

**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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2006

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі менеджменту Тернопільського національного економічного університету Міністерства освіти і науки України

- Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент
Тибінь Анатолій Михайлович
Тернопільський національний економічний університет,
декан факультету міжнародного бізнесу і менеджменту
- Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор
Семикіна Марина Валентинівна
Кіровоградський національний технічний університет,
декан факультету економіки та менеджменту
- кандидат економічних наук
Мазур Наталія Олексіївна,
Національний університет водного господарства та
природокористування,
доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва
- Провідна установа:** Харківський національний економічний університет
Міністерства освіти і науки України, кафедра управління
персоналом, м. Харків

Захист відбудеться " " 2006 р. о годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.01 в Тернопільському національному економічному університеті за адресою: 46000, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11, корпус 11, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46000, м. Тернопіль, вул. Львівська, 6.

Автореферат розісланий " " 2006 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

З.В.Задорожний

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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 запитами 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-Кріє, В.Петті, С.Синку, А.Сміту, Т.Соломанідіній, 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 XXI 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. 10.2006р.).

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.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів та висновків загальним обсягом 180 стор. основного тексту, списку використаної літератури з 279 найменувань, 9 додатків на 40 стор. Повний обсяг дисертації складає 220 сторінок друкованого тексту, з яких 15 аркушів займають 14 таблиць і 11 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, наукову новизну і практичне значення результатів.

У першому розділі "**Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу**" досліджено теоретичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства, еволюцію наукових поглядів на мотивацію, проаналізовано відмінності сучасних систем і методів мотивації персоналу на вітчизняних і закордонних підприємствах, обґрунтовано роль оцінки персоналу у побудові ефективної мотиваційної системи.

Обґрунтовано, що в системі управління підприємством здійснення функції мотивації передбачає активну взаємодію з іншими функціями управління – планування, організації, контролю, та наголошено на необхідності урахування в

мотиваційній діяльності сукупності соціально-економічних та психологічних чинників, дія і вплив яких мають полісистемний, комплексний характер.

На основі систематизації понятійного апарату мотиваційних теорій сформовано концептуальну схему базових понять мотивації персоналу, до яких включено потреби, мотиви, стимули, мотиваційні характеристики. Виявлено діалектичний взаємозв'язок між потребами, виробництвом і споживанням, оскільки потреби виступають в якості поштовху до виробництва. Доведено необхідність урахування взаємозв'язку і взаємозалежності між мотивами працівників та стимулами, які може застосовувати підприємство, враховуючи при цьому достатність професійних навичок і делегованих повноважень, а також співвідношення результатів праці і очікувань винагороди з боку працівників. У складі мотиваційних характеристик працівників в якості основних виокремлено: інтереси як конкретні вирази усвідомлених потреб; нахили, що передбачають вибіркоче спрямування на певний вид діяльності; переконання як відповідність спонукань до власних ціннісних орієнтацій; установки, що визначають суб'єктивні, стійкі способи поведінки; запити, обґрунтовані звичним рівнем задоволення потреб; трудові очікування (очікування певної винагороди за проявлені трудові зусилля).

На основі критичного аналізу наукових джерел доведено доцільність розгляду мотивації з урахуванням комплексу організаційних, маркетингових, матеріально-технічних, економічних, соціально-психологічних аспектів, оскільки кожен працівник є елементом виробничо-господарської діяльності і одночасно в повсякденному житті виступає як конкретна особистість, член колективу, суспільства загалом. Його поведінка відображає складний баланс мотивів, і в різні моменти, за різних обставин і ситуацій визначальними можуть бути економічні, соціальні чи психологічні мотиви.

При визначенні засобів впливу на результативність трудової діяльності виокремлено оцінку персоналу як одного з найвагоміших мотивувальних чинників, як центральний елемент механізму мотивації персоналу, оскільки: по-перше, в процесі оцінювання здійснюється порівняння кількісних і якісних результатів трудової діяльності із встановленими параметрами завдань; по-друге, засобами оцінки вимірюється продуктивність виконання посадових обов'язків та виробничих функцій; по-третє, на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінки професійних та особистих якостей працівників визначається розмір винагороди. Оцінку персоналу визначено як специфічну функцію управління і обґрунтовано необхідність переорієнтації оцінки з позицій суто виробничого підходу до забезпечення оцінки, яка базується на поєднанні виробничих цілей і цілей соціального розвитку колективу, забезпечення базових потреб та інтересів персоналу у сфері праці.

У другому розділі "**Аналіз сучасного стану мотивації інженерно-технічного персоналу промислових підприємств**" проаналізовано системи матеріального стимулювання та соціально-організаційного забезпечення персоналу, досліджено

методичні підходи і практику оцінювання персоналу. Відзначено, що важливою умовою вибору оптимальних засобів мотиваційного впливу є урахування специфіки трудової діяльності працівників, адже застосування уніфікованих підходів до мотивації знижує її ефективність. Специфіка інженерно-технічної праці полягає у: наявності творчої і нетворчої складових праці; вимозі до високого рівня кваліфікації та специфічних знань, зумовлених складністю праці; виконанні багаточисельних видів робіт та здійсненні різноманітних функцій; неможливості розчленування творчої складової праці на операції і елементи; неможливості кількісного виміру результатів творчої праці та непевності її результатів.

Соціологічним дослідженням, проведеним на промислових підприємствах Тернопільської області, було охоплено 284 інженерно-технічних працівника. Дослідження засвідчило, що перелік зовнішніх мотиваційних чинників, разом з оплатою та преміюванням, включає: справедливу оцінку праці; безпеку 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-технічного працівника визначають: зміст і значущість роботи; прагнення до пізнання і створення нового; інтерес до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації; честолюбство; прагнення до подальшого професійного, творчого зростання та саморозвитку тощо. Доведено, що не можна зробити узагальненого висновку щодо ранжирування мотивів праці, не зваживши на конкретні ситуації, які склалися на підприємствах.

Аналіз засвідчив, що основна недосконалість систем матеріального заохочення інженерно-технічної праці виявляється у переважанні постійної складової стимулювання праці. При цьому змінна складова є занадто малою за своєю часткою у структурі винагород. Крім того, преміювання часто відбувається за досягнення прийнятних, а не вищих чи видатних результатів, надто вузьким залишається перелік умов та показників преміювання, практично відсутні диференціація у розмірі премій в межах структурних підрозділів та зв'язок винагороди з особистими трудовими досягненнями. Такі підходи до стимулювання праці спрацьовують на підвищення соціальної захищеності працівників, проте не мають нічого спільного з індивідуальною мотивацією до прояву творчої активності, розробки і впровадження інновацій, послаблюючи відповідальність інженерно-технічного персоналу за результати своєї праці і всього трудового колективу.

Виявлено, що на досліджуваних підприємствах перешкодами дієвої мотивації інженерно-технічного персоналу є: відсутність зв'язку матеріальних стимулів зі специфікою інженерно-технічної праці, зі стажем роботи за спеціальністю; здійснення преміальних виплат пропорційно основній заробітній платі; неврахування трудового внеску структурного підрозділу у загальні результати діяльності підприємства; недооцінка індивідуального трудового внеску працівника у загальні результати діяльності структурного підрозділу та підприємства.

Відмінності змістовної частини відповідей респондентів не дозволяють встановити значимість (ранг) конкретного недоліку, оскільки кожен з них може звести нанівець ефективність системи мотивації.

Дослідження ролі мотиваційного впливу організаційних та соціально-психологічних чинників засвідчило, що задоволення переліком та рівнем соціальних виплат, пільг і гарантій соціального захисту характерне лише для більшості респондентів підприємств СП "Ватра-Шредер", ЦТЕ ТФ ВАТ "Укртелеком". На інших підприємствах 2/3 і більше інженерно-технічних працівників не задоволені організацією матеріальної допомоги та соціальних пільг (ВАТ "Тернопільгаз", ЗАТ "Тернопільський молокозавод", УВТК ВАТ "Тернопільбуд", ПП "Тернопільський промбудпроект", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект", ВАТ ПФ "Тернопільська", ТОВ "Ватра-Техносвітло").

Встановлено, що усупереч потребам інноваційного розвитку професійний розвиток інженерно-технічного персоналу нині не став одним з пріоритетних напрямів діяльності досліджуваних підприємств. Найбільш поширеними формами удосконалення професіоналізму є самоосвіта, спеціальні курси, семінари, які мають випадковий, а не систематичний характер, і спрямовані на вирішення конкретних виробничих завдань і проблем, а не на розвиток персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Максимальний акцент з боку роботодавців робиться на активності самих фахівців. Більшість керівників все ще не пов'язують професійне зростання персоналу з успішністю та ефективністю діяльності підприємства.

Виявлено, що моніторинг соціально-економічних потреб працівників сьогодні не увійшов у практику роботи з персоналом, а увага керівників спрямовується переважно на вирішення виробничих завдань. Керівники підрозділів і підприємств лише частково ознайомлені із сучасними теоретичними і прикладними розробками в галузі управління персоналом, у більшій мірі покладаються на власний практичний досвід керування підлеглими. Разом з тим, дослідження показало, що потреба в інноваційному розвитку підприємств вимагає переорієнтації кадрової роботи та систем мотивації у бік постійного вивчення та гнучкого урахування динамічних потреб працівників в інтересах творчої самореалізації.

Обґрунтовано, що в інтересах підвищення ефективності мотивації інженерно-технічних працівників майже не використовується потенціал соціального партнерства. Виявлено, що кожен третій опитаний працівник досліджуваних підприємств не знає змісту колективного трудового договору, статуту підприємства, не ознайомлений з посадовими інструкціями, покладається передусім на себе, а не на профспілкову організацію підприємства, у вирішенні соціально-трудова конфліктів, проблем соціальної захищеності.

У дисертації досліджено методологію оцінки персоналу та здійснено порівняльний аналіз методів оцінювання, які використовуються у вітчизняній і закордонній практиці. Найпоширенішим методом, що застосовується на досліджуваних підприємствах, є атестація, практика проведення якої підтверджує

формальне ставлення до неї і з боку керівників підприємства, і з боку персоналу. Результати опитування засвідчили неоднозначне ставлення до атестації: 64% інженерно-технічних працівників не готуються до атестації через її формальний характер, 36% готуються індивідуально. Серед цієї ж групи респондентів 29% вважають, що атестація сприяє підвищенню кваліфікації, 27% переконані, що ніякого впливу на кваліфікацію атестація не здійснює, 44% не визначились щодо впливу атестації на підвищення кваліфікації. Дослідження показало, що при атестації не беруться до уваги відмінні результати в межах структурного підрозділу, різне ставлення працівників до виконання посадових функцій і обов'язків; не оцінюються особисті якості працівників; атестація проводиться через тривалі терміни, протягом яких можливе виконання інженерно-технічним працівником достатньо великої кількості робіт та завдань з різною результативністю. Недостатня об'єктивність оцінки зумовлена тим, що керівники насамперед оцінюють результат праці, не завжди зважаючи на умови, обставини, ситуації, що об'єктивно склалися, та зусилля, які були докладені працівником для виконання завдання.

На основі порівняльного аналізу методів оцінювання персоналу, що застосовуються у вітчизняній практиці, здійснено їх групування за ознаками об'єктивності, достовірності, простоти, можливості вирішення комплексу завдань, можливості формалізації результатів, застосування автоматичних засобів обробки результатів та відповідності принципам оцінювання. Визначено проблеми і недоліки, які перешкоджають підвищенню мотиваційної ролі оцінювання: складність процесів оцінювання і низька достовірність вимірювань та кількісних оцінок; неспівпадання критеріїв якості виконання з критеріями новизни і творчості; надлишок оцінюваних рис, що призводить до дублювання, нагромодження другорядних якостей і знижує об'єктивність оцінки; незручність і висока трудомісткість використання математичних функцій у практичних розрахунках. Доведено необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання персоналу в межах мотиваційної системи підприємства.

У третьому розділі "**Розвиток мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства**" розроблено концептуальні засади побудови процесу мотивації інженерно-технічного персоналу промислового підприємства, визначено напрями удосконалення мотиваційної системи, запропоновано шляхи удосконалення організаційно-методичного забезпечення оцінки персоналу. Розроблену автором дисертації модель процесу мотивації інженерно-технічного працівника наведено на рис.1. Процес мотивації реалізується через послідовний взаємозв'язок таких складових: потреби => мотив => ціль => трудова діяльність => зовнішня оцінка і самооцінка => винагорода (покарання) => сприйняття винагороди і задоволення нею.

Результатом процесу мотивації є кількість, якість праці і трудова мораль працівника, які у сукупності створюють інтелектуальний продукт у формі продуктових, технологічних чи управлінських інновацій.

У запропонованій моделі мотивації акцентовано увагу на творчій компоненті праці, що трансформує структуру неперервного циклічного мотиваційного ланцюга з виділенням пріоритетів потреб вищого порядку у процесі створення інтелектуального продукту, а також враховано специфіку інженерно-технічної праці та індивідуальні характеристики, які зумовлюють унікальність і мінливість мотиваційного процесу для кожного конкретного працівника.

У якості фільтра в ланцюгу мотиваційних зв'язків визначено здатність працівника виконувати певний вид трудової діяльності, адже без володіння працівником необхідними здібностями жодна система винагородження не забезпечить високої результативності праці. В роботі обґрунтовано доцільність розгляду трудової діяльності як функції виду:

$$D=f(M, Z), \quad (1)$$

де D - діяльність; M - мотивація; Z - здатність до діяльності.

У мотиваційному процесі (див. рис.1) передбачений зворотний зв'язок виходу (кількості та якості праці, задоволеності і моралі) з факторами входу (потребами і спонуканнями). При цьому безпідставним є припущення, що за наявності тривалого прямого зв'язку між винагородою і задоволеністю працею спонукальний вплив потреб спадає, і послаблюються зв'язки в мотиваційному ланцюгу. Аналіз управлінської практики засвідчує, що бездоганна система винагородження є недосяжною. По-перше, неможливе повне співпадання змісту винагороди з персональними цілями працівників і, по-друге, жодна з потреб не може бути задоволена повною мірою, особливо потреби в соціальному статусі, визнанні, постійному зростанні доходів і, особливо, у самореалізації.

Модель мотивації включає в себе не тільки прямі (мотиваційний вплив), але й зворотні зв'язки, які зумовлюють циклічність і повторюваність процесу мотивації. У спрощеному вигляді цей механізм може бути виражений системою стосунків між працівником, підприємством-роботодавцем, внутрішнім середовищем, в якому відбувається трудовий процес та зовнішнім середовищем функціонування підприємства. На рис.2 наведено запропоновану автором дисертації схему інтеграційного механізму мотивації персоналу підприємства.

Обґрунтовано, що одним з важливих напрямів удосконалення мотивації персоналу є індивідуальний підхід до нееластичних, специфічних трудових ресурсів, до яких належить інженерно-технічний персонал. Це вимагає застосування гнучких систем оплати праці та матеріального стимулювання, отримання доходів від власності, соціальних пільг і страхових гарантій. Насамперед необхідним є: суттєве збільшення змінної частини оплати праці за результатами оцінювання; посилення диференціації преміювання в межах структурних підрозділів за результатами індивідуальної продуктивності; активізація зв'язку винагород із особистими трудовими досягненнями; розширення переліку умов і показників преміювання. В роботі обґрунтовано необхідність включення у систему преміювання низки показників, що характеризують творчу ініціативу, активну і безпосередню участь

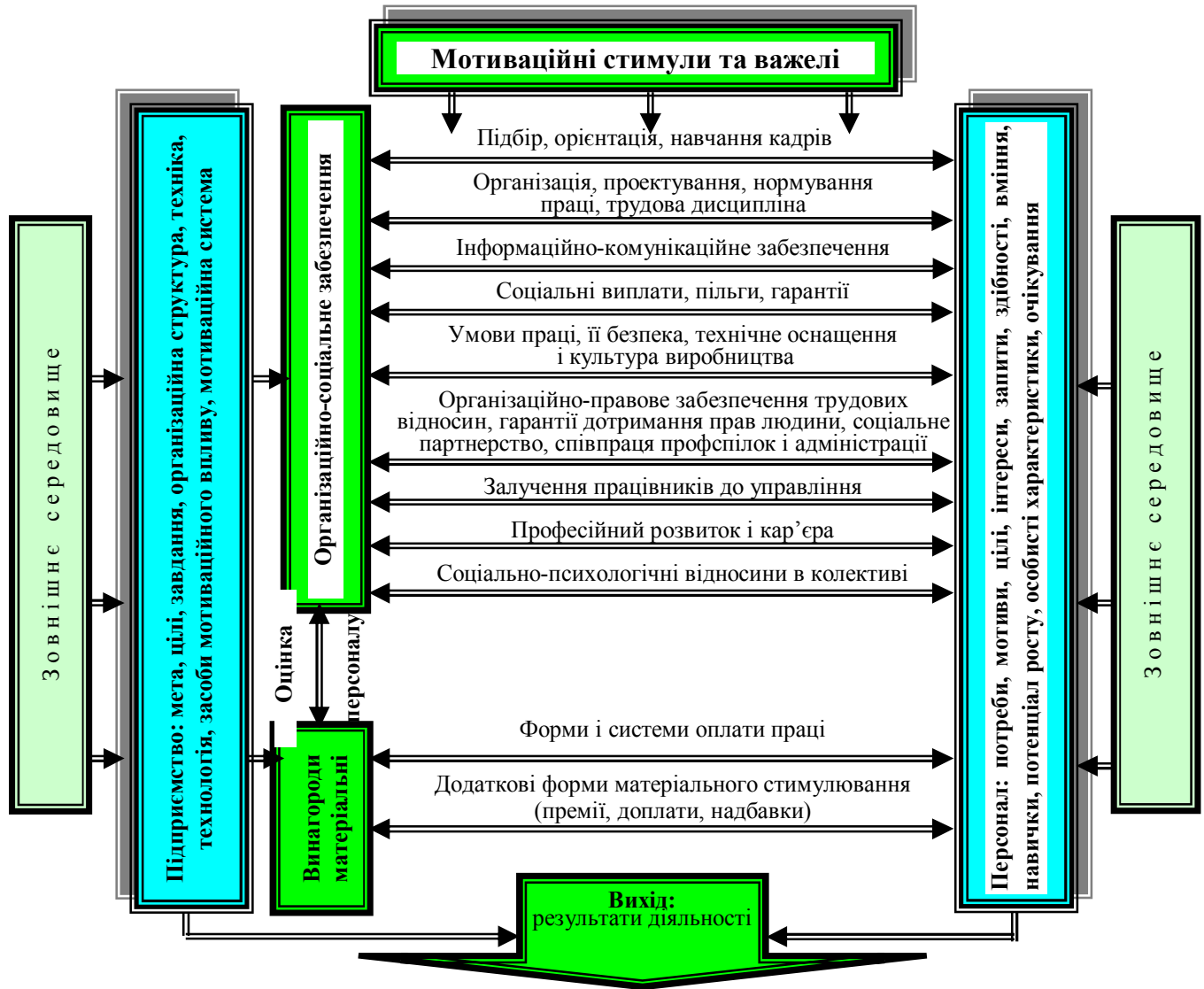


Рисунок 2. Інтеграційний механізм мотивації

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 у наукових конференціях, семінарах тощо.

Процедура індивідуального підходу передбачає визначення і оцінку професійних і особистих характеристик працівника та його запитів і потреб з метою їх урахування в системі мотивації персоналу. Змістовний аспект процедури полягає у складанні індивідуальної мотиваційної карти працівника, в якій запропоновано звести інформацію про: перелік потреб, запитів і мотивів трудової діяльності працівника; ступінь суттєвості потреб; заходи, які здійснюються з метою задоволення потреб; передбачувані і фактичні результати задоволення запитів та потреб (зростання продуктивності, підвищення кваліфікації, зростання

професіоналізму); можливість задоволення потреб і запитів працівника (терміново, найближчим часом, в майбутньому); професійні і особисті характеристики працівника.

В дисертації обґрунтовано необхідність доповнення існуючих систем мотивації, крім матеріальної складової, заходами організаційно-соціального змісту на основі програмного підходу. Комплекс програм може включати такі програми: медичні; стипендіальні; пенсійні; гнучких соціальних виплат; кредитування; субсидій та пільг; підвищення кваліфікації; розвитку кар'єри; навчання суміжним професіям; спортивних, оздоровчих та культурних заходів; гнучкого робочого часу; участі в управлінні; участі у прибутках підприємства. Частина програм має охоплювати не тільки працівників підприємства, але й членів їх сімей. Фінансування може здійснюватись із коштів підприємства, із внесків та відрахувань з доходів працівників, які повинні отримати право вибору для себе тих програм із загального переліку, в яких вони найбільше зацікавлені, а залучення до пріоритетних програм повинно відбуватись за результатами оцінювання персоналу.

Висловлено переконання, що побудова дієвої мотиваційної системи – це предмет індивідуальних рішень на кожному підприємстві, адже для бізнесу є згубною практика жорстких схем, їх варто переглядати і коригувати відповідно до зміни стратегічних пріоритетів. Побудова усіх елементів мотиваційної системи підприємства повинна бути взаємопов'язана з системою оцінювання персоналу, яка в межах підприємства дозволяє вирішувати такі завдання: 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.

Зазначено, що одним з найважливіших питань будь-якої оцінки є визначення якостей, характеристик і ознак, які підлягають оцінюванню. Ефективним засобом в даному випадку 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. Вирішувати проблему адаптації професіограм до конкретних умов виробництва запропоновано через розробку та впровадження системи внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства. Метою їх складання є: формулювання вимог до персоналу, які відповідають технологіям, що використовуються на підприємстві, та рівню організаційної культури; створення системи критеріїв оцінювання персоналу підприємства; підтвердження кваліфікації персоналу; стимулювання індивідуального професійного зростання працівників; визначення напрямів професійної підготовки. Запропоновано до структури документа включати такі розділи: базова та спеціальна освіта; досвід роботи; знання; вміння і навички; особисті якості та психофізіологічні особливості; медичні обмеження; вимоги до процедури оцінювання; розрядна градація в межах

спеціальності з різними вимогами до певного розряду чи категорії; особливі умови допуску (при потребі). Перевагою внутрішніх професійно-посадових стандартів, на відміну від посадових інструкцій, є об'єднання усіх вимог підприємства до працівника в одному документі.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання інженерно-технічного персоналу з використанням методів ранжирування. На відміну від існуючих методик, для зниження суб'єктивізму пропонується використання коефіцієнта компетентності суб'єкта оцінки та коефіцієнта достовірності оцінювання як вагових коефіцієнтів у підсумковій оцінці відповідності працівників визначеним вимогам. При обробці результатів оцінювання пропонується використання дисперсійного коефіцієнта конкордації для виміру ступеня збігу оцінок і коефіцієнта узгодженості висновків членів комісії з оцінювання персоналу.

Запропонована методика оцінювання може слугувати основою для розробки багатоваріантної системи оцінки різних груп інженерно-технічного персоналу. Стадії оцінювання зводяться до наступного: розробляється загальна модель оцінки у вигляді системи посадових вимог, професійних якостей та показників; побудова низки модифікацій оцінювання, пристосованих для вирішення специфічних управлінських проблем. Відмінність модифікацій оцінок персоналу полягає в тому, що в одному випадку із загальної базової моделі виключаються моменти, зайві при вирішенні певної управлінської проблеми, а в іншому – змінюється вагомість показників. Подібні модифікації дозволяють отримувати декілька варіантів набору показників і зберігати загальну основу і єдність методології. При цьому необхідно враховувати низку чинників: мету оцінки; групи персоналу; рівні управління; ситуаційні чинники, які зумовлюють конкретизацію набору показників, у тому числі, виключення показників, несуттєвих з точки зору певної ситуації, виділення домінуючих та врахування компенсаційних показників. Враховуючи чинники модифікації, можливо виробити оптимальний варіант оцінювання персоналу на загальній методологічній основі, що дозволяє, у кінцевому рахунку, підвищити об'єктивність оцінювання та вагомість його результатів у мотиваційному процесі.

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, справедливую 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 однобічної – 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, оцінки 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. Стец І.І. Методологічні аспекти оцінки персоналу // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 1998 – №5. – С. 41 – 44.

2. Стец І.І. Проблеми безробіття в перехідній економіці України // Матеріали третьої міжнародної наукової конференції "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз, регіональні і соціально-економічні аспекти". – Ялта-Форос, 1998.– С. 217 – 221.
3. Стец І.І. Методичні підходи до формування системи оцінки персоналу // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 1999 – №5. – С. 170 – 176.
4. Стец І.І. Інвестиції в персонал як фактор підвищення ефективності виробництва // Наукові записки: зб. наук. праць – Тернопіль, 2000. – С. 168 – 170.
5. Стец І.І. Методологічні підходи та приклади їх застосування в управлінні персоналом // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2001. – №18. – С. 211 – 216.
6. Стец І.І. Винагороди і покарання в мотивації персоналу // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2002. – №7/4. – С. 47 – 50.
7. Стец І.І. Удосконалення управління персоналом підприємства // Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Дала, 2005. – №12(94). – С. 192 – 200.
8. Стец І.І. Перебудова системи мотивації персоналу в контексті реструктуризації підприємства // Вісник Тернопільського державного економічного університету, 2006. – №5-2. – С. 240 – 246.

Публікації в інших наукових виданнях:

9. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с. Автору належать гл. VII, VIII – С. 104 – 121.
10. Стец І.І. Мотивація праці в умовах реформування форм власності // Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку". – Тернопіль, 1996. – С. 31.
11. Стец І.І. Оцінка трудової діяльності як елемент мотивації // Формування економічних відносин в умовах ринку: зб. наук. праць. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – Вип. 2. – С. 48 – 50.
12. Стец І.І. Планування людських ресурсів на підприємстві // Формування економічних відносин в умовах ринку: зб. наук. праць. – Тернопіль, 1999. – С. 219 – 222.
13. Стец І.І. Особливості формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах // Зб. наук. праць по матеріалах міжнародної науково-практичної конференції "Україна на порозі ХХІ століття: економіка, державність". Том 2. – Вінниця: Арбат, 2000. – С. 90 – 94.
14. Стец И.И. Оценка персонала как элемент эффективного управления // Экономика

- в условиях перехода: научные исследования. – Свиштов, Болгария, 2000. – С. 136 – 142.
15. Стец І.І. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки персоналу // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку: зб. наук. праць. – Тернопіль: Економічна думка. – 2002. – Вип. 6. – С. 150 – 161.
16. Економіка підприємств: посібник / За ред. П.С.Харіва. В.П.Вихрущ, Б.М. Андрушків, П.С.Харів, І.І.Стец та інші. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 450 с. Автору належать § 4.1, § 4.2 – С. 54 – 62.
17. Стец І.І. Застосування професіограм та внутрішніх професійних стандартів підприємства для визначення критеріїв та методів оцінки персоналу // Матеріали науково-практичної конференції "Стратегія розвитку вітчизняних підприємств". – Тернопіль, 2003. – С. 175 – 179.

АНОТАЦІЯ

Стец І.І. Мотивація інженерно-технічного персоналу промислового підприємства в умовах ринкових відносин – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Тернопільський державний економічний університет, Тернопіль, 2006.

Дисертація присвячена дослідженню і удосконаленню мотивації інженерно-технічного персоналу підприємства в умовах ринкових відносин. Досліджено теоретичні засади мотивації персоналу підприємства. Проаналізовано сучасний стан мотивації інженерно-технічного персоналу на промислових підприємствах Тернопільської області. Запропоновано теоретичну модель мотивації інженерно-технічного персоналу. Дістав подальшого розвитку програмний підхід до мотивації персоналу підприємства шляхом доповнення існуючих систем матеріальної мотивації комплексом програм соціально-організаційного змісту. Запропоновано методичний підхід до розробки і впровадження внутрішніх професійно-посадових стандартів підприємства. Удосконалено методичний підхід до оцінки персоналу з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності та потреб працівників

Ключові слова: мотивація, мотив, стимул, потреби, теорії мотивації, мотиваційний процес, винагорода, соціально-організаційне забезпечення, оцінка персоналу, методи оцінки, професійно-посадові стандарти.

АННОТАЦИЯ

Стец И.И. Мотивация инженерно-технического персонала промышленного предприятия в условиях рыночных отношений – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями.

Тернопольский государственный экономический университет, Тернополь, 2006.

Диссертация содержит исследование проблемы усовершенствования мотивации инженерно-технического персонала предприятия. Раскрыта сущность мотивации, определены отличия современных систем мотивации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях, обосновано выделение оценки персонала как специфической функции управления. Исследована связь функции мотивации с другими общими функциями управления – планирования, организации, контроля, а также отмечена необходимость учета в мотивационной деятельности влияния совокупности социальных и психологических законов. На основе систематизации понятийного аппарата сформирована концептуальная схема базовых понятий мотивации персонала, в которую включены: потребности, мотивы, стимулы, интересы, запросы, установки, трудовые ожидания, наклонности, индивидуальные мотивационные характеристики работников. Определена связь между мотивами работников и стимулами, которые может применять предприятие для мотивирования собственного персонала. Обоснована необходимость учета в мотивационной деятельности совокупности материально-технического, экономического, социально-психологического, маркетингового аспектов.

Проведено социологическое исследование и проанализированы особенности мотивации инженерно-технического персонала на предприятиях Тернопольской области. Для усовершенствования системы вознаграждений за труд предложено: увеличение переменной составляющей заработной платы по результатам оценки; расширение перечня условий и показателей премирования; включение в систему стимулирования показателей участия работников в предпринимательской деятельности; дифференциацию размера премий в структурных подразделениях в зависимости от результатов индивидуальной производительности. Проведенный анализ позволил выделить основные методы оценивания, используемые в отечественной и зарубежной практике. Осуществлена группировка методов оценивания по признакам объективности, достоверности, простоты, возможности решения комплекса задач и соответствия принципам оценки.

Обоснована целесообразность учета специфики трудовой деятельности, поскольку применение унифицированных подходов к мотивации снижает ее эффективность. Предложена теоретическая модель мотивации инженерно-технического персонала промышленного предприятия, в которой рассматривается связь мотивации, как с внутренней, так и с внешней средой. Разработанный интеграционный механизм мотивации объединяет и согласовывает в мотивационном процессе цели предприятия и индивидуальные цели работников. В диссертации содержатся рекомендации индивидуального подхода при определении средств мотивационного воздействия на персонал предприятия и для применения гибких систем стимулирования. Предлагается дополнение существующих систем материальной мотивации комплексом программ социально-организационного содержания.

Рекомендуется использование в управленческой практике внутренних профессионально-должностных стандартов предприятия с целью адаптации профессиональных, должностных и квалификационных требований к конкретным условиям производства и определения критериев оценивания персонала. Предлагается внедрение индивидуальной мотивационной карты работника, конкретизирующей его запросы и потребности с целью их учета в мотивационной системе предприятия. Сформирован новый подход к оценке инженерно-технического персонала, учитывающий цели деятельности предприятия, интересы собственников, специфику трудовой деятельности и потребности работников. Рекомендованная методика оценки отвечает критериям удобства, надежности, простоты в применении, объективности и может служить основой для модификации оценки отдельных персонала и разных управленческих ситуаций.

Ключевые слова: мотивация, мотив, стимул, потребности, теории мотивации, мотивационный процесс, инженерно-технический персонал, материальное вознаграждение, социально-организационное обеспечение, оценка персонала, методы оценки персонала, профессионально-должностные стандарты.

ANNOTATION

Stets I.I. Motivation of the engineering and technological personnel in the conditions of market relations. – Manuscript.

The dissertation is to submit the scientific degree of the economic sciences candidate according to the specialty 08.06.01. – Economy, Organization and Management of the Enterprises. Ternopil state economic university, Ternopil, 2006.

The dissertation is devoted to research and improvement of the engineering and technological personnel in the conditions of market relations. The theoretical bases of the enterprise's personnel motivation have been investigated. The modern state of the engineering and technological personnel motivation at the enterprises of Ternopil region has been analyzed. The theoretical model of the engineering and technological personnel motivation has been proposed. The program approach to the enterprise's personnel motivation by the addition of the existing systems of the material motivation by the complex of the programs of the organizational and social maintenance has been used. The methodical approach is offered to the development and introduction of internal professional and positional standards of the enterprise with the aim of adaptation of professional, positional and qualifying requirements to the concrete conditions of production. The methodical approach to the personnel estimation taking into the account the aim of the enterprise activity, proprietors interests, specifics of labor activity and employees needs has been improved.

Key words: motivation, motive, stimulus, needs, theories of motivation, motivation process, reward, organizational and public welfare, estimation of personnel, methods of estimation.