B.H. Beyond Economic Man A New Foundation for Microeconomics. Cambridge (Mass), 1976 p.5.
267. Lettau Michael K., Buchmueller Thomas C. Comparing benefit costs for full- and pat-time workers.// Monthly Labor Review. – 1999. - №3. – P.30-35.

268. Lowler Edward E. *Motivation in Work Organizations*// Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973.
269. McClelland David C. "The Two Faces of Power"// *Journal of International Affairs*, vol. 24, 1970. – p. 30-41.
270. Mc Clelland D. *The Inner Experience*. Irvington, 1975.
271. Olson V. *White collar waste: join the productivity edge*. – Prentice Hall, Inc., 1983. - p.61.
272. Peters T., Austin N. *A passion for excellence*. Random House, N.Y., 1985.
273. Porter Lyman W. and Lowler Edward E. *Managerial Attitudes and Performance*// Homewood, III: Irwin, 1968.
274. Roberts Elizabeth. "Corporations Cut Turnover with Better Styles, Benefits"// *Ft. Lauderdale News Sun Sentinel*, December 5, 1983. – p. 8-9.
275. Sink D.S. *Productivity management: planning, measurement and evolution, control and improvement*. – N.Y. John Wiley and Sons, 1985.
276. Tally W. *Motivation and Personality*, Rew. Ed. Van Nostrand, 1982.
277. V.Vrum. *Work and motivation*. New York, 1964.
278. *White collar productivity*. – Ed. by Lehrer P.N. – N.Y., McGraw Hill Book Company, 1983, p.30.
279. *White collar productivity: the national challenge*. – Steel-case, Inc., 1982. –15 p.
Work psychology. Understanding Human behavior in the Workplace// J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3 rd ed. Financial Times Professional Limited. 1999.