

Зображений мотиваційний механізм, який поєднує соціальні ресурси та соціально-економічні потреби, має з одного боку структуру, а з іншого – динаміку, тобто проходить певні етапи [61, с. 53]:

1 етап – виникнення потреб. Людина відчуває, що їй чогось не вистає, вирішує почати якісь дії;

2 етап – пошук шляхів забезпечення потреби, які можна задовольнити, стримати або якими можна знехтувати;

3 етап – визначення цілей (напрямків) дії. Визначається, що саме і в якій спосіб потрібно зробити для забезпечення потреби. Тут виявляється, що потрібно одержати, щоб усунути потреби, щоб одержати бажане, яким чином можна досягти того, що необхідно, й того, що реально одержати та здатна усунути потреби;

4 етап – реалізація дії. Людина витрачає зусилля, щоб здійснити дії, які відкривають їй можливості для отримання того необхідного, що потрібно для усунення потреби. Оскільки процес роботи впливає на мотивацію, то на цьому етапі може відбуватися коректування цілей;

5 етап – одержання винагороди за реалізацію дії. Зробивши необхідну роботу, людина одержує те, що вона може використати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажане для неї. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається зміна мотивації до дії;

6 етап – ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості й здійснювати дії, спрямовані на усунення потреби.

М. Рудаков пропонує [110] розглядати мотиваційний процес як постійний пошук альтернатив поведінки, що співвідноситься із життєвим досвідом, з життєвими планами людини і її функціональними можливостями, з очікуваними наслідками своїх власних можливостей.

Провідні мотиви мотиваційного процесу конкретної людини за певних умов виявити складно. Важливим фактором є постійна трансформація мотиваційного процесу, характер якого залежить від того, які потреби його ініціюють. Саме потреби перебувають між собою в складній динамічній взаємодії, і найчастіше суперечать одна одній. Складові даної взаємодії здатні змінюватися в часі, змінюючи спрямованість і характер дій, мотивів. Як наслідок, глибоке вивчення мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій свідчить про можливі непередбачені зміни в поведінці людини й несподівану її реакцію на мотиваційні впливи. Іншим фактором є розбіжність мотиваційних структур різних людей, різний ступінь залежності дій одних мотивів від інших [76].

Розглядаючи мотивацію й стимулювання як методи управління працею можна визначити протилежності за спрямованістю: перша спрямована на зміну наявного стану, друге – на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

Неефективна система винагороди викликає у працівників невдоволеність, призводячи до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення дисципліни. Ефективна система стимулює, сприяє підвищенню продуктивності працівників, спрямовує їх діяльність у потрібне для орга-

*Салун М. М.*

*Майстренко О. В.*

# **МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА**

**Монографія**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2010**

УДК 331.101.3  
ББК 65.245  
С16

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту і бізнесу Харківського національного економічного університету *Лелейко Т. І.*; докт. екон. наук, професор, зав. кафедри економічної теорії Харківського національного університету внутрішніх справ *Носова О. В.*; докт. екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики Харківського національного університету радіоелектроніки *Соколова Л. В.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.**

Протокол № 2 від 26.10.2009 р.

**Авторський колектив:** Салун М. М., канд. екон. наук, доцент – вступ, розділи 3, 4, висновки; Майстренко О. В., канд. екон. наук, викладач – розділи 1, 2.

**Салун М. М.**  
С16 Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с. (Укр. мов.)

Розглянуто актуальні питання менеджменту персоналу: ризики управління персоналом, причини виникнення кадрових ризиків та методи їх зниження, методи оцінки ефективності управління ризиками персоналу за допомогою формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства.

Рекомендовано для наукових та практичних працівників, що займаються проблемами менеджменту персоналу, аспірантів і студентів гуманітарних спеціальностей економічного напрямку.

ISBN 978-966-676-381-8

УДК 331.101.3  
ББК 65.245

© Салун М. М.  
Майстренко О. В.  
2010

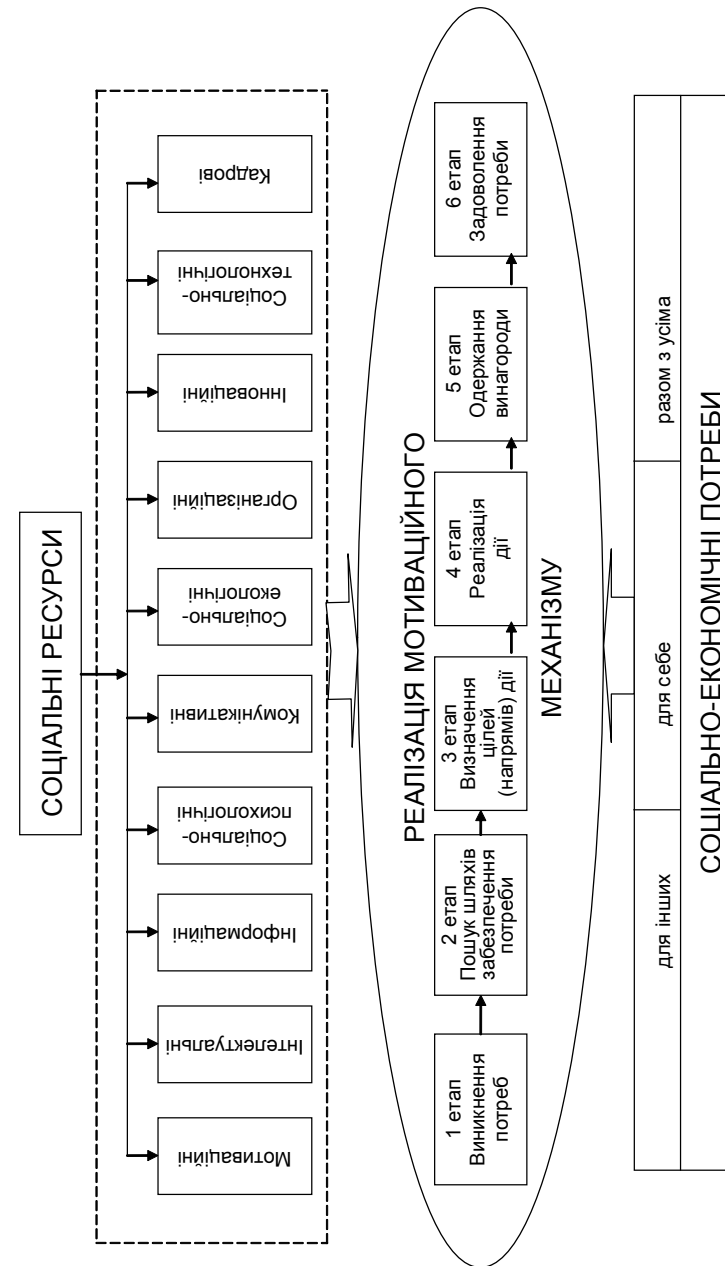


Рис. 1.4. Взаємозв'язок соціальних ресурсів і соціально-економічних потреб з мотиваційним механізмом

Слід також зазначити, що в мотивації існує три способи її досягнення, два з яких спрямовані саме на особистість, тобто це прямі, а третій – побічний:

1. Примусовий спосіб полягає у зниженні можливості задовольнити потреби працівника в разі невиконання ним встановлених вимог.
2. Нормативний спосіб здійснюється за допомогою інформування, умовляння, переконання працівника для виконання встановлених дій.
3. Стимулювання.

Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності співробітників і організації з характеристиками, що визначають становлення до праці (зусилля, старання, наполегливість, уважність, сумлінність, контактність та ін.) Взаємозв'язок елементів мотиваційних процесів наведений на рис. 1.3 [26].

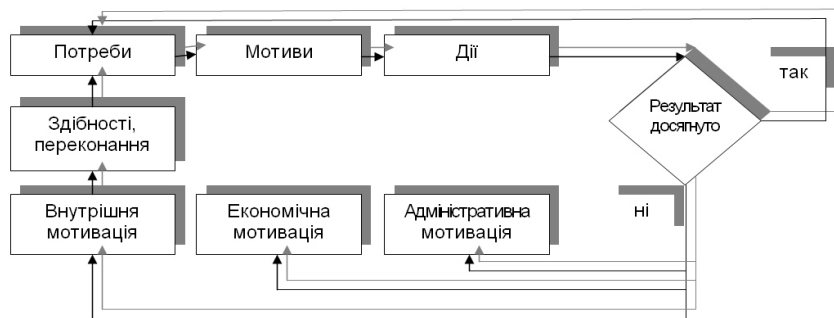


Рис. 1.3. Процес мотивації персоналу

Виходячи з усього зазначеного вище слід зауважити, що процес мотивації дуже складний і неоднозначний, а вивчення його здійснюється за допомогою аналізу дослідження функції управління, що спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу та психологічне налаштування людини на діяльність або бездіяльність.

Таким чином, мотивацію слід розглядати як процес впливу соціальних ресурсів через соціально-економічні потреби на працівника за допомогою мотиваційних процесів. Автором виявлено взаємозв'язок елементів процесу мотивації персоналу підприємства, який показано на рис. 1.4.

## Вступ

Розвиток ринкових відносин в Україні, тенденції до глобалізації економіки, що намітилися, вивели в число однієї з пріоритетних задач для національних компаній підвищення вартості бізнесу. Проте, величезні ієрархічні системи, успадковані з радянських часів, не дозволяють компаніям ефективно створювати вартість, у зв'язку з відсутністю принципу індивідуальної відповідальності, неефективними системами мотивації персоналу, підміною поняття "премія" на очікувану добавку до заробітної платні. Менеджери, які повинні створювати вартість, часто руйнують її унаслідок своєї опортуністичної поведінки. Оплата часу, проведеного на роботі, а не результату цієї роботи призводять до халатного відношення менеджерів до виконуваних обов'язків.

Дуже часто в компаніях можна спостерігати наступну ситуацію: боротьба за повноваження між топ-менеджерами проектується на підзвітні їм підрозділи, внаслідок чого починають дублюватися функції. Це призводить до розростання управлінського апарату, появи конкуруючих між собою бізнес-планів, бюджетів і величезних витратах на утримання всього апарату.

Крім того, надмірна диверсифікація бізнесу, неефективна діяльність корпоративних центрів перешкоджають зростанню корпоративної вартості. Відособленість підрозділів, відсутність навичок взаємодії перешкоджають створенню єдиної корпоративної культури, розповсюдженню передового досвіду і закріпленню нових поведінкових моделей, що призводить до можливості реалізації операційних ризиків і втрати конкурентоспроможності.

Великі корпоративні скандали останнім часом показали, що подібні проблеми існують і в зарубіжних компаніях, які намагаються проповідувати принципи ефективного корпоративного управління і прозорості компаній. Проте, реалізація операційних ризиків унаслідок дій топ-менеджменту компаній (маніпуляція показниками, від яких залежала винагорода і добробут акціонерів), принесла колосальні збитки співробітникам, акціонерам і всім стейк-холдерам компаній. Це показало, що системи мотивації, які використовуються компаніями, в більшості випадків виявляються недієвими.

За наслідками дослідження Price Waterhouse Coopers, проведеного в 2007 році, у 63 % опитаних компаній збитки від необґрунтовано ризикованих дій перевищили 1 млн доларів США, а 20 % компаній втратили через цю причину більше 10 млн доларів США, при тому, що середній рівень прямого фінансового збитку, за даними опитування, склав 12,8 млн доларів США. У зв'язку з цим виникає декілька питань: як оцінити розмір операційного ризику компанії; як понизити операційний ризик компанії унаслідок протиправних і халатних дій менеджерів; як вибрати показник, до якого можна було б прив'язати змінну частину винагороди персоналу, і який би не піддавався маніпуляціям, з одного боку, а з іншого – відображав реально створювану вартість.

Відповіді можна знайти в побудові ефективної і дієвої системи мотивації. Проте, упроваджувати в діяльність компанії систему мотивації небезпечно без її попереднього тестування, яке неможливо провести статистичними методами. Найактуальнішим стає проведення економічного експерименту – порівняно нового наукового методу дослідження, що завоювало визнання після вручення Нобелівської премії 2002 року Вернону Сміту за його внесок у розвиток такої галузі економічної науки, як експериментальна економіка.

Важливість і вплив операційних ризиків на діяльність компанії усвідомлено вже кілька років тому, проте, більшість документів, пов'язаних з необхідністю управління і оцінки операційних ризиків, приймається виключно в банківському секторі. Операційний ризик є найбільш складно ідентифікуємим і складно керованим. Усі методики оцінки й управління операційним ризиком рекомендують єдиний спосіб управління ним – це створення резервів під можливі втрати, що вимагає відволікання капіталу та призводить до недоотримання прибутку організацією.

Проблема мотивації людини підіймалася протягом всього XX століття і розвивалася в декількох напрямках. Дослідження Р. М. Йеркса і Д. Додсона, Даффі, Патріка, Хаммеса, Броджерста, Фрімена, Ліндслея, Шлосберга, Стеннетта були направлені на знаходження оптимального рівня мотивації. Класичними стали теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, що пов'язали мотивацію з тими або іншими його потребами. Процесуальні теорії В. Врума, С. Адамса, К. Скіннера, Портера-Лоулера зв'язували мотивацію людини з його сприйняттям і пізнанням, намагалися виявити процеси, які ведуть до певної поведінки людини. На основі цих теорій було розроблено системи винагороди, сучасний стан яких відображений, зокрема, в роботах С. Шекшні.

Традиційно, опортуністичну поведінку менеджерів намагаються подолати шляхом системи стримування і протидія, що є класичним способом вирішення агентського конфлікту. Проте, реалізація цих принципів у компанії є непростою задачею навіть на розвинутих ринках. У зв'язку з цим побудова ефективної системи мотивації є одним із способів вирішення проблеми опортуністичної поведінки менеджерів, але окрім цього дозволить використовувати отриману мотиваційну модель для управління операційними ризиками, дозволивши знизити операційні ризики компанії без відволікання коштів на створення резервів.

Обраний напрям досліджень пов'язаний з науково-дослідними роботами, що виконувались кафедрою бізнесу та підприємництва Харківського національного економічного університету протягом 2006 – 2009 рр., а саме: № 53/2006-2008 "Стратегічне управління сталим соціально-економічним розвитком промислових підприємств в умовах розбудови структурно-інноваційної підприємницької моделі України" (номер державної реєстрації 0106U004295), № 52/2009-2011 "Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства" (номер державної реєстрації 0109U001222).

Результати досліджень кафедри покладені в основу:

ності й сумлінності, з необхідним ступенем наполегливості для досягнення певних цілей стає очевидним.

Відомо, що діяльність людини перебуває під впливом мотивів, що виникають у процесі замкненої й відкритої взаємодії людини й завдання. У першому випадку мова йде про "внутрішню" мотивацію, тому що мотиви породжує безпосередньо людина, яка зустрічається із завданням (наприклад, прагнення до конкретного досягнення, до завершення роботи, до пізнання тощо); у другому – пов'язані з вирішенням завдання, викликаються впливом іззовні. Таку мотивацію можна назвати "зовнішньою", де мотивами виступають процеси мотивування (оплата за роботу, розпорядження, правила поведінки).

Слід зазначити, що між мотивацією й кінцевим результатом трудової діяльності не існує прямої залежності [114]. Іноді працівник, орієнтований на якісне виконання дорученої йому роботи, може мати гірші результати, ніж недостатньо мотивований.

На сьогодні існують два види мотивації: внутрішня і зовнішня (рис. 1.2).

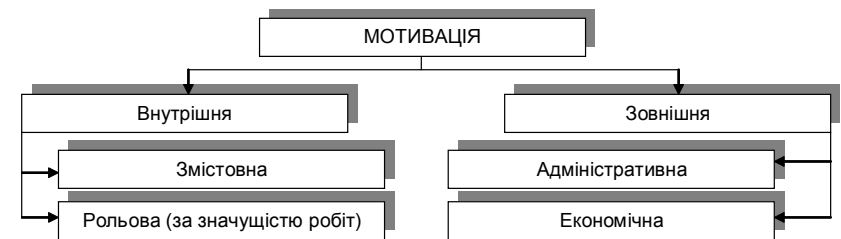


Рис. 1.2. Види мотивацій [59, с. 21]

Внутрішня мотивація визначається змістом і значущістю роботи. Якщо вони цікавлять людину, що дозволяє реалізувати її природні здібності та схильності, то це само по собі є найсильнішим мотивом до активності, сумлінної та продуктивної праці. Поряд зі змістом роботи істотним внутрішнім мотивом може бути її значущість для розвитку певних якостей людини, корисність даного виду діяльності для групи людей і суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням працівника, його етичній орієнтації.

Зовнішня мотивація може виступати у двох формах: адміністративній і економічній. Іноді зовнішню мотивацію називають стимулюванням. Адміністративна мотивація означає виконання роботи за командою, наказом, тобто з прямого примусу з відповідними санкціями за порушення встановлених норм. Економічна мотивація здійснюється методами спонукання через економічні стимули.

Автори робіт [9; 11; 31; 44] розглядають вплив зовнішнього середовища на формування мотивів і процесів мотивації, при цьому зовнішнє середовище виступає як єдність об'єктивного й суб'єктивного. Об'єктивне – це природа, виробництво, матеріальні умови; до суб'єктивних факторів зовнішнього середовища відносять рівень розвитку суспільства, взаємин між різними соціальними групами, суспільну думку, свідомість індивіда та ін. Під впливом середовища формуються потреби особистості, усвідомлення яких визначають інтереси, цілі, бажання. До об'єктивного можна віднести фактори формування середовища, наприклад, рівень розвитку суспільства, але методологічний підхід дозволяє вивчити процес мотивації й виявити значення зовнішніх факторів, які мають вплив на формування мотивів, у тому числі й мотивів трудової поведінки.

Надумкуавтора, зовнішнє середовище породжує потреби, усвідомлення потреб формує цілі, інтереси викликають у свідомості певну мотивацію, мотивація визначає рішення, потім настанова та її реалізація – дію. Дія, якщо розглядати трудову поведінку, змінює зовнішнє середовище, що впливає на розвиток особистості.

У визначенні поняття мотивації необхідно виділяти наступні аспекти: визначення того, що діяльність людини знаходиться в прямій залежності від мотиваційного впливу;

виявлення співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників; співвідношення з результатами діяльності людини.

Мотив викликає визначення дії індивіда, має індивідуальний характер, пов'язаний із безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів. Мотив спонукає людину до дії, фіксує, що і як треба зробити. Якщо будь-який мотив викликає дію, спрямовану на усунення потреби, то в різних людей вони можуть бути цілком відмінними, навіть за однакової потреби. Людина здатна впливати на свої мотиви, обмежувати їх дію або навіть усувати їх зі свого потенціалу.

Для даного дослідження інтерес становлять сформульовані К. Мадсеном [89], мотиви, об'єднані в 4 групи:

- 1) органічні мотиви (голод, спрага, статевий потяг, відчуття болю та ін.);
- 2) емоційні мотиви (страх або прагнення до безпеки, агресивність або бійцівські якості);
- 3) соціальні мотиви (прагнення до контактів, влади, жага діяльності);
- 4) діяльні мотиви (потреба в досвіді, у фізичній діяльності, цікавість та ін.)

Оскільки поведінка людини визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, то мотиваційна структура індивіда є основою перетворення ним у життя певних дій. Структура мотивацій характеризується певною стабільністю, але в той же час вона здатна змінюватися, у тому числі свідомо, у рамках виховання людини.

Поняття мотивації як сукупності чинників, що спонукають людину здійснювати діяльність із витратою певних сил, на конкретному рівні ретель-

теоретичних підходів до визначення поняття "кадровий ризик" через зв'язок понять "ризик людського фактора", "операційний ризик", "ризик персоналу", що дозволяє визначити перелік задач, які можуть бути вирішені за допомогою побудованих кадрових стратегій;

підходу до побудови системи показників оцінки економічної та соціальної ефективності кадрових інновацій;

методики оцінки ефективності кадрових вкладень з використанням методу аналізу дисконтування грошових потоків з урахуванням імовірних втрат та упущеної вигоди, а також розрахунку їх чистої приведеної вартості;

обґрунтування принципів побудови системи кадрового менеджменту, який здатний в рамках усіх бізнес-процесів підприємства забезпечувати управління ризиками персоналу, що витікають з конфлікту інтересів управляючих та найманих працівників.

# 1. Аспекти механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства

## 1.1. Сутність механізму соціально-економічної мотивації працівника

В умовах ринкової економіки відносини між найманим працівником і підприємством будуються на новій основі: мета підприємства – це успіх на ринку і, відповідно, максимізація прибутку; мета найманих працівників – одержати матеріальну винагороду і задоволення від праці. Відповідно, вміле управління людьми може максимізувати прибуток та стабільно розвивати підприємство у короткостроковому проміжку часу, і тільки знання потреб та інтересів, що можуть стати мотивами праці та впливати на поведінку працівника, є основою довгострокової стабільності й прибутковості суб'єкта господарювання.

Поняття "мотив" здебільшого сприймалося як ідея, яка покладена в основу вчинків і пов'язана з психологічними проявами особистості. Мотив – це внутрішня рушійна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки в тому випадку, якщо людина впевнена, що досягти бажаного їй до снаги.

С. Рейсом було визначено, що існує шістнадцять мотивів, які керують людиною: ідеалізм, влада, родина, фізичні вправи, помста, економія, їжа, незалежність, любовні стосунки, спілкування, становище в суспільстві, спокій, пошана, порядок, схвалення, інтерес [142]. Різновидом життєвих мотивів є мотиви праці, що пов'язані з трудовою діяльністю. Зазвичай, сукупності утворюють єдину систему. Класифікація таких груп зображена на рис. 1.1.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо отримання блага не потребує особливих особистих зусиль або, навпаки, потрібні значні зусилля, то мотив не формується, його формування відбувається тільки тоді, коли трудова діяльність є єдиною або основною умовою отримання блага.

Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї або іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в благові, тим сильніше прагнення його отримати, тим активніше діє працівник. Тому мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреби, що виникає.

Дж. О'Шонессі визначає мотив як "те, що активізує поведінку або підтримує її спрямовує як тільки організм виведений зі стану спокою", або як "схильність до досягнення деяких основних цілей", а мотивація – як "комплекс мотивів, що визначають схильність або несхильність особистості до тих чи інших дій, вчинків, оцінки" [86, с. 34]. Нарешті, мотиви – конкретні внутрішні побудовки до дії, що безпосередньо ситуаційно визначають поведінку людей.

Мотиваційний механізм розглядається як упорядкована сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі й складності цілей організації. Цей механізм зазвичай працює на основі таких системних принципів [29]:

мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності й відособленості його елементів;

кожній меті організації повинен відповідати встановлений мотиваційний комплекс;

мотиваційний механізм повинен включати елементи з різною тривалістю їх життєвого циклу;

елементи цього механізму взаємопов'язані між собою і зміна одного з них вимагає зміни інших елементів.

Мотиваційний механізм можна також розглядати як варіант соціального розвитку підприємства, який характеризується як задоволення соціальних потреб працівників. Таким чином, прибуток у цьому випадку – це ресурсний потенціал для формування стратегії соціального розвитку. Відповідно до цієї моделі, задоволення соціальних потреб працівників можливі лише на основі "збагачення" підприємств.

Багато дослідників (А. Врум, Е. Лоурен, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. О'Шонессі та ін.) зауважують, що найбільш ефективні такі системи мотивації, які дозволяють чітко погодити одержувану працівником винагороду й результативність праці кожного працівника. Разом з тим ступінь задоволення соціальних потреб працівників не завжди може бути чітко пов'язаний з трудовими результатами, яких досягають на кожному робочому місці.

Трудова поведінка є наслідком суб'єктивної детермінації, одним із джерел якої є мотивація. М. Зайцев і Б. Сербінський розглядають мотивацію "як спонування до активної діяльності" [111], Р. Дафт розширює розуміння мотивації, зазначаючи фактори, що спонукають до дії: мотивація – засоби, що існують усередині людини, які викликають у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій [114].

Зміст внутрішніх чинників розкривається Б. Карлофом: "Мотивація – це те, що змушує людину діяти й поводитися певним чином. Це поєднання інтелектуальних, фізіологічних і психологічних процесів, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче ви дієте й у якому напрямку зосереджується вся ваша енергія" [56, с. 21].

Автор вважає, що мотивація відображає діяльність людини, що перебуває в прямій залежності від мотиваційного впливу; виявлення співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників; співвідношення з результатами діяльності людини. Найбільш адекватним для даного підходу, на думку автора, є визначення категорії "мотивація", запропонованої Є. Комаровим [65], А. Сімінін, Н. Хайрулліною [115], Е. Іл'їним [51], як "конкретне" пояснення, обґрунтування інтересу, а також суб'єктивне розуміння особливості мети задоволення потреби, можливого способу її задоволення, внутрішнє пояснення бажання діяти певним чином, у певному напрямку.

Розробка та впровадження в практику категорії "мотиваційний механізм" орієнтує на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки і передбачає розробку методичного забезпечення. Причому механізм повинен мати соціально-економічну природу, оскільки мотивація як явище поєднує процеси, що мають і соціальний, і економічний характер: економічна поведінка є результатом взаємодії економічної сфери та людського фактору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття "мотиваційний механізм"**

№	Визначення	Автор	Ключове слово
1	Це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів	Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів спрямованих на досягнення цілей через формування мотивації працівника
2	Це організована система, що забезпечує ефективну реалізацію соціально-економічних цілей працівника і підприємства та їх узгодження за рахунок використання методів і засобів управління	Управление персоналом : учебн. пособ. / под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. – М. : "Изд-во Приор", 1999. – 432 с.	Організована система спрямована на досягнення цілей через підпорядкованість мотивів діяльності працівника та підприємства
3	Це сукупність певних ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на працівника	Кокорев В. П. Мотивация в управлении / В. П. Кокорев – СПб. : Питер, 1997. – 184 с.	Сукупність мотиваційних ресурсів, методів, засобів, важелів впливу
4	Це процес формування мотиваційної структури особистості як сукупності мотивів, під впливом комплексу мотивоутворюючих факторів, що пробуджують суб'єкта до ціленаправленої поведінки та досягнення визначеного результату	Кокарев И. А. Организация мотивации персонала / И. А. Кокарев – М. : ИНФРА-М, – 1998. – 152 с.	Процес формування мотиваційної структури особистості
5	Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів	Современные теории мотивации и исполнение их элементов в отечественной науке и практике / под ред. Р. В. Рынкина. – Новосибирск : Наука. – 121 с.	Процес спонукання працівника до дії на основі сукупності мотивів



Рис. 1.1. Класифікація груп мотивів праці [111, с. 35]

Мотиви – "відбиття у свідомості людей їхніх об'єктивних потреб та інтересів у досягненні певних благ і умов діяльності" [86, с. 43].

Оскільки мотив є потребою, що у сприйнятті людини набула форми конкретного об'єкта, який на думку індивіда здатний задовольнити цю потребу, то, соціальні потреби можуть виступати як елемент мотивації персоналу підприємства до досягнення цілей організації, зокрема, до підвищення продуктивності праці, удосконалення технологій та ін.

Існує ряд засобів, які за допомогою задоволення потреб можна впливати на ділову активність людини. Їхній аналіз необхідний для кращого розуміння структури, основних елементів, технології процесу мотивації персоналу.

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, всі фактори (потреби) за ступенем їх впливу на мотивацію поділяються на дві групи [71]:

гігієнічні, до складу яких входять фактори, що створюють сприятливі умови для роботи, але не націлені на досягнення високих результатів. Наявність таких факторів перешкоджає розвитку невдоволеності працею, а їх відсутність або погіршення викликають дискомфорт. До складу факторів гігієни відносять: умови роботи, організацію праці, соціально-психологічний клімат на підприємстві, заробітну платню, політику адміністрації. Їх застосування є невід'ємною частиною процесу управління. Однак ці фактори сприймаються завжди як належне і не створюють самого мотиваційного впливу, а є лише основою для другої групи факторів;

мотиваційні – це фактори вищого порядку, які й формують зміст та сутність самої роботи. Саме ці фактори впливають на поведінку людини,

викликаючи високий рівень мотивування і безпосередньо вдовolenість працею. До них відносять: успіх, визнання, досягнення цілей, можливість кар'єрного зростання, прояви креативності та самореалізацію. Слід також зазначити, що саме вони стимулюють робітників до ефективної діяльності. Але наявність мотиваційних факторів не може компенсувати відсутність факторів гігієни, тому досягти максимального мотиваційного впливу можна лише застосовуючи обидва фактори мотивації.

На думку автора, недоліком теорії Ф. Герцберга є віддаленість від людського фактора, адже кожна людина сприймає кожен фактор по-своєму та реагує на один і той же елемент по-різному. З огляду на це, наприкінці 60-х років ХХ сторіччя Д. Мак-Грегор [78] створив свою – специфічну теорію, "Х"-теорію та "У"-теорію, що спиралась на такий об'єкт мотивування, як людина. Згідно з цією теорією, працівники поділяються на дві категорії, які характеризуються теорією "Х" і теорією "У". До теорії "Х" відносять безвідповідальних, лінивих та безініціативних працівників, яких можна мотивувати в основному факторами нижчого порядку, а фактори вищого порядку застосовувати частково. Для управління даним типом людей зазвичай використовують примусову мотивацію, що спирається на страх покарання, а головними методами керівництва є чіткий нагляд та контроль над працівниками. Економічними винагородами в даному випадку є премії за продуктивність праці, заробітна плата та ін. Працівники в теорії "У", навпаки, потребують більших свобод, можливості себе проявити та "вкласти" нові, творчі ідеї. Методи мотивації в даному випадку орієнтовані на задоволення психологічних потреб працівника, а саме: надання більш складної роботи і дозволу подавати ініціативу та самостійності в її реалізації. Що ж стосується економічних винагород, то вони не задовольняють повною мірою вимоги і потреби працівників, а виступають, скоріше, гігієнічним фактором.

У процесі вибору тієї чи іншої з цих теорій, на думку автора, керівник має враховувати ситуацію, що склалася на даний момент, і відносини в колективі.

Запропоновані Е. Кімом варіанти стратегії за своєю суттю близькі до моделі типології потреб, які пов'язані зі стратегією підприємства Ф. Герцберга. Е. Кім описує два варіанти розвитку підприємства: орієнтацію на виживання або на зростання. Варіант виживання, збереження існуючого підприємства пов'язується з "прагненням усіх видів соціальної підтримки до злиття з оплатою праці персоналу в її грошовій формі" [54, с. 23].

До прихильників процесуальної теорії можна віднести теорію А. Врума і Б. Портера-Лоурела [75]. Суть моделі А. Врума полягає в тому, що дії людини визначаються оцінкою результатів її поведінки, ступенем впевненості працівника в тому, що ця поведінка приведе до бажаного результату і очікуванням власних дій.

З психологічної точки зору поведінка обумовлюється усвідомленням потреб та інтенсивністю мотивації. Формулу мотивації наведено в наступному вигляді [75]:

$$M = f(a)f(b)f(d), \quad (1.1)$$

де  $f(a)$  – зв'язок витрат праці та результатів;

$f(b)$  – зв'язок результатів і винагороди;

$f(d)$  – ступінь відносної задоволеності результатами.

Наявність визначеної активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації. Людина повинна очікувати, що обраний тип поведінки сприятиме задоволенню потреб. Очікування А. Врум визначає як особистісну оцінку ймовірності визначеної події в зазначених зв'язках: якщо значення будь-якого зв'язку буде низьким, то й мотивація буде низькою.

Представником першого з напрямків є Г. Щокін, він дає мотивації таке визначення: "Мотивація – це сукупність психологічних явищ, у яких віддзеркалюються наявність у людській психіці певної готовності, що спрямовує до досягнення певної мети" [135, с. 56].

У Й. Завадського і С. Покропивного, як і у їх прихильників, інша думка щодо визначення мотивації, вони вважають, що "мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, і включаючи в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні настанови або диспозиції, ідеали та ін." [38, с. 44].

Автор схиляється до другого визначення, воно враховує психологічний і економічний характер цього процесу. Але слід зауважити, що визначення мотивації, крім перелічених особливостей, повинне враховувати те, що мотивація завжди спонукає людину до досягнення своїх цілей через призму досягнення цілей організації. Тобто, розглядаючи мотивацію як економічну категорію можна зауважити, що людина завжди розраховує, що треба зробити для організації, щоб отримати вигоду для себе. Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, розвиток якого залежить від багатьох причин.

Однією з цих причин, яка впливає на процес мотивації, є її механізм. Поняття "механізм" (від грецького "mechane" – **знаряддя, машина**) у словнику [20] характеризується як:

послідовність етапів, процесів, які визначають собою якусь дію, явище;

система, пристрій, порядок якого-небудь виду діяльності;

внутрішній пристрій (система ланок) машин, приладу, апарату, що приводить їх у дію.

М. Дороніна [42] розглядає механізм як певну складну організаційну систему, яка має вхідні умови, що склалися, у бажаний вихід – процеси.

Зміст механізму розкриває Л. Словінська "Механізм – система, пристрій, які визначають порядок якого-небудь виду діяльності" [121].



статі, захисті від холоду, спеки тощо. Якщо будь-яка з цих потреб не буде задоволена впродовж певного часу, людина може загинути.

Культурні потреби відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури, їх коріння сягає витоків історії людства. До предметів культурних потреб відносяться такі, що є засобом задоволення будь-якої природної потреби в умовах тієї чи іншої матеріальної культури, що історично склалась. Залежно від рівня економічного розвитку, виховання, засвоєння усталених звичаїв та традицій, людина має різні культурні потреби.

Економічні потреби – це об'єктивно обумовлені матеріальні потреби окремих людей, груп, класів [84]. Природа і зміст економічних потреб визначаються способом виробництва, системою економічних відносин і законів суспільного розвитку. Задоволення економічних потреб працівників підприємства здійснюється, головним чином, через розподіл праці, а також за рахунок додаткових матеріальних благ (премій, доплат, матеріальних винагород і т. д.). Економічні потреби задовольняються на основі економічного стимулювання виробничих колективів і матеріальної зацікавленості їх окремих членів у досягненні поставлених цілей. Шляхом активізації економічних інтересів окремих працівників їхня діяльність орієнтується на ефективне використання наявних ресурсів у виробничому процесі, без постійного втручання безпосереднього керівника.

Гроші – це найбільш очевидний спосіб, яким організація може задовольняти економічні потреби [22]. Отже, економічні потреби мотивують індивідуума на основі теорії очікувань (витрати праці – результат, результат – винагорода, валентність) і теорії справедливості. При цьому стимул полягає в тому, щоб утворити якомога більшу вартість за найменших витрат, а витрати часу і ресурсів зменшити тільки в тому випадку, якщо це не призведе до необґрунтованого скорочення вартості продукції. Характер зв'язку між винагородою і прибутком набуває особливого значення, коли вони виступають показниками результатів діяльності. Справедливість у розподілі прибутку і валентність винагороди за результати діяльності впливають на особисту зацікавленість працівника.

Задоволення економічних потреб приводить до задоволення почуття безпеки (страхування від ризиків у житті, заощадження на "чорний день" і для непередбачених обставин, сподівання на гарну пенсію) і обґрунтування своєї значущості (символи статусу – розкішний будинок, престижний автомобіль і т. д.). Задоволення цих потреб відбувається через прагнення до відомої та активної діяльності працівників, що є спонукальним мотивом цієї діяльності, рушійною силою для досягнення певних економічних результатів.

На відміну від фізіологічних та інтелектуальних потреб, соціальні потреби не так постійно дають про себе знати, вони існують, не спону-

нізації руслу, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Таким чином, система стимулювання впливає на виробничу поведінку співробітників підприємства, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних завдань, які постають перед ними, на поєднання матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями організації.

В. Ковальчук [61] вважає, що механізм стимулювання повинен бути адекватним механізму мотивації працівника, тобто його прагненню задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності. Важливе значення в задоволенні потреб мають стимули, спонукання до дії, оскільки стимулювання опосередковане мотивацією. Підхід до трудового стимулювання полягає у виділенні й зіставленні, з одного боку, системами стимулів, з іншого, – системи мотивів і потреб, на задоволення яких спрямовані ці стимули. Отже, одним із пріоритетних управлінських завдань є забезпечення такого впливу стимулів на мотиви, який би сприяв формуванню найбільш доцільної й вигідної для підприємства трудової поведінки.

Дослідження вчених показують [121], що на трудову поведінку впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати й справедливість розподілу доходів, умови змістовності праці, відносини в родині, колективі, визнання, кар'єрні міркування, творчий запал і цікава робота, бажання самоствердитися й постійний ризик, чіткі зовнішні команди й внутрішня культура і та ін.

Основна маса працівників, як зауважує А. Здравомислов, належить до типу працівників, мотиваційне ядро яких засноване на високій заробітній платі. Великого значення набувають системи матеріального стимулювання працівників [50]. Він підкреслює, що найважливішим стимулювальним фактором є встановлення безпосереднього зв'язку заробітної плати з кінцевими результатами виробництва. Таким шляхом підвищується зацікавленість найманих працівників у кінцевих результатах своєї роботи, тому що вона оплачується за досягнуті результати у виробництві, виражені в кількості та якості випущеної продукції. При цьому заробітна плата працівників не повинна обмежуватися, що може бути потужним стимулом підвищення зацікавленості працівників в ефективній роботі.

Удосконалення мотиваційного механізму у сфері праці останніми роками є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, серед них такі відомі вчені, як А. Базиліук, С. Бандур, Д. Богиня, Г. Дмитренко, А. Колот, Г. Куліков, В. Новіков, В. Онікієнко, А. Чухно та ін. Проте, не зважаючи на активні наукові пошуки й певні здобутки, проблема забезпечення ефективної мотивації праці в галузях економіки в умовах об'єктивних економічних труднощів та негараздів, наявних гострих суперечностей у регулюванні оплати праці й доходів на етапі ринкових перетворень поки залишається майже не вирішеною.

Розробка шляхів удосконалення дії мотиваційного механізму, подальшого пошуку можливостей забезпечення ефективної мотивації праці не втрачають своєї актуальності. Найменш дослідженими в економічній науці є питання ефективності мотивації, її соціальних та економічних вимірів, індикаторів, які мають слугувати підґрунтям дієвого регулювання мотивів і стимулів у сфері праці.

## Класифікація потреб

Види потреб	Характеристика потреб
1. Соціальні потреби	1.1. Надання співробітникам роботи, яка б дозволила їм спілкуватися. 1.2. Створення на робочих місцях духу єдиної команди. 1.3. Періодичне проведення нарад з підлеглими. 1.4. Створення та підтримка неформальних груп, які не завдають організації реального збитку. 1.5. Створення умов для соціальної активності працівників поза межами організації
2. Потреби в повазі	2.1. Пропонування підлеглим більш змістовної роботи. 2.2. Забезпечення позитивного зв'язку з досягнутими результатами. 2.3. Оцінювання й заохочення у підлеглих досяжних результатів. 2.4. Залучення підлеглих до встановлення цілей і ухвалення рішень. 2.5. Делегування підлеглим додаткових прав і повноважень. 2.6. Просування підлеглих службовими сходами. 2.7. Забезпечення навчання й перепідготовки персоналу
3. Потреби в самовияві	3.1. Створення умов для повного розкриття потенціалу підлеглих. 3.2. Надання складної й важливої роботи, що вимагає повної віддачі. 3.3. Заохочення розвитку в підлеглих творчих здібностей

Поняття про сутність мотивації, поведінку індивідів в організації становлять основу розуміння мотиваційного механізму. Єдності в поглядах вчених на сутність мотиваційного механізму не існує. Так, М. Круглов визначає мотиваційний механізм як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивовірних дій [72].

В. Ковальчук розуміючи цілі мотивації, її інструменти, методи реалізації, а також структуру мотиваційного механізму, пропонує модель мотиваційного механізму [61].

Структурно-функціональний підхід до визначення мотиваційного механізму запропонований у роботах Н. Воробйової і Л. Тонишевої [139]. Ця модель мотиваційного механізму включає цілі організації, механізм управління персоналом, мотиваційний механізм.

На думку автора, мотиваційний механізм формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик зайнятих, якості менеджменту, але моделювання мотиваційного механізму може здійснюватися з урахуванням стандартних методик і правил.

Управління працівниками на підприємстві на основі мотиваційного механізму в рамках організації буде успішним лише в тому випадку, якщо враховуються актуальні й довгострокові цілі та завдання організації, а також суспільства, уся сукупність зв'язків індивіда із зовнішнім середовищем, якщо воно диференційовано залежно від інтересів працівника, якщо суб'єкти мотиваційного управління мають необхідні знання й навички. З огляду на ієрархічну організацію мотиваційної сфери особистості, субординаційні зв'язки між її різними рівнями варто також ієрархічно будувати стратегію мотивовірних впливів на працівників, які мотивують їх діяльність.

## 1.2. Тенденції розвитку соціально-економічної мотивації працівника

Соціальні ресурси мають ряд особливостей [88]:

- 1) невичерпні;
- 2) повністю відновлювані;
- 3) починають деградувати в результаті свого невикористання;
- 4) вони не тільки більш різноманітні, але й можуть змінювати один одного.

Соціальні ресурси складають ядро всієї системи ресурсів, не розкривши які неможливо одержати ефективні результати від реалізації будь-яких видів інших ресурсів – матеріальних, господарських, природних та інших. Це особливості соціальних ресурсів, знання й урахування яких має принципове значення для оптимізації їх використання [45].

Ресурси переміщуються в просторі й у часі, перебувають не тільки в статичності, але й у динаміці. Аналіз соціальних ресурсів приводить до наступних висновків, які сформульовані у вигляді закономірностей [36, с. 56 – 59] та наведені на рис. 1.5.

В останні роки спостерігається тенденція до зменшення витрат на створення сприятливих умов для творчого підходу до праці. Це пов'язано з необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції та є ознакою

Слід, на думку автора, погодитися з тими науковцями, які під соціальними потребами населення розуміють такі, що визначаються як необхідні та достатні для виживання соціуму на досягнутому рівні цивілізації. З такої точки зору неможливість забезпечення достатнього рівня задоволення соціальних потреб може розглядатися або як процес стагнації, або як процес деградації суспільства [67].

Існують класифікації потреб із застосуванням інших критеріїв. Так, потреби розрізняють за походженням. Вони поділяються на природні та культурні [36].

У природних потребах відбивається залежність людини від умов, необхідних для збереження й підтримання її життя. Кожна людина відчуває природні потреби в їжі, воді, спілкуванні з особами протилежної

результати праці сублімованого прагнення до створення й успадкування чого-небудь);

потреба в дозвіллі й вільному часі (прагнення працювати менше й менше заробляти, але мати більше дозвілля й вільного часу; налаштованість на роботу як на цінність, але не мету життя);

потреба в самозбереженні (перевага працювати менше й у кращих умовах, нехай і за меншу оплату, з метою збереження здоров'я; активна трудова діяльність через страх покарання і з метою підтримання існування; повна зайнятість роботою як спосіб безболісного переживання якихось життєвих особистих проблем і травм, компенсацій дефіциту соціальної задоволеності);

потреба в стабільності (сприйняття роботи як способу підтримання існуючого способу життя, досягнутого статку; неприйняття ризику, відмова від імовірних досягнень на користь менших, але реальних цінностей; орієнтація тільки на адаптовані способи, форми й принципи трудової діяльності; переслідування цілей, які актуальні не тільки сьогодні, але й завтра, турбота про майбутнє; щоденне ходіння на роботу як звичка);

потреба в спілкуванні (налаштування на трудову діяльність взагалі й окремі фрагменти роботи як умови й привід для людських контактів і знайомств; гарна робота як основа й тема спілкування);

потреба в соціальному статусі, соціальному зростанні (чітко виражене підпорядкування трудової діяльності взагалі й окремих фрагментів роботи цілям кар'єри з позитивним або негативним ефектом для самої роботи; активна або пасивна робота залежно від наявності або відсутності можливості матеріального й посадового просування; кар'єри як вирішальний мотив поведінки у взаєминах з іншими);

потреба в соціальній солідарності й причетності (робота на користь первинного колективу, організації, професії, нації в цілому; трудова активність на основі привабливості спільної праці; прагнення в роботі до типової поведінки, бажання "бути як всі", не випереджати середні для групи трудові показники, але й не відставати від них; сумлінність як відповідальність перед партнерами, колегами, сусідами по робочому місцю).

Перелічені соціальні потреби як мотиви до праці не можуть замінити собою матеріальні плани й очікування.

У природі не існує чіткої структури потреб, все набагато складніше, однак це зовсім не означає, що ці теорії не можна застосувати на практиці. Керівник може використовувати ідеї, закладені в класифікації, з урахуванням конкретних умов, вважаючи, що це не догма, а керівництво до дії. Тому, на погляд автора, слід вважати доцільною класифікацію потреб, наведену в табл. 1.3.

неефективного використання робочої сили, що може призводити до зниження мотиваційного статусу працівників [13].

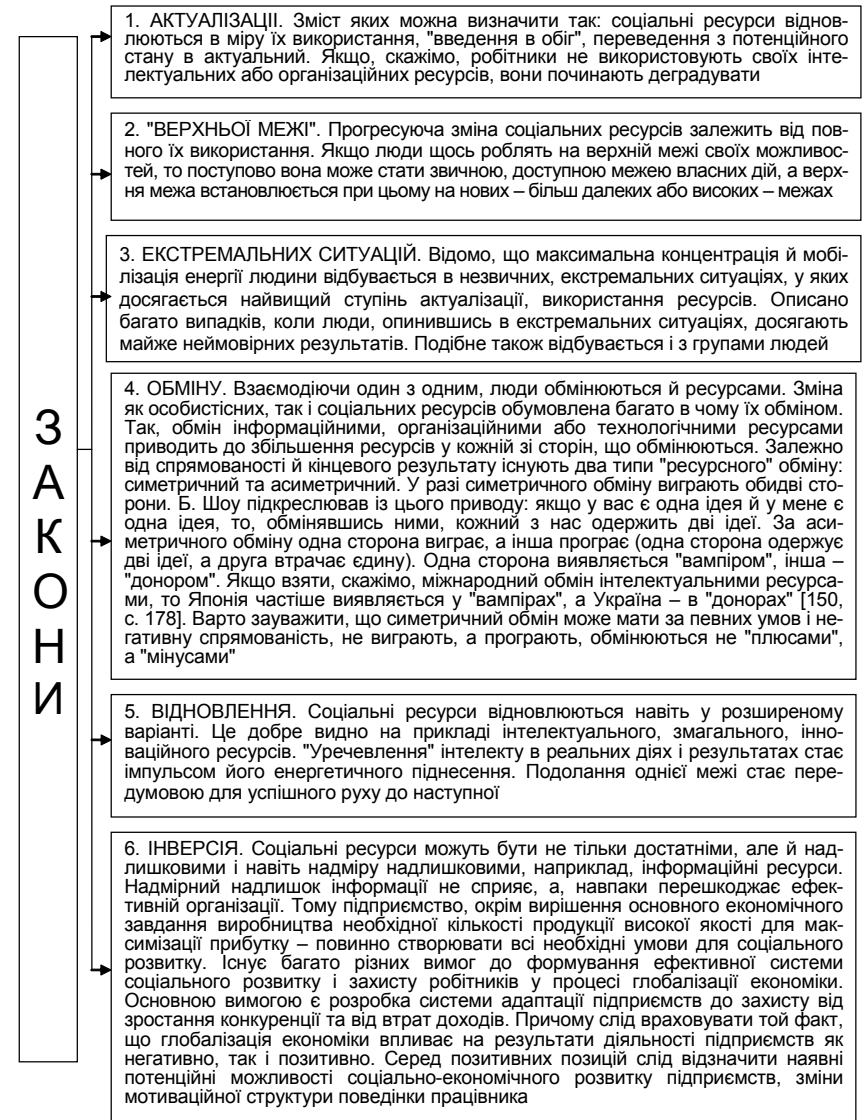


Рис. 1.5. Аналіз сутності законів використання соціальних ресурсів на підприємстві

Тривалий час ніхто не звертав уваги на те, що в суспільстві людина – це певний соціум та обов'язкова складова певного соціально-економічного "порядку", який регулює і координує їх. Ось чому виникає потреба у формуванні такої системи мотивації персоналу, яка б ефективно використовувалася на підприємствах.

Саме тому автор вважає, що слід звернути увагу на соціальні питання, до яких входять поняття соціальних ресурсів та соціальних потреб працівників, від задоволення яких також залежить рівень ефективної діяльності підприємства.

На думку автора, одним з найважливіших факторів, який впливає на процес мотивації працівників, є соціальні ресурси.

Соціальні ресурси як складові соціально-економічної спрямованості можна визначити як запаси творчої енергії особистості (соціальні, пізнавальні, діяльні), соціальні організації суспільства в цілому – співдружності людей, організацій, інститутів, соціальних груп [21, с. 116].

Постає проблема знайти механізми більш повного використання соціальних ресурсів, тому їх поділяють: мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, соціально-екологічні, інноваційні, стратегічні, кадрові, організаційні (див. рис. 1.4).

Людина входить у світ соціальної економіки зі своїми потребами, які з розвитком її особистості розвиваються і збагачуються. Одна з основних рис людської природи – прагнення поліпшити свій добробут. Упродовж тисячоліть людство виробляло й удосконалювало методи підвищення свого добробуту, щоб жити краще і комфортніше. Власне, в цьому і полягає сенс людської цивілізації. Економіка становить каркас цивілізації, на якому тримається вся будівля людського суспільства. Від Аристотеля під власне "економікою" розуміли науку про добробут і багатство, а також методи, способи та види діяльності [1].

Забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, організаційної структури й форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу, сьогодні вважаються основними факторами конкурентоспроможності товаровиробника. Виявлено, що сформовані індивідом стратегії поведінки задають напрямки його довгострокової активності, критерії поведінкових реакцій у різних ситуаціях.

Кожна людина здатна виконувати роботу, витрачаючи різні зусилля: на повну силу або в півсили; прагнути до роботи легшої або складної та важкої; вибирає рішення просте або складне. Це залежить від ступеня її вмотивованості в процесі виконання своєї роботи. Причому кожний працівник по-різному реалізує свою роль і призначення в організації. У результаті одному байдужа якість його праці, інший працює з максимальною віддачею, прагне до роботи, до взаємодії з колегами. У процесі трудової діяльності мотивація відображає наполегливість працівника в реалізації розпочатої справи. Можна навести приклади, коли люди, почавши роботу, швидко втрачають до неї будь-який інтерес. Відсутність наполегливості працівника означає для підприємства втрачені можливості [77].

розширеного відтворення робочої сили і всебічного розвитку особистості. Сукупність дійсних потреб є своєрідним абсолютним потенціалом споживчої сили суспільства. Вони характеризують загальні потенційні можливості суспільної асоціації споживачів, які об'єктивно зумовлені розвитком виробництва та культури, і не обмежуються досягнутими матеріальними умовами їх забезпечення.

3. Реальні потреби – ті, що можуть бути задоволені в кожний конкретний момент через наявні можливості виробництва і соціальних умов. Саме ці потреби формують реальний обсяг необхідного продукту, визначають реальну вартість відтворення населення і виробничого потенціалу суспільства.

4. Платоспроможні потреби – такі, що в ринкових умовах можуть бути реально задоволені певними обсягами запропонованих товарів та послуг, які повинні бути обов'язково забезпечені грошовим покриттям.

5. Нагальні потреби визначаються обсягом засобів до існування, які можуть практично забезпечити фізичне існування людини.

Існує безліч соціальних потреб, які вивчаються і враховуються в соціології з різних точок зору [113]:

потреба в самоповазі (сумлінна трудова діяльність незалежно від контролю й оплати праці заради позитивної власної думки про себе як про людину й працівника);

потреба в самоствердженні (високі кількісні та якісні показники в праці заради схвалення й авторитету, похвали, позитивного становлення до себе з боку колективу, керівництва, родини й навіть знайомих);

потреба у визнанні (спрямованість трудової поведінки на доведення своєї професійної придатності й можливостей здібностей взагалі в умовах жорсткого контролю за якістю роботи, атестації робочих місць, протягом випробного терміну);

потреба в соціальній ролі (добра робота як спосіб "бути кимось", доведення необхідності для людей, посідання гідного місця серед людей, прагнення до значущості для інших);

потреба в самовияві (високі показники в роботі на основі творчого ставлення до неї; робота як спосіб одержання, реалізації й закріплення будь-яких ідей і знань, прояву індивідуальності);

потреба в активності (трудова діяльність як самоціль, прагнення до підтримки через активність здоров'я й самопочуття, цілісності особистості; необхідність визначення як проводити робочий час, чим займатися на робочому місці);

потреба в продовженні роду й самовідтворенні (особлива ціннісна орієнтація в трудовій діяльності на такі цілі, як благополуччя родини й близьких, підвищення їхнього статусу в суспільстві; реалізація через

– це потреби, що можуть задовольнятися в процесі суспільного виробництва і одночасно є результатом цього процесу, оскільки результатом виробництва соціуму є сама людина [45].

Більш детально ієрархія потреб наводиться в дослідженні М. Дороніної [34, с. 26 – 27] (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Ієрархія потреб людини

В. Рубцов вважає [113], що міра соціальних потреб органічно поєднує суб'єктивну та об'єктивну складові, що дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність якісного змісту міри споживання, яка характеризує ступінь задоволеності реально існуючих потреб окремих особистостей. Соціальні потреби, на його думку, можна розподілити на кілька груп:

1. Абсолютні потреби людей в їжі, одязі, житлі, духовному розвитку, інформації, засобах пересування, умовах рекреації (відтворення) тощо. Вони існують протягом усієї історії людства і є потужним стимулом розвитку суспільного виробництва.

2. Дійсні потреби мають відносний характер і відображають об'єктивну, тобто заздалегідь усвідомлену потребу людини в конкретних споживчих благах, предметах споживання і послугах, необхідних для

На думку А. Єгоршина, сумлінність у процесі виконання роботи з урахуванням усіх необхідних вимог і регуляційних норм для більшості робіт є основною умовою їх успішної реалізації. Працівник може мати високу кваліфікацію, глибокі знання, бути митцем, багато працювати, але при цьому ставитися до своїх обов'язків несвідомо, що зводить нанівець все позитивне в його діяльності. Тому керівництво підприємства повинне прагнути так будувати систему мотивації, щоб вона розвивала у співробітників потрібні характеристики корпоративної культури та поведінки [39].

Спрямованість на результат як особливість діяльності конкретної людини свідчить про те, чого вона прагне, здійснюючи конкретні дії. Людина здатна виконувати свою роботу тому, що вона дає їй задоволення (моральне або матеріальне), але може робити її і тому, що прагне допомогти підприємству досягти поставлених цілей. У зв'язку з цим для управління важливо оцінювати правильність спрямованості дій свого працівника.

У теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен [61].

Насамперед треба розглянути термін "мотивація", який є родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що на рівні психічного відображення забезпечують спонукання до життєво необхідних цілей, тобто поведінки, спрямованої на задоволення потреб [80].

Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість і здійснити певні дії для задоволення потреби.

У науковому обігу різні автори використовують багато визначень поняття "потреби". Так, спеціалісти у галузі управління організаціями, такі, як О. Віханський, А. Наумов, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі та інші, визначають потреби через застосування синонімічних понять – нестача, необхідність, бажання, прагнення: "Потреба – відчуття нестачі, яке породжується бажанням відносно якої-небудь послуги" [20, с. 12]; "Потреба – психологічний або фізіологічний дефіцит чого-небудь, відображений у сприйнятті людини" [76, с. 34]. "Потреби виникають, коли існує сприйняття несумісності між реальним і бажаним станом дійсності" [144, с. 112].

Основною галуззю застосування цього ряду визначень є менеджмент і маркетинг, у рамках якого робиться акцент на суб'єктивному змісті поняття "потреба" з метою дослідження трудової поведінки людини в організації (менеджмент) або споживчої поведінки (маркетинг). Перевагою таких визначень є їх конкретність, прикладний характер і практична користь, а недоліком – суб'єктивна орієнтація, яка не припускає можливості розширення даного поняття до рівня соціальних потреб; ряд економістів, психологів і соціологів дотримуються інформаційного підходу до визначення соціальних потреб [146]. У радянській психології С. Сімоновим розвивалась інформаційна теорія потреб, згідно з якою активність людини залежить від наявності потреб в інформації про можливості її задоволення [116]. Г. Фадейчева спирається на поняття інформації про умовності та ресурси, в тому числі живого й соціально-економічного організму: "Потреба є життє-

во важливою інформацією за умови подальшого виробництва живої системи (у тому числі соціуму), яка потребує реалізації" [155, с. 101].

Потреби, на думку деяких дослідників [46; 49; 100; 130], неможливо спостерігати або вимірювати.

Важлива характеристика потреб людини полягає в тому, що будь-яка з них набуває конкретного змісту залежно від умов і засобів її задоволення.

Оскільки потреби людини характеризуються предметним змістом, що визначається умовами життя, то будь-яка потреба є, перш за все, особливою формою відображення умов життя – економічного стану, виховання особи, традицій, звичаїв тощо.

На думку автора, потреба – відчуття нестачі будь-чого, що необхідно для існування. Це, скоріше, психологічне явище, яке виражається в усвідомленні нестачі будь-яких благ і викликаному цим дискомфортом. Визначивши, у чому саме полягає потреба конкретної особистості, можна впливати на якість виконаної роботи. Задоволення в людини потреби, що виникає, і є мотивуванням до роботи. Таке задоволення має свої етапи, що зображені на рис. 1.6.

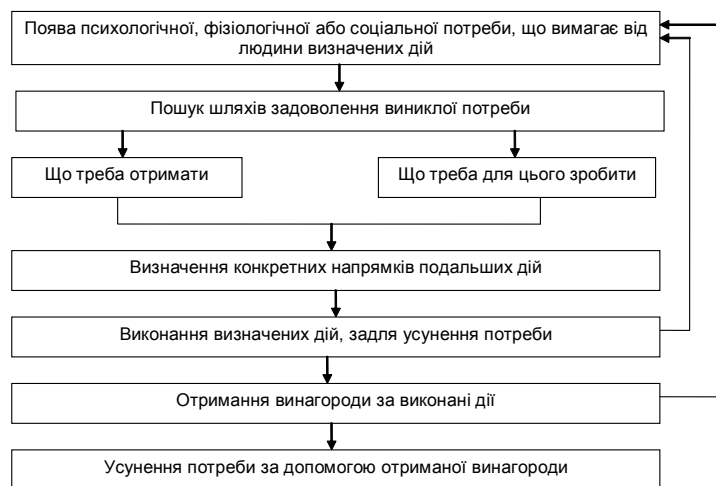


Рис. 1.6. Основні етапи задоволення потреб

З рис. 1.6 видно, що у випадку появи будь-якої потреби людина починає шукати шляхи її усунення (задоволення), для чого визначає напрямки своїх дій. Саме це повинен враховувати керівник: він має визначитися з потребами працівника і надавати йому відповідну винагороду за виконання ним означеної роботи. Але складність полягає в тому, що процес визначення потреб є важким і потребує значних зусиль.

### Система потреб населення

Клас потреб	Група потреб	Конкретизована потреба
Фізіологічні	Умови для біологічного виживання	у відпочинку; в житлі; у здоров'ї; у їжі; в одязі; у пересуванні
Потреба в безпеці	Фізична безпека. Психологічна безпека. Впевненість у майбутньому	екологічна; у здоров'ї; в освіті; в охороні праці; у свободі; у соціальному захисті; у праці
Соціальні	Причетність до чого-небудь або до кого-небудь	екологічна; у вільному часі
Взаєморозуміння	Спілкування	у вихованні дітей; в освіті; в охороні праці; у праці; у свободі
Потреба в повазі	Повага з боку оточення. Самоповага і компетентність. Визнання з боку оточення	у вихованні дітей; у культурі; в освіті; у праці; у свободі
Потреба в самовияві	Самовияв через творчість. Духовне зростання. Естетична насолода	екологічні; у вільному часі; у культурі; в освіті; у свободі; у творчості

Заслуговує на увагу аналіз людських потреб, зроблений свого часу К. Марксом, який стверджував, що всі потреби людини є соціальними, їх характер змінюється зі зміною суспільства [45]. Основний акцент у марксистській концепції зроблено на тому, що людина після первісного ладу значно змінилася в напрямку соціалізації, порівнювати потреби дикої первісної людини з потребами сучасних людей неможливо з огляду на об'єктивний закон "соціалізації" потреб. Згідно з позицією К. Маркса, соціальні потреби

Уточненням та розвитком теорії ієрархії потреб А. Маслоу є також теорія потреб існування, відносин та зростання (ERG) американського вченого К. Альдерфера. Він запропонував нові три класи потреб, що зображені на рис. 1.7.

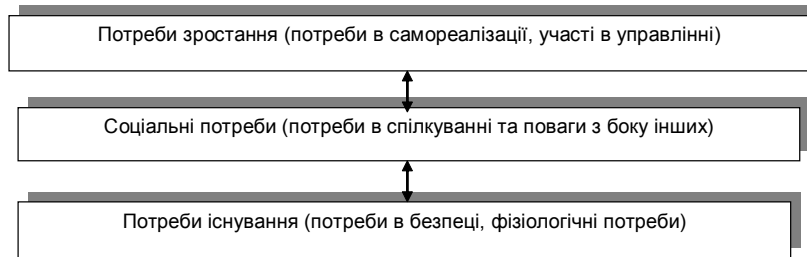


Рис. 1.7. Класифікація потреб за теорією К. Альдерфера [82]

Задоволення цих потреб здійснюється за двома напрямками: знизу вгору – процес задоволення; згори донизу – поразка в задоволенні потреб.

Тобто, К. Альдерфер встановив, що мотиваційний вплив потреб можливий як у бік підвищення, так і навпаки.

Чинні нормативи [84] відображають сучасні наукові уявлення про потреби людей у благах та послугах – особисті потреби. Однак останнє не слід абсолютизувати, тому що вони завжди змінні, що ускладнює їх кількісну оцінку. Особисті потреби відображають об'єктивну необхідність у визначних умовах, які забезпечують всебічну діяльність конкретної людини. Особисті потреби підрозділяються на фізіологічні (фізичні), інтелектуальні (духовні) та соціальні [98].

Фізіологічні потреби є вирішальними – первинного порядку, оскільки відображають потреби людини як біологічної істоти; до складу суттєвих, первинних належать потреби в їжі, одязі, житті, відпочинку, сні, руховій активності.

Інтелектуальні потреби стосуються освіти, підвищення кваліфікації, творчої діяльності, яка породжується внутрішнім станом людини.

Соціальні потреби пов'язані з функціонуванням людини у суспільстві – це політична діяльність, самовияв, спілкування з людьми, забезпечення соціальних прав.

С. Лисенко [52] конкретизує ієрархічну піраміду потреб людини А. Маслоу за допомогою трьох рівнів: класи потреб – групи потреб – конкретизована потреба (табл. 1.2).

Певною мірою в основі мотивації лежать потреби, що з'являються, коли людина відчуває недолік будь-чого. Багато психологів вважають, що потреби можна умовно розподілити на первинні й вторинні [46].

Первинні потреби відображають необхідність для людини їжі, сну, дихання, руху. Вторинні потреби за своєю природою є психологічними й здобуваються індивідом у процесі життєдіяльності. Це потреба в повазі, успіху, владі, належності кому або чому-небудь та ін. Безпосередньо потреби ідентифікувати неможливо, бо вони виявляються через поведінку людини, спонукаючи її до певних дій [46].

Потреба, що з'явилася внаслідок браку будь-чого, викликає спонукання, що й визначає поведінку людини, спрямовану на задоволення потреби. Залежно від ступеня задоволення, потреби коригуються поведінкою індивіда. У разі неповного задоволення потреби чи відсутності такого спонукання також може змінюватися або слабшати, або посилюватися. Задоволення потреб тісно переплітається з таким поняттям, як "стимули". Стимули – сили, які ззовні впливають на людину з метою спонукати до певної трудової поведінки. Вони виконують роль важелів впливу, які викликають дії визначених мотивів [40, с. 92]. Тобто мотиви – прямі причини здійснення людьми певних дій, а стимули – спонукальні мотиви, викликані внутрішніми та зовнішніми факторами.

Зазвичай, під час використання поняття "стимул" оперують таким терміном, як "винагорода". Винагороди розподіляються на зовнішні, що надає адміністрація, та внутрішні, що виникають від задоволення безпосередньо роботою. Винагорода ж становить кошти, через які відбувається отримання людиною всіх цінностей та ціннісних орієнтацій.

Цінності – уявлення людини про значущість для неї різних предметів, явищ, цілей життя, праці та засобів досягнення цілей. Ідеали людини також є однією з форм цінностей.

Ціннісні орієнтири – це стійкі відносини до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, що викликають прагнення їх досягти і що є орієнтиром у поведінці й діях людини [40, с. 94].

Як уже зазначалося раніше, потреби, стимули та мотиви є факторами, що спонукають людину до конкретних дій, тобто стимулюють і мотивують її. Досягнувши поставленої мети, працівник одержує задоволення, під яким розуміють те, що людина вважає цінним для себе. Це можуть бути гроші, нерухомість, кохання чи спілкування з друзями.

Поняття "мотивація" враховує й стимулювання. Слід зауважити, що стимули поділяються на дві категорії. Найповніше визначення цим категоріям дає український вчений Г. Щокін [167]:

матеріальні стимули – форми, методи та заходи залучення людей до праці, підвищення їх трудової активності. Основною формою матеріальних стимулів є заробітна плата, яка залежить від якості та кількості праці. Індивідуальні матеріальні стимули здійснюються через премію;

моральні стимули – різновид суспільного визначення та заохочення за досягнуті результати у виробничій та суспільній діяльності. Формами морального стимулювання є нагородження державними нагородами, вручення пам'ятних знаків та медалей, оголошення подяки, присвоєння почесних знаків та ін.

В енциклопедичних словниках наведено таке визначення соціальних потреб: ступінь задоволення потреб людини як *homo sapiens* у тій чи іншій соціальній системі визначається комплексом "понять, що характеризують розвиток людини як соціальної істоти", які включають систему економічних, соціальних, політичних і юридичних прав та гарантій, що спрямовані на забезпечення життєдіяльності людини [20, с. 542].

А. Маслоу одним з перших класифікував людські потреби за ступенем впливу на мотивацію виконавців, розділивши їх на первинні та вторинні. У розробленій ним теорії всі потреби розміщуються у вигляді п'ятирівневої структури [82].

В основу піраміди А. Маслоу покладено основні матеріальні (фізичні) потреби людини – в їжі, воді, одязі, житті, відтворенні свого роду. Далі – є потреби в захисті свого роду в цілому і кожного його члена зокрема. Під захистом або безпекою розуміють не тільки захист від зовнішніх ворогів чи злочинців, але й від злиднів і допомогу у зв'язку з хворобою чи безробіттю тощо. Рухаючись до вершини піраміди, можна виявити численні соціальні потреби, під якими розуміють потребу в товаристві, коханні, спілкуванні з людьми, які мають споріднені нашим інтереси, поділяють наші цінності. Наступна потреба – це потреба в повазі з боку інших людей і самоповазі. І нарешті, остання – потреба в самореалізації, тобто потреба в розвитку своїх можливостей і здібностей, їх активному та творчому використанні [92].

Підбиваючи підсумок "ієрархії" людських потреб, можна констатувати, що найперші, з пріоритетної точки зору, матеріальні потреби знаходяться у фундаменті піраміди. Решта ж потреб виявляються суто соціальними за своїм змістом і пов'язані з людиною як істотою соціальною. Більш того, саме ці потреби формують людину як людину [94]. А. Маслоу не враховує індивідуальності працівників і досвіду, що накопичується. Наприклад, окремі службовці прагнуть до влади, самовияву, тоді як більшість – зовсім байдужі до цих категорій. Важливе значення має життєвий досвід: для тих, хто тривалий час був безробітним, фактор стабільності до кінця життя залишається найважливішим.

На прикладі А. Маслоу за принципом ієрархічності М. Кремльов [122] також класифікує потреби людини і подає їх у вигляді своєрідної піраміди:

Рівень 1 (найнижчий) – сукупність природно-фізіологічних потреб, без яких неможливе життя будь-якої живої істоти (їжа, вода, повітря, одяг, житло, самозахист та ін.).

Рівень 2 – соціально-економічні потреби (або бажання мати блага). Усі ці потреби також природні. До них можна віднести потреби в праці, відпочинку тощо.

Рівень 3 – потреби ідеальні або духовні, що виникають у людини, яка мислить, здатної до саморозвитку і самовдосконалення (потреби в досягненні культури, науки, інформації тощо).

Рівень 4 (найвищий) – ситуативні потреби, що виявляються в самоствердженні особистості, прагненні до влади над іншими тощо.

Беручи все до уваги, на погляд автора, потреба – нестача будь-чого, необхідного для підтримання життєдіяльності організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому; внутрішній побудник активності, щось загальне для різних людей, але те, що водночас має індивідуальний прояв у кожного індивіда. Це те, від чого людина завжди хоче звільнитися, тому що, оскільки потреба є, вона постійно про себе нагадує й вимагає задоволення. Люди по-різному усувають свої потреби, задовольняють їх, придушують або не реагують на них. Потреби виникають усвідомлено, але не всі потреби усвідомлюються й усвідомлено усуваються. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони здатні змінювати форму свого прояву, рівень наполегливості й впливу на людину.

Згідно з теорією А. Маслоу [82], з розвитком суспільства відбувається поступове просування людини від концентрування своїх сил та уваги на задоволенні потреб нижчого рівня до потреб вищого рівня. Відштовхуючись від цього положення, можна зробити висновок про те, що з розвитком суспільства зростають обсяги та кількість рівнів потреб, які задовольняються.

Продовження теорії А. Маслоу відобразилося в теорії мотиваційних потреб Д. Мак-Клелланда, який підтримував точку зору, що існує два рівні потреб – первинні та вторинні. Однак він виділив серед вторинних потреб ті, які домінують за умови достатньої матеріальної забезпеченості. До цих потреб Д. Мак-Клеланд відносив потреби у владі, успіху [82].

Потреба у владі – потреба впливати на людей, контролювати їх дії та відповідати за інших. Існування в організації людей з такими потребами позитивно впливає на ефективність її управління, оскільки такі робітники енергійні, завжди обстоюють свою точку зору, чудово почувають себе в колективі та цілком віддані організації [44].

Потреба в успіху прямо пропорційно пов'язана з заохоченням, адже за його відсутності інтерес до роботи зникає. Таку потребу можна розвивати та використовувати для підвищення ефективності діяльності, встановлюючи працівникам з такою потребою завдання з невеликим ризиком, делегуючи повноваження, оскільки вони готові особисто відповідати за свої вчинки, передбачають ситуацію, планують дії. Такі люди потребують постійного отримання інформації про свою працю, а виділяються високою організованістю [44].

Можна виділити й четверту потребу, що полягає в бажанні уникнути перешкод на шляху досягнення цих потреб вищого рівня.



Підбір потрібної робочої сили повинен будуватися на обґрунтованій системі оцінки ділових і особистих якостей, а ефективна система оцінки результатів праці забезпечує взаємозв'язок оплати праці з її результативністю, або стимулювальну функцію заробітної плати. Такий підхід до побудови оплати праці, сприйнятої працівником як справедливої, сприятливо позначається на ставленні людини до своєї роботи.

Система оцінювання результатів праці у взаємозв'язку з оцінкою особистих якостей працівників дозволяє організувати просування працівників у службовій діяльності [66].

В управлінні поведінкою працівників використовується й організація праці, насамперед через його основні елементи – поділ і кооперацію праці, умови праці. Поділ праці й взаємоузгодження часткових трудових процесів формують зміст роботи працівника, його окремі посадові обов'язки, що мають важливе значення для розміщення кадрів, збагачення змісту праці, зняття втоми за допомогою зміни праці та ін. [66].

Крім того, завдяки організації праці, використанню прогресивних форм поділу й кооперації праці регулюються трудові навантаження, усуваються невіправдані розбіжності в зайнятості працівників у процесі змін.

Управління поведінкою працівників повинне забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізовувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їх здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи й суспільного визнання своїх досягнень.

Широко розповсюдженим засобом впливу на працівника, на складні трудові відносини є мотивація праці, що передбачає [78]:

систему винагороди, матеріального й морального заохочення;

збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи;

розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри;

поліпшення соціально-психологічного клімату в організації завдяки зміні стилю керівництва, умов наймання й роботи, заохоченню індивідуальної та групової ініціативи, творчості й саморозвитку;

активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі фірми тощо.

У створенні сприятливого іміджу підприємства для залучення найбільш якісної робочої сили велика роль соціальної політики підприємства, що виявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, надаваних підприємством працівникам понад обов'язкові, передбаченим законодавством у порядку соціального захисту.

Як засіб управління поведінкою персоналу може виступати регулювання трудових відносин між адміністрацією й працівниками. Ці відносини знаходять своє документальне закріплення в колективних договорах між наймачами й профспілкою. Оскільки інтереси адміністрації й працівника не завжди збігаються, важливо забезпечити в колективному договорі досягнення співробітництва з таких питань, як підвищення продуктивності праці,

каючи людину до їх миттєвого задоволення. Але було б не правильно вважати, що соціальні потреби відіграють другорядну роль у житті людини та суспільства.

Таким чином, усе розмаїття потреб людини можна класифікувати за різними критеріями. Водночас значна частина з них набуває соціального характеру в умовах соціальної держави, яка має на меті забезпечення достатнього життєвого рівня для кожного громадянина, створення належної соціальної інфраструктури для реалізації прав і свобод людини. Тому слід погодитися з тими дослідниками, які стверджують, що соціальні потреби – це такі потреби населення, що визначаються як необхідні й достатні для виживання соціуму на досягнутому рівні цивілізованості [49].

На основі всіх представлених класифікацій соціальні потреби, які існують, на погляд автора необхідно класифікувати за трьома ознаками-критеріями (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Класифікація соціально-економічних потреб за ознаками-критеріями

Потреби для інших – це потреби, які виражають родову сутність людини. Це потреби у спілкуванні, потреби в захисті слабшого. Потреби "для себе" включають: потреби у затвердженні в суспільстві, потреби в самореалізації, потреби в самоідентифікації, потреби мати своє місце у суспільстві, в колективі, потреби у владі.

Потреби "для себе" називають соціальними тому, що вони нерозривно пов'язані з потребами "для інших" і тільки через них можуть бути реалізовані.

А потреби "разом з іншими" – це група потреб, які виражають сили багатьох людей або суспільства в цілому: потреба в безпеці, потреба у свободі, потреба в мирі.

Разом з цим автором запропонована схема відповідностей потреб методам мотивації, яка представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Схема відповідності потреб методам мотивації

Критерії потреб	Класифікація потреб	Методи мотивації	
		Моральні	Матеріальні
1. Для себе	1.1. У самоповазі. 1.2. У самовираженні. 1.3. У активності. 1.4. У дозвіллі й вільному часі. 1.5. У самозбереженні. 1.6. У соціальному статусі, соціальному зростанні. 1.7. У владі	+	-
2. Для інших	2.1. У соціальній ролі. 2.2. У продовженні роду й самовідтворенні. 2.3. У спілкуванні. 2.4. У захисті слабшого	+	-
3. Разом з усіма	3.1. У визнанні. 3.2. У стабільності. 3.3. У соціальній солідарності й причетності. 3.4. У безпеці. 3.5. У свободі. 3.6. У мирі	+	-

Слід підкреслити, що оскільки рівень життя залежить від багатьох соціально-економічних чинників, він вирішальною мірою визначається категорією "потреби". Соціальні ресурси, які визначають створення спеціальних механізмів управління, потребують розвинутої соціальної сфери.

На основі цього можна виділити кілька факторів мотивації, що утворюють у сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, суспільної корисності, статутні мотиви, пов'язані з суспільним визначенням продуктивності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи (табл. 1.5).

У процесі дослідження було з'ясовано, що в механізмі соціально-економічної мотивації персоналу особливе місце займають економічні й соціальні інтереси сторін – найманих працівників та роботодавців. Класифікація інтересів цих суб'єктів за характером, складовими свого прояву і ступенем актуальності дозволила виявити не тільки відмінності в інтересах, але й інтеграційні спільні фактори, що створює об'єктивні передумови для збалансованого управління трудовим поведженням працівника. Разом з тим виявлено соціальні потреби індивіда, задоволення яких забезпечує баланс інтересів найманого працівника та працедавця.

Частина цих засобів має організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші – пов'язані із впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії та ін.). Важливим інструментом управління є кадрове планування, що забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей підприємства. Кадрове планування є частиною загальної системи планування, тому воно повинне погоджуватися з іншими його видами (планування виробництва, збуту, фінансів, інвестицій та ін.). Через кадрове планування встановлюється вплив на такі сторони кадрової роботи, як [25]:

- потреба в персоналі;
- робота з наймання й заповнення вакантних робочих місць, включаючи підготовку кадрів;
- вивільнення зайвої робочої сили;
- витрати на робочу силу та ін.

Будь-які зміни (а результатом управління поведженням персоналу саме і є цілеспрямована зміна) стану робочої сили повинні здійснюватися з управлінням як рушійними силами (моментами, що обумовлюють доцільність зміни саме в дану сторону), так і стримувальних [25]. Серед останніх можна виділити опір з боку працівників як об'єкта управління сприймати нове у зв'язку з різною оцінкою тих самих подій, фактів, наявністю вузьковласницьких інтересів, неправильним розумінням цілей організації та ін.

Результативність перетворень залежить від методів їхнього проведення. Стратегія управління змінами може бути директивною, переговорною, нормативною, аналітичною або орієнтованою на дії.

Залежно від ситуації найбільший ефект можуть дати роз'яснення, спілкування (за недостатньої інформації), участь працівників у реорганізаційному процесі (для підвищення інтересу до змін), допомога або підтримка (якщо люди бояться перетворень), переговори й забезпечення згоди тих, кого стосуються перетворення, на активну участь у них; явний або неявний примус та ін.

Політика витрат на робочу силу (вкладання в "людський капітал") обумовлює підходи до залучення робочої сили, розвитку власного персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, до розробки й реалізації соціальних програм [54].

Поняття про сутність соціально-економічної мотивації та процес управління трудовою поведінкою працівника підприємства становлять основу розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, який формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості менеджменту персоналу (рис. 1. 11).

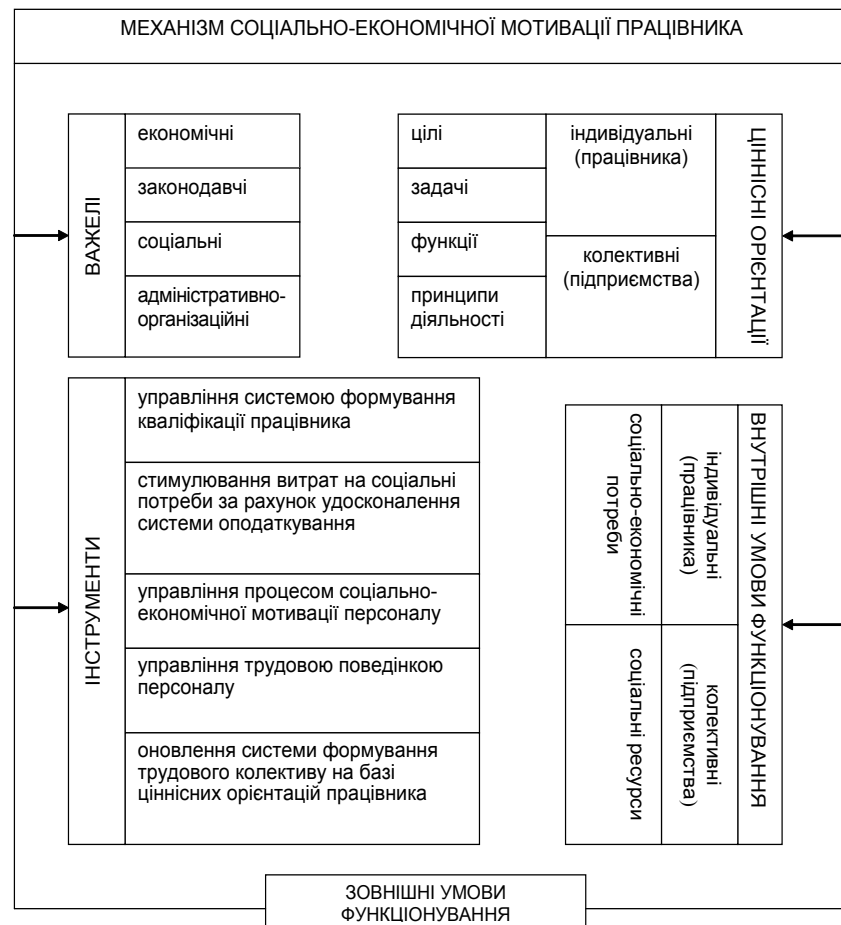


Рис. 1.11. Механізм соціально-економічної мотивації працівника

### Регулятори-фактори мотивації

1. Робоче середовище	2. Винагорода	3. Безпека
Зручне робоче місце. Низький рівень шуму. Ергономіка, дизайн. Столова, буфет. Чистота. Хороші фізичні умови праці	Добра заробітна плата, справедлива винагорода за результатами роботи (премії, акції, дивіденди, прибутки). Соціальні блага (житло, медичне обслуговування, дитячі садки, санаторії, спорт і культурний відпочинок, оплачене харчування та ін.)	Відчуття своєї причетності, необхідності для фірми. Повага, визнання, схвалення з боку колег і керівника. Хороші стосунки у колективі
4. Особисте зростання	5. Відчуття причетності	6. Цікавість і виклик
Можливості для освіти. Можливість для кар'єри. Зростання відповідальності та впливу. Можливість експериментування, творчості, самовираження	Відчуття корисності своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи фірми. Цікавість і врахування керівництвом особистих поглядів працівників. Спільне прийняття рішень	Цікава робота. Ускладнення в роботі, що потребує зростання майстерності. Щораз вища відповідальність. Ефект змагання (бути кращим від іншого). Встановлення складних цікавих трудових цілей

Мотиви праці – різноманітні. Вони розрізняються також за потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності; за тими благами, які потрібні людині для задоволення своїх потреб, за тією ціною, що працівник готовий заплатити за одержання благ, яких він прагне. Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних благ обов'язково пов'язані із трудовою діяльністю.

Ймовірно, що чим більшу кількість різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, чим різноманітніші блага, а також чим меншу ціну, порівняно з іншими видами діяльності, доводиться платити, тим важливіша роль праці в її житті, тим вища її трудова активність.

Отже, стимулами можуть бути будь-які блага, що задовольняють значущі потреби людини, якщо їхнє одержання передбачає трудову діяльність. Інакше кажучи, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Поняття "мотив праці" і "стимул праці" за своєю суттю тотожні. В одному випадку мова йде про працівника, що прагне одержати благо за допомогою

трудової діяльності (мотив), в іншому – про орган управління, який володіє набором благ, необхідних працівникові за умови ефективної трудової діяльності (стимул).

Стимулювання праці передбачає створення умов (господарського механізму), за яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна спиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини передбачає, що він за раніше обговорену винагороду повинен виконувати певне коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Існує сфера контролю за діяльністю й працюють мотиви запобігання, пов'язані зі страхом покарання за невиконання запропонованих заходів. Таких покарань, пов'язаних зі сферою матеріальних благ, може бути як мінімум два: часткові виплати обумовленої винагороди або розрив трудових відносин [141].

Працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він одержить за умови їх неухильного дотримання, які санкції будуть застосовані у випадку їх порушення.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності – у процесі соціалізації індивідуума шляхом засвоєння ним цінностей, а також за допомогою особистої участі в діяльності. У цей час закладаються основи становлення до праці як до цінності й формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працьовитість, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність і т. д., формуються первинні трудові навички управління.

Для трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей. Саме вони надають сенсу всій подальшій трудовій діяльності, визначають спосіб життя. Особиста участь дітей у продуктивній праці сама по собі на мотивацію не впливає. Важливо, які норми й правила трудового життя при цьому будуть використовуватися.

Під соціальною сферою мається на увазі відтворення людини, сім'ї, трудових колективів та інших соціальних груп, вона охоплює умови праці та відпочинку людей, їх побуту і дозвілля, рівень матеріального добробуту, освіти, виховання та охорони здоров'я.

Окремі автори розглядають елементи соціальної сфери суспільних відносин, такі як форми регулювання трудових відносин, участь працівників в управлінні виробничим процесом, колективні угоди, державна система соціального забезпечення і соціальних послуг (допомога у зв'язку з безробіттям, пенсії), участь приватного капіталу у створенні соціальних фондів, соціальна інфраструктура (освіта, охорона здоров'я, забезпечення житлом та ін.), а також реалізацію принципу соціальної справедливості [87]. Цей взаємозв'язок впливає на якісний і кількісний склад соціальних потреб,

Мотиваційний механізм будується з урахуванням особливостей працівників підприємства, що включають у себе соціально-економічні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації.

На думку автора в управлінні поведінкою персоналу важливо знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих чи інших засобів впливу мотиваційного механізму, як і через що воно здійснюється (рис. 1.10).

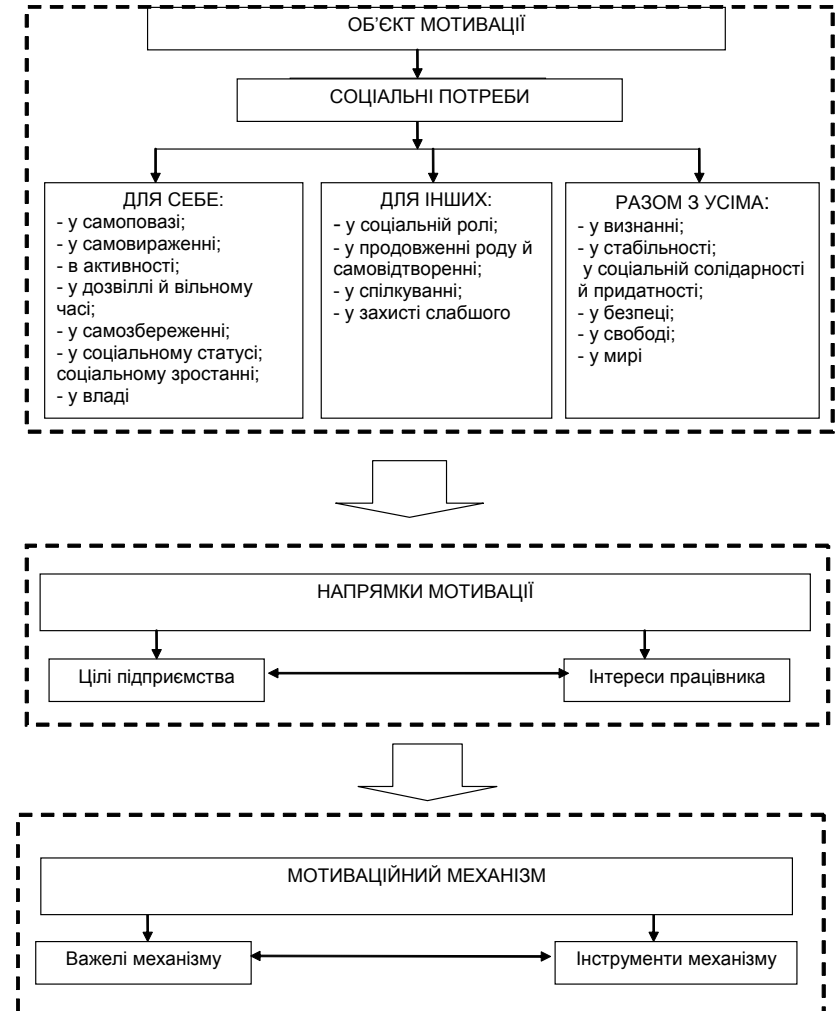


Рис. 1.10. Взаємозв'язок основних складових мотиваційного механізму

з ними очікування працівника й можливості їхньої реалізації, результати діяльності колективу залежать від таких зовнішніх факторів, як місце розташування підприємства, чинні закони й нормативні акти, економічний стан підприємства й економіки в цілому (система компенсацій, розвиненість соціального захисту, податки, інфляція тощо). Не менший вплив справляють фактори, що діють безпосередньо на підприємстві: застосовувані техніка і технологія, організаційний рівень виробництва та управління, стан трудової і технологічної дисципліни, організація й умови праці, правила та нормативні акти внутрішнього трудового розпорядку, система винагороди за працю, мотивація трудової діяльності, культура виробництва та взаємин тощо [73].

Арсенал застосовуваних засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний [68]:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності й структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
- розробка правил прийому, розміщення й звільнення працівників;
- структурування робіт, їхнє нове комбонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;
- організація праці як засіб створення оточення, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи;
- управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінка й контроль діяльності;
- політика винагороди за працю, її високі результати;
- надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
- тарифні угоди між адміністрацією й колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії і т. д.);
- формування корпоративної культури та ін.

Мотиви і їх формування, все різноманіття потреб, настанови, потенціал працівників так чи інакше відбиваються, систематизуються й вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці й слугують першим кроком до розробки мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій та робіт, призначених для досягнення цілей підприємства й подання менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби працівників, засоби їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

На сьогодні немає однозначних тлумачень мотиваційного механізму. На погляд автора, мотиваційний механізм – це комплексна система важелів, інструментів впливу на працівників для досягнення цілей підприємства.

з огляду на що можна стверджувати, що, як індивідуальні потреби відносно окремої людини, у масштабах усього суспільства вони набувають соціального характеру.

Соціальна держава, з огляду на призначення, має розробляти належну нормативно-правову базу задоволення цих потреб, проводити відповідну соціальну політику, дбати про розвиток соціальної сфери.

Так, фізіологічні потреби в харчуванні, одязі, отриманні побутових послуг тощо є індивідуальними потребами окремої людини. Однак з огляду на те, що аналогічні потреби одночасно відчують мільйони інших громадян, вони, здебільшого стають об'єктом соціальної політики держави, оскільки є основою процесу відтворення широких верств населення.

Для того щоб забезпечити задоволення основних фізіологічних і соціально-культурних потреб людини, в Україні прийнятий Закон України "Про мінімальний споживчий бюджет" [46]. Мінімальний споживчий бюджет формується нормативним методом на основі системи споживчих коштів, до яких включаються науково обґрунтовані, збалансовані за потребою стандартні набори товарів та послуг, засновані на мінімальних нормах і нормативах споживання, що розробляються науковими установами та організаціями відповідно до профілю. При цьому мінімальний споживчий бюджет розробляється для основних соціально-демографічних груп у середньому на одну особу та на одного члена сім'ї різного складу. Законом визначається також структура і величина мінімального споживчого бюджету.

Застосування органами державної влади та органами місцевого самоврядування такого інституту визначення соціальних потреб населення, як мінімальний споживчий бюджет, допомагає їм у проведенні соціальної політики в інтересах населення, спрямованої, перш за все, на підтримку найменш соціально захищених членів територіальних громад.

Поведінка працівників є формою взаємодії окремої людини з навколишнім оточенням. Усе більша соціальна орієнтація управління на інтереси працівника змінювала завдання й пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи узгодження ухвалених рішень не тільки з інтересами виробництва, але й з інтересами його соціальної складової – колективу підприємства.

На зміну широко розповсюдженій практиці роботи з кадрами, орієнтованій на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, а також "жорстких" організаційних структур, приходять нові моделі управління [128], що передбачають:

- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- використання "пакетів" мотиваційних програм у процесі розширення повноважень працівників в ухваленні господарських рішень;
- формування нових моральних цінностей всього персоналу підприємства;

гнучке й адаптоване використання "людських ресурсів", підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління поведінки персоналу багато в чому базується на мотивації працівника. Ставлення працівника до праці формується під впливом прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження й самореалізації, змісту праці. Звідси основними факторами мотивації до праці є [20]: визнання в праці, досягнення в праці, зміст праці, відповідальність і самостійність, можливість професійного просування, можливість розвитку особистості працівника.

Велике значення мають гарантія зайнятості, умови праці, рівень оплати, характер міжособистісних відносин у колективі працівників і т. д. Тому принципово нові підходи до управління кадрами значною мірою пов'язані з концепцією якості трудового життя. Ця концепція логічно випливає із трудових теорій: людських відносин, людського капіталу, гуманізації праці, виробничої демократії та ін. Слід зазначити її основні принципи [52]:

належна справедлива винагорода за працю;

безпечні й здорові умови праці;

безпосередня можливість для працівника використовувати й розвивати свої здатності, задовольняти потреби в самореалізації й самовираженні;

можливість професійного зростання й упевненість у майбутньому;

добрі взаємини в трудовому колективі на підприємстві, правова захищеність працівника на підприємстві;

гідне місце роботи в житті людини;

суспільна корисність роботи.

Розглядаючи свою роботу з позицій перерахованих складових якостей трудового життя, працівник оцінює наявні в нього можливості розкрити свій потенціал як всю сукупність певних у нього знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здатностей [64]. При позитивному результаті такої оцінки формується мотиваційний настрій на високопродуктивну працю й стабільну роботу на підприємстві [83].

Як бачимо, нові підходи до управління поведінкою персоналу орієнтуються не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розміщенні кадрів, але й на формування мотивації працівників, заснованої на довгострокових виробничо-господарських відносинах, на плануванні підвищення якості трудового життя працівника й колективу в цілому як одне з головних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства і як можливості свого розвитку.

Об'єкт управління – це окремий працівник, а також деяка їхня сукупність, що виступає як трудовий колектив [19]. Сукупність працівників може включати як весь персонал підприємства (організації, фірми), на який поширюються управлінські рішення загального характеру, так і персонал структурного підрозділу (відділу, цеху) або виробничого осередку (бригади).

робіт: вивчення ситуації, власне ухвалення рішення, контроль за виконанням рішення, оцінка результатів і (в порядку зворотного зв'язку) коригування завдань управління.

З метою вивчення кадрового складу або кадрової ситуації розробляється система категорій та понять (потенціал, кадрова політика тощо) і на цій основі організовується збір інформації, що характеризує кількісну та якісну сторону стану, динаміку розвитку кадрової політики в розрізі прийнятих категорій.

Щоб ефективно управляти, необхідно знати механізм функціонування досліджуваного процесу, всю систему факторів, що викликають його зміни, а також засоби впливу на ці фактори. Отже, можна говорити про певний механізм функціонування системи управління поведінкою працівників й про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про певну технологію роботи з кадрами [129].

У найбільш загальному вигляді технологія становлять прийоми, навички або послуги, застосовувані для здійснення певних змін у будь-якому матеріалі.

Управлінські впливи на об'єкт управління – персонал підприємства – можуть бути спрямовані безпосередньо на працівника або на їхню сукупність як виробничий осередок, а також на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому відбувається процес праці. В останньому випадку можна говорити про непрямий вплив на об'єкт управління [80].

Розрізняють кілька видів технологій:

багатоланкові, під якими мається на увазі серія взаємозалежних завдань, виконуваних послідовно;

посередницькі – як надання послуг одними групами людей іншим у рішенні конкретних завдань;

індивідуальні – з конкретизацією прийомів, навичок і послуг стосовно окремого працівника.

Прикладом реалізації багатоланкових технологій в управлінні поведінкою персоналу є ухвалення управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (наймання, підготовки, адаптації, безпосередньої трудової діяльності та ін.) із властивою їм специфікою, що відповідає завданням і методам управлінського впливу [12]. Посередницькі технології використовуються в ході взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства з питань реалізації кадрової політики, підбору кадрів, їхньої оцінки та ін.

Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей у ході трудової діяльності та спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології й, насамперед, методів регулювання міжособистісних відносин та ін. [73].

Управління, як зазначалося вище, пов'язане із впливом на фактори, що діють як у самій організації, так і за її межами. Формування колективу, його чисельний і професійний склад, якісні характеристики, пов'язані

тріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування й соціальну політику на підприємстві (організації) [44].

Управління поведінкою працівників повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу й програмно-цільового управління.

Побудова управління поведінкою працівників на принципах системного підходу й аналізу означає охоплення всього кадрового складу підприємства, ув'язування конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень відносно кадрів з управлінням зовнішнього та внутрішнього середовища, всієї повноти взаємозв'язків.

Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу обумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління персоналом здійснюються не самі по собі, а у взаємозв'язку із цілями управління [57].

Далі вирішуються питання, що стосуються організаційної структури служби управління персоналом: виявлення структурних ланок служби, формулювання їхніх цільових завдань і функцій, побудови структури управління персоналом залежно від особливостей підприємства і сформованої на її основі структури управління, питання про взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління персоналом між собою та з іншими управлінськими структурами підприємства.

На наступному етапі залежно від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом відпрацьовуються питання інформаційного забезпечення управлінських рішень – зміст, шляхи руху й носії інформації. Управління поведінкою працівників ґрунтується на використанні цілого комплексу правових документів, серед яких найбільш важливе місце посідає КЗОТ. Крім того, застосовується цілий комплекс норм і нормативів (чисельності, обслуговування, часу тощо) загальноприйнятих процедур роботи з документами.

В управлінні поведінкою працівників як процесі виділяються такі функції управління [70]:

планування – визначення цілей управління, засобів їхнього досягнення, моделювання й прогнозування об'єкта управління;

організації – роботи з комплектування кадрів: профорієнтація, профвідбір, залучення робочої сили, наймання, розміщення на робочих місцях, професійна підготовка, удосконалення організації праці, поліпшення умов праці тощо;

регулювання – міжцехове, міжпрофесійне й кваліфікаційний рух робочої сили, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати і т. д.;

контролю – контроль чисельності, раціональності використання, відповідності займаній посаді, виконання кадрових наказів і т. д.;

обліку – одержання інформації про зміну складу кадрів, ведення державної та внутрішньої звітності щодо кадрів тощо.

Управління можна розглядати і як процес ухвалення рішень. У цьому випадку управління становить сукупність послідовно виконуваних

Як суб'єкти управління поведінкою персоналу виступають групи фахівців, що виконують відповідні функції як працівники кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих [99].

Сутність управління поведінкою персоналу – це системний, плано-мірний організований вплив за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Цілями управління поведінкою персоналу підприємства є [125]:

підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;  
підвищення ефективності виробництва й праці, зокрема досягнення максимального прибутку;

забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;

досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;

повне й ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому;

забезпечення умов для високопродуктивної праці працівника, високого рівня її організованості, умотивованості, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії й співробітництва;

закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, витрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці й умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного й посадового просування тощо;

узгодження виробничого й соціального завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

підвищення ефективності управління поведінкою персоналу, досягнення цілей управління за умов скорочення витрат на робочу силу.

Ефективність управління поведінкою персоналу і найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління поведінкою персоналу підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми [124].

Управління в кібернетичному розумінні є, як відомо, цілеспрямованим впливом на систему і її елементи для збереження структури та стану системи або переведення її в інший стан відповідно до мети функціонування й розвитку цієї системи [101].

Цілями регулювання в загальному вигляді є забезпечення, підтримка й попередження тих або інших наслідків залежно від конкретного характеру проявів з боку об'єкта управління.

Трудовий колектив становить певну систему, що складається конструктивно з елементів, які перебувають у взаємозв'язку. Вона має свою внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються виконуваними функціями, категоріями, професіями та іншими характеристиками: демографічними (статтю, віком), економічними (стажем, підготовкою, мотивацією), соціально-психологічними (дисципліною, здатністю до взаємодії) та ін. Сама по собі система представляється досить складною, тому що для неї характерна безліч зв'язків між елементами як по горизонталі (між працівниками), так і по вертикалі (між структурними підрозділами, органами управління та ін.) [38].

В основі управління поведінкою персоналу лежить визначення траєкторії розвитку системи й регулювання його поведінки в динаміці відповідно до розвитку зовнішнього оточення, внутрішніх суперечностей, завдань підприємства (організації, фірми) як виробничо-господарської системи [10].

Стосовно персоналу підприємства управління означає розробку й реалізацію управлінського впливу на сукупність характеристик трудового потенціалу працівника й колективу з метою узгодження їх як з поточними завданнями функціонування підприємства, так і зі стратегією його розвитку, необхідністю повного використання можливостей, пов'язаних із роллю людського фактора в сучасному виробництві [68]. Тому управлінські рішення спрямовані не тільки на окремих працівників як елементи системи, але й на підтримку виробничих взаємозв'язків між ними, насамперед структуру системи, її розпорці, на поведінку системи в цілому, її розвиток.

Стан системи визначається як особистими цілями, так і цілями виробництва. Робоча сила на підприємстві повинна відповідати матеріальному фактору виробництва (застосовуваній техніці, технології, обумовленим організації виробництва та праці). Отже, з одного боку, є робочі місця з їхніми вимогами до працівників відносно кваліфікації, підготовки, особистих якостей, з іншого – є робітники з різними якостями, професійною підготовкою, кваліфікацією. Управління поведінкою персоналу передбачає вплив на обидві сторони з метою забезпечення необхідної відповідності. Це складне завдання, тому що змінюються й вимоги до працівників, і сам персонал підприємства [66].

Управління здійснюється в наступних напрямках [81]:

- зміна чисельності працівників і форм зайнятості;
- зміна структури персоналу;
- зміна форм мотивації персоналу тощо.

Для цього використовуються різні методи, що мають відношення до технології роботи з кадрами: підбор, наймання, вимог під час наймання, навчання та просування, оцінки й оплати праці та ін.

Механізм управління є системою органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до певного часу. Цілі управління досягаються шляхом реалізації певних принципів і методів.

Принципи, які трактуються в теорії управління як стійкі правила свідомої діяльності людей у процесі управління, обумовлені дією об'єктивних законів. Методи виступають як способи реалізації принципів [75].

Принципи в загальному вигляді становлять вихідні положення теорії, навчання, науки. У ході нагромадження емпіричної інформації про доцільну діяльність людей, її вивчення, аналізу й узагальнення відбувся відбір усього того позитивного, що лягло в основу принципів і правил поведінки, дії, праці, управління, створення умов, що забезпечують ефективну діяльність окремих людей і трудових колективів [75].

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони мають багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника). У числі загальних принципів як інструментів управління персоналом виділяються: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін. [25].

До окремих принципів відносять відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами (індивідуалізація підбору кадрів, облік побажань конкретного працівника, індивідуалізація під час звільнення, просування, оплати за результатами праці тощо); демократизація роботи з кадрами (з урахуванням колективної думки працівників у процесі ухвалення найважливіших кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичність у методах управління й стилі керівництва тощо); інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для ухвалення обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Аналогічна ситуація й з методами, використовуваними в управлінні поведінкою персоналу. Серед них є загальні – адміністративні, економічні, соціальні – і велика кількість конкретних методів. Так, адміністративні методи, для яких характерний прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно-стабілізаційні (закони, статuti, правила, інструкції, положення й ін.), розпорядничі (накази, розпорядження), дисциплінарні (установлення й реалізація форм відповідальності) [26].

Економічні методи – це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають всіх працівників плідно працювати на загальне добро [75].

Соціальні методи пов'язані із соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їхньою допомогою активізуються цивільні та па-



Більше половини працівників (62 %) відповіли позитивно на питання про кар'єрне зростання як цінність. Автором виявлена оцінка можливості кар'єрного зростання, просування у службовій діяльності й факторів, що визначають кар'єрне зростання.

Третина працівників (34,7 %) вважають, що можливості просування у службовій діяльності в них немає; один із п'яти відзначає відсутність можливостей кар'єрного зростання, менш категоричні ще 28,6 % працівників, які негативно відповіли на поставлене запитання й 15,6 % не змогли оцінити дані можливості, оскільки вагалися з відповіддю на поставлене запитання.

Більшість працівників (52,6 %) вважають, що кар'єрне зростання і просування у службовій діяльності обумовлені професіоналізмом; один із десяти відповідачів даної залежності не помітив; 37,5 % працівників не зв'язують просування по службі із професійною підготовкою й можливістю ефективно реалізувати свої знання й уміння. Третина працівників (34,7 %) відзначають можливість просування у службовій діяльності й більше половини опитаних (53,6 %) пов'язують просування у службовій діяльності з особистими професійними якостями. Таким чином, у першому випадку має місце оцінка ситуації в організаціях, у другому – відбір працівників за критеріями.

Залежність просування у службовій діяльності від віддачі на роботі виділяють 44,1 % працівників; 42,2 % респондентів заперечують дану залежність, а 13,7 % працівників вагалися з відповіддю.

Як бачимо, працівники як критерію для просування у службовій діяльності надають перевагу професійній підготовці (52,6 %), результати роботи менш значущі, про це вказали 44,1 % працівників.

Половина опитаних вважає, що просування у службовій діяльності залежить від взаємин з керівництвом; 27,2 % не пов'язують просування у службовій діяльності із взаєминами з керівництвом і близько чверті працівників (23,5 %) не визначилися зі своїм ставленням.

Оцінка можливостей планування кар'єри, на думку працівників, повинна ґрунтуватися на професійних якостях працівника, взаєминах з керівництвом, віддачі або індивідуальному внеску працівника. Процесуальні теорії мотивації пояснюють трудову поведінку особистості як наслідок очікувань і можливих наслідків обраного типу поведінки. Одним із варіантів очікувань є просування у службовій діяльності в тому випадку, якщо індивід працює з повною віддачею. Як зазначено вище, у більшості працівників дане очікування пов'язане із професіоналізмом. Неefективний менеджмент обумовив виділення такого фактора кар'єрного зростання, як взаємини з керівництвом підприємства.

Проведені дослідження показали, що психологічний стан у працівника покращується при наявності п'яти істотних аспектів роботи:

1. Розмаїтість навичок означає, що працівник вимагає й допускає різноманітні дії в роботі.

управління й розвиток підприємства тощо, а також згоди щодо процедури розгляду трудових конфліктів, скарг робітників та службовців.

На формування клімату в колективі суттєво впливає корпоративна (організаційна) культура, що становить певну філософію, систему цінностей, цілей, винагород і норм. Будь-які зміни в зовнішньому оточенні, у зовнішніх умовах діяльності викликають відповідні зміни в організаційній культурі й структурі підприємства.

Якщо цього не відбувається, ефективність діяльності підприємства істотно знижується, про що свідчать численні факти економічного краху підприємств і банкрутства при переході до ринкової економіки.

### **1.3. Обґрунтування показників механізму соціально-економічної мотивації працівників**

Виходячи з об'єктивності інформації й форми проведення дослідження, виділяються такі методи дослідження, як опитування, спостереження, аналіз.

Опитування як основний метод дослідження обраний внаслідок можливості:

вивчення мотивації трудової поведінки, змін системи мотивації, що передбачає звернення до безпосереднього працівника підприємства;

використання змістовних характеристик індивідуальної свідомості, ставлення до досліджуваної проблеми, самооцінки ступеня задоволення потреб;

визначення такої форми опитування, як індивідуальне анкетування, тому що в результаті обробки отриманої первинної інформації виявляються не тільки кількісні характеристики досліджуваного об'єкта, але й причинно-наслідкові зв'язки, оцінні та мотиваційні подання респондентів.

Таким чином, основним способом збору інформації було стандартизоване інтерв'ювання, тобто опитування працівників за допомогою анкети, що включає сім блоків, які відображають відповідно структурні позиції.

Перший блок включає питання, спрямовані на виявлення загальних цінностей працівників підприємств і організацій різних організаційно-правових форм власності. Система цінностей спричиняється внутрішньою культурою індивіда, духовними потребами й інтересами, які, у свою чергу, виступають одним з найважливіших мотиваторів соціальної дії, поведінка індивідів. Таким чином, кожна цінність і система цінностей має підставу.

Другий блок включає питання, спрямовані на аналіз мотивів і стимулів трудової діяльності. По-перше, у анкетах містяться питання, що фіксують умови трудової діяльності. По-друге, аналізуються відносини респондентів до керівника й колег по роботі. По-третє, у листах опитування містяться питання, спрямовані на вивчення творчого ставлення до трудового процесу.

Третій блок анкети містить питання, які фіксують інтерпретації респондентів взаємодії з представниками структурних підрозділів, що займаються організацією праці співробітників підприємства, тобто питання, пов'язані з управлінським впливом на трудову поведінку працівника. Для аналізу та анкетування виділені наступні контактні ситуації:

виробничий колектив;

сфера неформального спілкування – близькі родинні контакти й дружні контакти з іншими співробітниками.

Відповідно до численних соціологічних досліджень, налаштування на спілкування в цих сферах обумовлені різними факторами. У першому випадку налаштування на спілкування формується під впливом соціальних факторів: рівня освіти, ступеня професійної підготовки і т. д.; у другому випадку актуалізовані фактори організаційної культури.

Четвертий блок анкети містить твердження, які фіксують мотиваційні аспекти трудової діяльності респондентів.

В основу техніки проведення анкетування покладена якісна й кількісна класифікація об'єктів вивчення, тобто типологія об'єкта. Типологія як вихідний пункт соціологічного дослідження більш тісно пов'язана з побудовою вибіркової сукупності.

Автором запропонована наступна схема організації вибірки:

за основу обрана багатоступенева стратифікована вибірка;

на перших ступенях відбору для стратифікації й розміщення вибірки використалися статистичні дані;

було дотримано пропорційного розміщення вибірки.

Процедура багатоступеневої стратифікованої вибірки зводилася в загальному вигляді до того, що на основі статистичного опису одиниць провадиться багатомірна класифікація даних одиниць, а потім визначення об'єктів. Під об'єктом маються на увазі різного роду локальні спільності (підприємство, відділ, ділянка, цех і т. д.), у які включені елементи вибіркової сукупності. Таким чином, завдання зводиться до виділення об'єктів різного рівня й одиниць дослідження. Вибірка розподіляється по об'єктах пропорційно до величини виділених витрат. У загальному вигляді розрахунок і розміщення вибіркової сукупності проводиться в наступній послідовності: відбір підприємств; формування вибірок (відділ, цех, ділянка) для кожного підприємства; відбір респондентів.

Генеральна сукупність або об'єкт дослідження, локалізований у просторі й у часі, на який поширюються висновки дослідження, – зайняте населення Харкова. На період дослідження зайняте населення міста становило 907 491 чоловік [114]. Вікова структура зайнятих наступна: 16,5 % – віком до 25 років; 45,7 % – віком від 26 до 40 років; 30,9 % – віком від 41 до 55 років; 56 років і більше – 6,9 %. Серед зайнятих чоловіки становлять 46,4%, жінки – 53,6 %. Розподіл зайнятих по галузях економіки: 38,1% зайняті в сфері матеріального виробництва, 61,9 % – у невиробничій сфері (в обслуговуванні – 28,5 %) [114].

У чверті працівників (27,3 %) робота не відповідає здатностям, ще 17,3 % не можуть адекватно співвіднести власні здатності, зміст роботи, професійні функції.

Оцінити суспільну значущість власної праці не представилося можливим 10,7 % працівників; тільки 1,4 % уважають, що робота, яка виконується ними не приносить ніякої користі; 3,8 % – скоріше не приносить користі; 63,4 % працівників упевнені в значущості й суспільній користі трудової діяльності.

Не вважає свою роботу самостійною один з десяти працівників, одночасно 39,4 % працівників дотримується протилежної думки.

Для 57,3 % працівників робота не є нудною, для 58,2 % трудова діяльність не є предметом розчарування; 34,7 % працівників бачать перспективи власної трудової діяльності. Значно нижча питома вага тих, хто вважає свою роботу нудною, безперспективною, яка приносить розчарування. Звертає на себе увагу той факт, що 26,3 % працівників вибрали б собі нову професію, нову сферу зайнятості. (Автор пояснює дану невідповідність нерозвиненістю інституціональних форм виробничої регуляції, відсутністю інноваційного менеджменту на державних підприємствах). Таким чином, можна вважати, що 26,3 % працівників не змогли реалізувати свої можливості.

Реалізація професійної активності як форма функціональної поведінки детермінована низкою факторів, які виступають як екстенсивні та інтенсивні мотивації (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

**Погляди працівників на фактори службового зростання, у % від загальної кількості відповідей**

Фактори	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи існує на вашому підприємстві можливість просування?	10,8	23,9	28,6	21,1	15,6
Чи залежить ваше просування від професійних здібностей?	23	29,6	17,8	19,7	9,9
Чи залежить ваше просування від віддачі на роботі?	20,2	23,9	22,5	19,7	13,7
Чи залежить ваше просування від взаємин з керівництвом?	16,9	32,4	14,1	13,1	23,5

Іншим екстенсивним мотивувальним фактором є можливість кар'єрного зростання, разом з тим прагненням індивіда до професійної кар'єри обумовлено інтенсивною мотивацією.

Таблиця 1.14

**Оцінка працівниками факторів функціональної поведінки,  
у % від загальної кількості відповідей**

Фактори	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Я задоволений своєю трудовою діяльністю	27,2	46,9	17,8	5,2	2,9
Вид моєї діяльності викликає повагу інших людей	18,3	36,2	10,3	2,8	32,4
Я бачу реальні результати своєї трудової діяльності	38,5	38,5	9,4	5,2	8,4
На роботі я можу застосувати свої здібності	43,2	36,2	11,3	3,8	5,5
На роботі я можу реалізувати свої ідеї	16,9	29,1	23	13,6	17,4
Я виконую роботу, яка не відповідає моїм здібностям	9,9	17,4	31,5	13,9	17,3
Моя робота несамоцінна	9,9	16	25,4	39,4	9,3
Моя робота нудна	5,2	10,3	22,1	57,3	5,1
Я не бачу ніякого руху вперед	12,2	16	22,5	34,7	16,4
Моя робота розчаровує мене	4,2	111,7	19,7	58,2	6,2

Досить задоволені своєю роботою 27,2 % працівників, скоріше задоволені – 46,9 %, не задоволені – 2 %, скоріше незадоволені – 17,8 %.

Однією з екстенсивних мотивацій є повага до обраної професії або виду діяльності інших людей, тобто престиж професії; 18,3 % працівників вважають, що їхній вид діяльності, професія викликає повагу, 36,2 % оцінюють свою професію як шановану й престижну з певним застереженням (відповідь "скоріше так"), 32,4 % – не визначилися з оцінками навколишніх, тобто їм важко відповісти на дане запитання.

Реальні результати своєї діяльності бачать 77 % працівників; три чвертей (79,4 %) можуть застосувати свої здібності на роботі, але втілити власні ідеї в змозі тільки 46 %. Автор вважає, що частина працівників (17,4 %), які вагаються з відповіддю на дане запитання, не ставить перед собою завдання реалізації власних ідей і не розглядає участь в управлінні як можливість їхнього здійснення. Тільки 31,9 % респондентів вважають для себе можливим і необхідним участь в управлінні.

Виходячи з мети й завдань дисертаційного дослідження для проведення опитування визначені організації державного і недержавного секторів й у рамках останнього виділені підприємства переробної галузі різних організаційно-правових форм господарювання та власності.

Як одиниці відбору в процесі визначення вибіркової сукупності обрані стать, вік, освіта і сфера зайнятості.

На останньому етапі під час відбору респондентів використана випадкова вибірка, за окремими категоріями працюючих прямо пропорційно розмірам групи категорій, тому що стабільність у верстві прямо пропорційна до зростання чисельності персоналу підприємства. У результаті до вибірки за групами керівників потрапило до 50 %, за більш численними групами робочих спеціальностей до 20 % працюючих на аналізованих підприємствах, де було передбачено таке представництво кожної категорії, що дозволяло б проводити порівняння між ними. Тому опитування керівників проводилося практично повністю, а робочих груп – у необхідній пропорції. Вирівнювання непропорційної вибірки проведено за допомогою коефіцієнтів, забезпечуючи умови відбиття вибіркової сукупності генеральною.

Для формування та наступного анкетування було проаналізовано промислові підприємства переробної галузі за формами власності, виявлено типологію представників, які характеризуються усередненими показниками господарської діяльності (табл. 1.6, 1.7).

Таблиця 1.6

**Усереднені показники за масштабами діяльності підприємства за 2007 рік**

Форми власності	% витрат на оплату праці	Середня заробітна плата, грн	Відрахування на соціальні заходи, %	Середній фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	Середня вартість основних фондів, млн грн	Середня рентабельність операційної діяльності, %
Середні підприємства	5	716	1,6	110,1	3,4	5,6
Малі підприємства	9,3	861	0,16	32,42	0,98	3,2
Великі підприємства	16	552	6	110,1	3,4	3,2

Таблиця 1.7

## Усереднені показники типо-представників за 2007 рік

Галузі промисловості	% витрат на оплату праці	Середня заробітна плата, грн	Відрахування на соціальні заходи, %	Середній фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	Середня вартість основних фондів, млн грн	Середня рентабельність операційної діяльності, %
ДП ХМЗ "ФЕД"	5	586	1,6	92,73	2,9	4,9
ТОВ "Геокон-РЕСТ"	10,1	692	0,18	25,4	0,83	1,98
АО "ХЗД"	15	429	5,8	93,2	3,1	3,1

Аналізуючи економічні показники табл. 1.8 по підприємствам можна зробити наступні висновки – майже всі представлені показники в період з 2005 року по 2007 рік поступово зростали в середньому за період на 19 %.

У процесі аналізу даних анкет (усього було опитано 150 чоловік) проведена класифікація (у тому числі багатовимірною), тобто формування груп за подібністю думок, настанов і оцінок. Здійснювався аналіз як простих і умовних розподілів, отриманих у ході обробки матеріалу, так і розрахованих за допомогою коефіцієнтів взаємної інформації ознак.

Обробка даних і перевірка результатів здійснена за допомогою комп'ютерних програмних продуктів SPSS і Statistica.

Визначення методичних, технічних і процедурних особливостей дослідження завершує етап розробки програми й дозволяє перейти до збору та аналізу емпіричного інструментарію.

Більшість працівників (55,4 %) у випадку вибору професії знову вибрали б ту ж саму. У переважній більшості опитаних (87,7 %) рідні та близькі схвалюють вибір професії працівників.

Блок питань, пов'язаний з оцінкою свого становища в організації, цільової спрямованості трудової поведінки включав питання: "Чи є ваша робота більшою мірою роботою "на себе" чи "на керівника, підприємство?", "Чи бажаєте ви брати участь в управлінні підприємством?". Відповіді на дані питання дозволяють визначити форму трудової поведінки працівників як переважно адаптаційно-приспосувальну. 20,7 % працівників вважають, що вони працюють "на себе", 16,4 % – "на хазяїна" і для 32,9 % – важко відповісти.

Брати участь в управлінні виявили бажання 13,6 % працівників; 18,3 % готові брати участь в управлінні за певних умов; 60,6 % – не готові до такої участі.

Відсутність мотиваційних налаштувань на участь в управлінні підприємством обмежує можливості партисипативного стилю управління, що значною мірою, як вважає автор, визначається нестабільністю макросередовища на підприємстві, у першу чергу, економічною й правовою.

Одним із факторів, які можна визначити як антимотиваційні, є скорочення зайнятості, детерміноване змінами економічного середовища.

Респондентам пропонувалося відповісти на запитання: "Чи висока для вас небезпека втратити роботу?". На дане питання кожний третій (31,9 %) вважає, що "скоріше ні", 16 % – не вважають таку небезпеку реальною; один із десяти відчуває реальну небезпеку втратити роботу; кожний п'ятий відповів "скоріше так". Слід зазначити, що найчастіше побоюються втратити роботу жінки, що одержали середню фахову освіту, й жінки, що досягли вікової категорії від 41 до 50 років. Побоювання, як показало авторське дослідження, практично не виникають у чоловіків того ж віку. Відсутність упевненості в більш ніж четвертій частині респондентів у можливості зайнятості на перспективу обумовлена контекстом трудової поведінки й відсутністю стабільності макросередовища організації.

На питання про відповідність кваліфікації виконуваним обов'язкам і функціям 40,8 % респондентів відповіли позитивно; 39 % – "скоріше так" і тільки 7 % респондентів говорили про невідповідність між кваліфікацією й змістом роботи.

Цільова спрямованість трудової поведінки передбачає певний оптимум професійної самореалізації. Незважаючи на те, що гнітюча кількість респондентів не збираються залишати роботу навіть у тому випадку, якщо з'являться інші джерела доходу і вважають, що знову вибрали б ту ж саму професію.

Відповіді на питання четвертого блоку анкети дозволяють зробити висновок про те, що в 20 – 25 % працівників існують обмеження для само-реалізації (табл. 1.14).

Пріоритетними для респондентів є сімейне благополуччя, спілкування, виховання дітей, власне здоров'я, особливо слід зазначити внутрішню потребу в праці. Наявність внутрішньої потреби в праці у 92,1 % респондентів є найважливішою умовою формування ефективного мотиваційного механізму.

До числа пріоритетних мотивів 75,6 % працівників віднесли високий зарібок. Водночас не вважають цей мотив головним у забезпеченні своєї життєдіяльності 4,2 % опитаних. Значущість високого зарібку для всіх категорій зайнятих дозволяє використати його для вдосконалення системи мотивації трудової поведінки, але адміністративне (державне) регулювання заробітної плати не дозволяє організаціям використати повною мірою мотивувальну роль заробітної плати, знижує ефективність впливу мотиваційного механізму в цілому.

Також необхідно зазначити, що такі цінності, як навколишнє середовище, добробут країни, мають високий рейтинг (51,6 % і 56,1 % відповідно).

Порівняти отримані результати можна, відзначивши мотиваційну систему, що дає змогу простежити тенденції до певної форми поведінки, заснованої на отриманні з досвідом знань у різних груп респондентів. Визначення значущості мотивів не суперечить пріоритетам у системі цінностей, які можуть бути визначені як загальнолюдські. На основі цього можна зробити висновок про те, що однаково значущі інтенсивна й екстенсивна мотивації. В обох дослідженнях виявлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища головними мотивами, що спонукають людей працювати, є умови оплати праці. Для працівників інтерес становить робота з цікавими людьми, умови, що дозволяють розвивати здібності й просуватися у службовій діяльності. Багатьох працівників лякає складна й відповідальна робота.

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновок про те, що відповіді на аналізовані питання анкети підтверджують пріоритети працівників. Так на питання: "Чи існує у вас внутрішня потреба в праці?" кожний другий (54,55 %) відповів "так"; 37,6 % – "скоріше так". При чому на питання: "Якби у вас з'явилася інше джерело доходу, то чи перестали б ви працювати?", більшість опитаних відповіли негативно ("ні"), а кожний третій – "скоріше ні".

Важливість трудової діяльності для працівників визначалася через питання: "Чи є для вас проведення вільного часу більш важливим, ніж трудова діяльність?". Відповіді розподілилися в такий спосіб: 44,1 % респондентів відповіли "скоріше ні"; 23,5 % – "ні"; 27,4 % – "так" і 5,0 % "скоріше так". Слід зазначити, що після перерв із бажанням повертаються на робоче місце частіше чоловіки, ніж жінки. Серед чоловіків такої думки дотримуються в основному керівники й чоловіки вікової категорії від 41 до 50 років.

Таблиця 1.8

Динаміка економічних показників матеріальної мотивації на підприємствах

Показники	ДП ХМЗ "ФЕД"			ТОВ "Геоком-РЕСТ"			АО "ХЗД"		
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
1. Середня заробітна плата, грн	415	256	586	597	665	692	354	397	429
2. Відсоток додаткової заробітної плати, %	17,2	18,3	18,8	11,1	11,4	11,6	17,5	17,9	18,8
3. Сума соціальних виплат на одного працівника (за колективним договором), грн	244,18	3 009,41	344,70	351,18	391,17	407,06	208,23	233,53	252,35
4. Доплати за стаж роботи (середній відсоток), %	7,2	7,4	7,6	0	0	0	7,6	7,8	8,3
5. Коефіцієнт співвідношення з мінімальною заробітною платою	1,1	1,27	1,3	1,3	1,48	1,5	0,9	1	1,09
6. Розмір премії, % до середньої заробітної плати	38,5	38,7	38,9	10	10	10	37,8	38,3	38,7
7. Розміри надбавок працівникам за професійну майстерність, % до середньої заробітної плати	10,0	10,9	11,2	11,1	11,6	11,6	9,9	10,1	10,5

Усі опитані мають постійне місце робіт, з них 39,4 % працівників – чоловіки, 60,4 % – жінки (рис. 1.12).

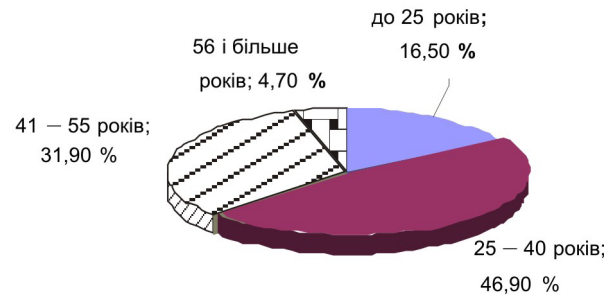


Рис. 1.12. Структура працівників за віком, %

Розподіл працівників за рівнем освіти наведений на рис. 1.13.

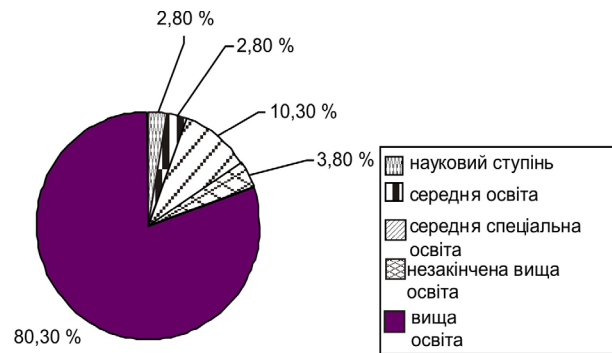


Рис. 1.13. Структура працівників за рівнем освіти, %

За сферою зайнятості працівники відібрані в такий спосіб: сфера матеріального виробництва – 37,1 %; невиробнича сфера – 62,9 %, у тому числі: сфера обслуговування, включаючи соціальне – 28,2 %, наука – 36,8 %, торгівля (приватні підприємства) – 0,9 %. 2,8% працівників становлять робітники, 30,1 % – службовці, 59,7 % – фахівці, 7,5 % – керівники. При цьому 76,5 % опитаних працюють за спеціальністю й, відповідно, 23,5 % не працюють за спеціальністю (рис. 1.14).

Найбільш високооплачувані групи респондентів у віці від 26 до 40 років і 41 – 55 років. Респонденти даних вікових груп мають найвищий рівень освіти, у їх складі значна кількість фахівців і керівників.

Обрання вибіркової сукупності за статтю, віком, видом діяльності, галузевою зайнятістю, рівнем доходу дозволить, на думку автора, адекватно визначити мотивації трудової поведінки різних груп зайнятого населення й розробити мотиваційний механізм із урахуванням нестабільності зовнішнього середовища підприємства.

Дослідження проблеми управління мотивацією трудовою поведінкою, яка пов'язана з соціальними потребами, було проаналізоване в першому розділі дисертаційного дослідження і передбачає вивчення пріоритетів у системі загальнолюдських цінностей, які, насамперед, впливають на формування особистості та на мотивацію трудової діяльності. Аналіз даних, наведений у табл. 1.13, дозволив виявити основні цінності респондентів.

Таблиця 1.13

**Ціннісні орієнтації працівників, у % від загальної кількості опитаних**

Цінності	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше немає	Немає	Важко відповісти
Внутрішня потреба	54,5	37,6	1,9	2,8	3,3
Високий зарібок	75,6	18,3	4,2	1,4	0,5
Кар'єрне зростання	36,2	25,8	24,4	8,0	5,6
Відпочинок, спілкування із друзями	73,2	21,6	3,3	1,4	0,5
Власне здоров'я	82,2	11,7	5,2	-	0,9
Виховання дітей	77,5	14,6	2,8	1,4	3,8
Сімейне благополуччя	86,4	10,3	0,9	0,5	1,4
Охорона навколишнього середовища	51,6	36,6	6,1	2,8	2,8
Добробут України	51,6	33,6	2,8	3,8	8,5

Кожний четвертий працівник (23,5 %) не працює за спеціальністю, з них 53,4 % становлять жінки, 46,6 % – чоловіки. Серед молоді віком до 25 років основна частина працює за спеціальністю (з 16,4 % респондентів 13,6 %). В інших вікових групах питома вага тих, хто не працює за фахом, становить приблизно третину. Так, у віковій групі від 26 до 40 років 11,7 % не працюють за спеціальністю, 35,2 % працюють за спеціальністю, у віковій групі від 41 до 55 років відповідно 8,5 % і 23,5 %.

Величина номінальної заробітної плати працівників варіюється від 300 до 500 гривень до сум, які перевищують 2 000 гривень. Номінальна заробітна плата (без податків) у розмірі 500 – 1 200 гривень є найпоширенішою у респондентів, її 34,7 % опитаних з 23,6 % респондентів одержують заробітну плату в межах від 500 до 700 гривень, 23,5 % опитаних мають у своєму розпорядженні заробітну плату від 1400 до 2 000 гривень. Виходячи з цього, вважається необхідним зіставлення заробітної плати чоловіків та жінок- респондентів.

Заробітну плату до 500 гривень одержують 1,9 % працівників-чоловіків і 6,6 % працівників-жінок; 8,5 % чоловіків і 20,2 % жінок одержують заробітну плату від 300 до 500 гривень; заробітну плату в розмірі від 500 до 1 200 гривень одержують 22,5 % жінок і 12,2 % чоловіків. Більш високу заробітну плату, тобто від 1 200 до 1 800 гривень, одержують 12,7 % чоловіків і 10,8 % жінок; понад 2 000 гривень заробітна плата в 0,5 % працівників-жінок і 40,2 % працівників-чоловіків. Причина певної дискримінації в оплаті праці жінок (за більш високого рівня освіти), у кількості респондентів, що мають високі доходи, криється в неможливості посісти керівні посади, більшою незахищеністю жінок на ринку праці, особливостями жіночої зайнятості.

Щомісячна заробітна плата за віковими групами наведена в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Диференціація щомісячної номінальної заробітної плати залежно від віку респондентів, у % від загальної чисельності тих, хто відповідав**

Вікові групи	Щомісячна заробітна плата (без податків)				
	До 500 грн	500 – 700 грн	700 – 1 400 грн	1 400 – 2 000 грн	Понад 2 000 грн
До 25 років	2,3	8,0	5,2	0,5	-
26 – 40 років	3,3	12,7	19,2	8,9	2,8
41 – 55 років	1,9	7,0	9,4	11,7	1,9
Старше 56 років	0,9	0,5	0,9	2,3	-

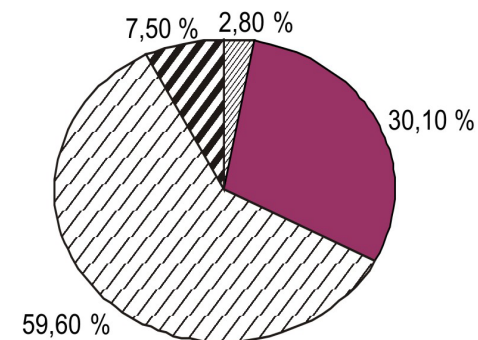


Рис. 1.14. Структура працівників за видами діяльності, %

За розміром середньомісячної заробітної плати, після відрахування податків, виділені наступні групи (рис. 1.15).

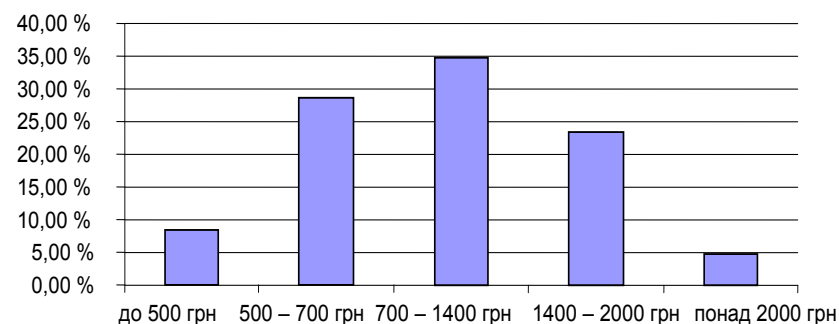


Рис. 1.15. Структура працівників за рівнем заробітної плати, %

Чисельність працівників-жінок з вищою освітою становить 47,4 %, чоловіків – 32,9 %, учений ступінь мають 1,9 % працівників-чоловіків і 0,9 % – працівників-жінок (табл. 1.9). Розрізняється рівень освіти за віковими групами працівників.

Таблиця 1.9

## Рівень освіти працівників, %

Статеві віковий склад працівників	Освіта				
	Середня	Середня спеціальна	Незакінчена вища	Вища	Учений ступінь
Чоловіки	1,4	1,9	1,4	32,9	1,9
Жінки	1,4	8,5	2,3	47,4	0,9
УСЬОГО	2,8	10,4	3,7	80,3	2,8
До 25 років	0,5	3,3	2,7	9,9	-
26 – 40 років	0,5	3,8	0,5	42,3	-
41 – 55 років	1,8	2,8	-	24,8	2,3
56 і більш років	-	0,5	0,5	3,3	0,5
УСЬОГО	2,8	10,4	3,7	80,3	2,8

Розподіл працівників за сферою зайнятості: у сфері матеріального виробництва зайнято 17,4 % чоловіків і 19,7 % – жінок; у сфері обслуговування – відповідно 9,4 % і 28,2 %; у сфері науки зайнято жінок-працівників 21,6 %, чоловіків – 12,2 %.

Розрізняються переваги вікових груп у виборі сфери зайнятості (табл. 1.10, рис. 1.16).

Таблиця 1.10

## Сфери зайнятості основних вікових груп населення, %

Вікові групи	Сфери зайнятості			
	Матеріальне виробництво	Сфера обслуговування, у тому числі соціальна	Наука	Торгівля
До 25 років	4,2	4,2	8,0	-
26 – 40 років	18,2	16,0	11,7	0,9
41 – 55 років	12,3	7,0	12,7	-
55 років і більше	2,3	1,0	1,4	-
УСЬОГО	37,1	28,2	33,8	0,9

Види діяльності працівників залежно від статі мають одну істотну особливість, за більш високого рівня освіти жінок останні становлять більшість службовців (із 30 % респондентів – службовців – жінок 25,8 %), фахівців (жінки становлять 32,4 % і фахівців при загальній їх кількості 59,6 %). Пито-

ма вага жінок-керівників більш ніж у 4 рази менша, ніж чоловіків, відповідно 1,4 % від загального числа респондентів і 6,1 %.

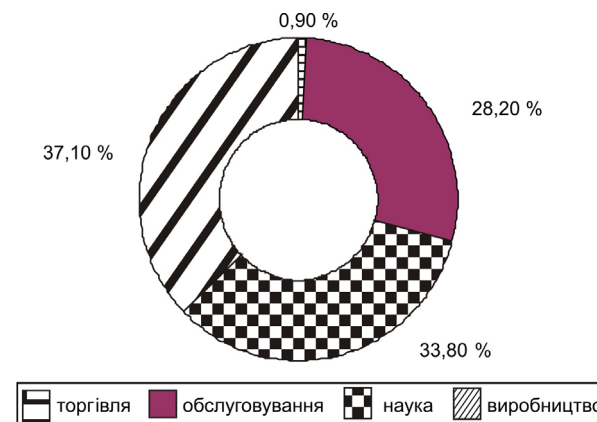


Рис. 1.16. Структура зайнятості, %

Аналіз видів діяльності за віковими групами дозволяє зробити наступні висновки: серед молоді до 25 років керівників немає, 8,5 % працівників, що відносяться до даної вікової групи, є фахівцями, 0,9 % – робітниками. У віковій групі від 26 до 40 років кількість фахівців збільшилася в 3 рази й становить 28,2 % від загальної кількості опитаних і максимальна кількість керівників – 4,7 %.

Вікова група від 41 до 55 років характеризується зниженням частки фахівців, керівників з високим рівнем освіти й високою питомою вагою, які мають вчений ступінь. Керівників і робітників немає у віковій групі від 56 років і більше (табл. 2.6).

Таблиця 1.11

## Розподіл вікових груп працівників за видами діяльності, %

Вікові групи	Категорії працівників			
	Робітники	Службовці	Фахівці	Керівники
До 25 років	0,9	7,0	8,5	-
26 – 40 років	1,4	12,7	28,2	4,7
41 – 55 років	0,5	9,9	18,8	2,8
56 років і більше	-	0,4	4,2	-



до нарахування заробітної плати, компетентність і професіоналізм працівників відповідних служб.

На думку автора, працівники повинні знати розміри, структуру заробітної плати, величину заохочень, що включають у її склад, оскільки заробітна плата повинна стимулювати продуктивність праці й відповідати її результатам. Тільки 43,6 % працівників оцінили ставлення до нарахування заробітної плати, як небадьдуже, тобто позитивно; компетентність оцінена нижче – 38,5 %. Ставлення працівників до заробітної плати, як до винагороди показано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Ставлення працівниками заробітної плати як винагороди, %

Питання	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи задовольняє вас розмір виробленням плати, яку ви одержуєте за свою роботу?	8,9	32,45	30	24,4	4,3
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати рівню вашої професійної компетентності?	4,7	31	26,8	13,6	23,9
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої віддачі на роботі?	4,7	29,1	31	18,3	16,9
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої відповідальності?	10,8	31,9	21,6	13,6	22,1

Потреби людей відрізняються, і конкретна винагорода, передбачувана у відповідь на досягнуті результати, оцінюється суб'єктивно. Так, 41,3 % працівників задоволені розміром заробітної плати, одержуваної як винагороду за працю; 54,4 % – не задоволені розмірами заробітної плати. Рівень заробітної плати не відповідає професійній компетентності, на думку 40,4 % працівників; відповідність заробітної плати й професійної компетентності відзначили 35,7 % працівників; близько чверті респондентів (23,9 %) не змогли оцінити рівень валентності. Наступний параметр, що характеризує валентність, – відповідність розміру заробітної плати й віддачі на роботі. Половина працівників відзначила невідповідність витрат праці (віддачі) і винагороди за працю; кожний третій задоволений винагородою, з них позитивну відповідь "Так" дали 4,7 % працівників, а 16,9 % працівників не змогли співставити винагороду й результати праці.

2. Завершеність роботи, тобто працівник повинен бачити результат своєї праці.

3. Важливість роботи характеризує ступінь, з яким працівник усвідомить її істотний вплив на організаційну систему, організацію в цілому.

4. Самостійність дозволяє прогнозувати усвідомлене почуття відповідальності за її результати, тобто ступінь, з яким робота забезпечує істотну свободу, незалежність і можливість вибору порядку та способу виконання роботи.

5. Інформованість. Даний аспект роботи забезпечує знання результатів, тобто якою мірою працівник одержує чітку безпосередню інформацію про результативність своєї праці.

Перераховані п'ять аспектів роботи є головними моментами, що визначають мотивацію й задоволеність працівника. Потреба у цих факторів і визначає ймовірність того, що будуть отримані сприятливі результати в особистому й виробничому розумінні.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що ставлення до роботи на основі названих аспектів викличе більш сильну мотивацію й дасть більше задоволення, ніж робота, якій зазначені аспекти, властиві меншою мірою.

У сучасних умовах залучення працівників до виробничого процесу стає необхідним елементом будь-якої програми підвищення продуктивності.

Аналіз наведених досліджень показав існування шести чітко визначених груп (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

#### Головні риси груп робітників

Групи	Характеристика	Риси
Перша	Прагнення до матеріальної винагороди	Активні й більш молодого віку люди
Друга	Прагнення до лідерства	До 35 років
Третя	Розмаїтість і складність проблем	Залучали якнайбільше 10 % респондентів (переважна частина з них пройшли великий трудовий шлях на підприємстві)
Четверта	Інтерес до роботи або професії	Представники науково-дослідних бюро, кадрових служб
П'ята	Комфорт, упевненість і можливість спілкування	Адміністративні працівники, для яких матеріальне благополуччя не є значущою цінністю
Шоста	Статус і престиж	Керівники вищої ланки

Наявна система стимулювання праці задовольняє персонал, що входить у групу 4 і групу 5, які хотіли мати гарантовану й цікаву роботу.

Контингент 3 групи надавав перевагу системі оцінювання роботи, що зрозуміла всім, а її обґрунтованість можна було б відразу побачити.

Працівники підприємств, що входять в 4 групу, надавали перевагу політиці в оплаті праці, заснованій на підсумках діяльності підприємств, у той час як групи 5 і 6 хочуть мати просту структуру, що легко розуміється, засновану на щорічному зростанню заробітної плати.

Аналіз показав, що одна третина управлінських працівників хотіла б мати гарантовану, престижну роботу з високим суспільним статусом. Ця інформація може сприяти вирішенню питання сприяння одержанню більш високих результатів праці через систему винагород.

Перетворення кінцевих результатів праці у внутрішнє спонукання до дії передбачає не тільки наявність тих чи інших потреб у людини, але й умов, способів оволодіння засобами їхнього задоволення, – знання цих способів, існування можливостей для їхнього дієвого застосування, порівнянність отриманих від досягнення результатів праці благ і витрат на їхнє досягнення. Дослідження свідчать також про те, що застосування ієрархії А. Маслоу на практиці видається більш складним, ніж у теорії, і які внутрішні фактори, що впливають на ефективність роботи й запропоновані Ф. Герцбергом, є не завжди такими дієвими на вищому рівні, ніж це можна було б теоретично припустити.

На підприємствах також нерідко виникають ситуації, коли інтереси окремого працівника не відповідають вимогам, висунутим до нього на цій посаді. Це веде до зростання незадоволеності роботою і, як наслідок, до зниження її ефективності. Однак при цьому не варто залишати поза увагою й інший фактор – часто незадоволеність роботою пов'язана не з її змістом, а з рівнем її оплати.

Структура індивідуально значущих життєвих мотивів керівників підприємств і фахівців порівняно з робітниками зазнає істотних змін. Переважну роль у ній відіграє реалізація здібностей, талантів. Зарплата

не є вирішальною, хоча й має істотне значення в мотивації. Для фахівців і керівників провідне місце таких мотивів цілком природне й правильне. Багато в чому вони пов'язані з досягненням успіху, благополуччя в житті, високих результатів у роботі, суспільного авторитету з визнанням цінності праці.

Істотний вплив на структуру життєвих мотивацій має посадове становище працівників. У керівництва підрозділів (начальників відділів, секторів, лабораторій), які відповідальні за діяльність своїх колективів, переважає високе ділове налаштування. У структурі їхніх мотивів вирішальне місце відводиться повній самовіддачі в роботі, реалізації здібностей, таланту. Така структура мотивів – результат об'єктивного становища цієї категорії керівників у колективі. Вона формується вимогами успішної роботи в даній

1	2	3	4	5
21. Більший ступінь свободи	7/4,3	1,6	3,8	3,8
22. Можливість удосконалення	1,4	3,1	4,4	7/5,0
23. У мене ефективний і компетентний начальник	1,4	1,5	2,0	1,1
24. Острах стягнення в разі поганої роботи	2,4	1,1	1,8	0,3
25. Робота під жорстким контролем	1,0	0	0,6	-

Більшість опитаних (80,6 %) на перше місце поставили "добру зарплату", далі "постійну надійну роботу" (56,5 %), "добрі стосунки з колегами" (49,5 %), "повагу до мене як до людини" (45,8 %) і на останньому місці "добрі умови праці" (38,7 %).

Розуміння сутності й механізму трудової діяльності людини, врахування розмаїття факторів, що формують соціальну поведінку працівника, дозволить керівникові не тільки зміцнити слабкі ланки, але грамотно й професійно управляти життєдіяльністю колективу в цілому.

## 2. Методичне забезпечення реалізації механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства

### 2.1. Формування моделі трудової поведінки працівників під впливом системи мотивації підприємства

Значною для формування мотиваційного механізму є думка респондентів про заробітну плату. Більшість працівників вважають, що їхня заробітна плата не збільшиться, якщо вони стануть працювати краще. Причому 68,1 % працівників будуть працювати краще, якщо збільшиться заробітна плата. Один з десяти працівників на дане питання відповів негативно; 11,7 % – важко відповісти на дане запитання. На думку автора, це пов'язано з обмеженням стимулювальної функції заробітної плати адміністративними методами, відсутністю ефективною системою її диференціації. Підтвердженням даного висновку служать відповіді на два питання анкети: 1. Чи відносяться на вашому підприємстві до питань визначення заробітної плати уважно, небайдуже? 2. Чи розраховується на вашому підприємстві заробітна плата професійно, компетентно? Відповідаючи на дані питання, відповідно 27,8 % і 38,05 % працівників не змогли оцінити своє ставлення

Таблиця 1.20

**Ієрархія основних мотивів до роботи залежно від освіти працівників,  
у % від загальної кількості опитаних**

Мотиви	Освіта			
	Середня	Середня спеціальна	Незакінчена вища	Вища
1	2	3	4	5
1. Постійна надійна робота	2/14,4	2/13,1	3/9,6	2/10,3
2. Повага до мене, як людини	5/8,2	4/9,2	4/9,0	3/9,3
3. Усвідомлення того, що я відповідаю за свою роботу	1,4	4,0	1,8	3,2
4. Добра зарплата	1/17,3	1/16,8	1/15,7	1/15,7
5. Добрі умови роботи	4/8,7	5/8,9	6/6,4	6/7,1
6. Можливість якісно виконувати роботу	1,4	1,8	0,9	2,7
7. Гарні відносини з колегами	3/10,6	3/11,3	2/10,5	4/9,0
8. Можливість підвищення	2,4	2,8	5/8,8	5/8,0
9. Можливість виконувати творчу й складну роботу	1,0	3,7	1,8	3,6
10. Пенсія й інші переваги	3,4	6/4,2	7/4,1	1,9
11. Можливість брати участь в обговореннях, які впливають на вашу кар'єру	2,4	0,7	1,5	1,8
12. Ненапружена робота	6/6,3	3,2	3,2	2,3
13. Поінформованість про те, що відбувається на роботі	7/4,3	2,6	1,5	1,7
14. Інтереси організації й турбота про соціальні проблеми	1,0	1,5	1,8	1,4
15. Відчуття важливості роботи	1,0	7/3,4	4,1	4,0
16. Письмовий опис моїх обов'язків	0,5	0,3	0,9	0
17. Оцінка керівника, коли я виконую роботу добре	2,9	1,8	2,0	2,6
18. Оцінка (рейтинг) моєї роботи	1,0	2,6	2,0	2,2
19. Участь у виробничих зборах	0	0,3	0,9	0,5
20. Згода із цілями організації	1,4	0,7	0,2	2,6

посаді, однак не завжди втілюється на практиці. Виражається вона у вчинках, тому що спонукання перетворюються в дії за відповідних умов.

Значний вплив на формування негативних мотивів справляє слабке залучення працівників до управління справами колективу. Дослідження свідчать, що неефективна система посадового просування в трудовому колективі, недостатній демократизм в управлінні викликають не тільки зниження трудової віддачі, соціальної активності людей, але й перекичування життєвих мотивів.

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновок про те, що життєві мотиви людей стосовно праці залежать від їх віку та статі. Зарплату як засіб досягнення успіху благополуччя приблизно рівною мірою виділяють всі вікові групи працівників. Для молоді поряд із цим характерна підвищена цілеспрямованість, особливо для працівників, молодших від 25 років.

Поряд із цим, у розумінні молоддю шляхів реалізації одержаної освіти, професійної кваліфікації, своїх здібностей, таланту простежуються наступні тенденції: основний акцент робиться на удачу, талант, випадок, зв'язки з потрібними людьми, уміння пристосуватися.

Відмінності у статі менше позначаються на особливостях структури трудових мотивів людей. Як показує проведений аналіз, для жінок вищий, ніж у чоловіків, пріоритет заробітної плати, цілеспрямованості, активності й нижча роль повної самовіддачі в роботі. Останнє багато в чому пояснюється великим навантаженням на жінку в родині.

Важливим аспектом взаємозв'язку структур загальних і ситуаційних мотивів є залежність між їх позитивними й негативними елементами. У працівників, що мають високі суспільно значущі мотиви, які ведуть до бажання заслужити повагу в колективі, отримати певний статус, інтерес до своєї праці. Там, де провідними життєвими мотивами виступають зв'язки з потрібними людьми, уміння пристосовуватися, удача, талант, випадок, роль ситуаційних позитивних мотивів знижується й зростає значення негативних мотивів-бажань – не занадто обтяжувати себе роботою, байдужості до результатів праці.

Сучасний стан соціального партнерства на підприємствах України вимагає від кадрів управління та від власників розглядати працівника не як робочу силу, не як трудовий ресурс, а як вагомий соціальний капітал. Саме тому широкого розповсюдження набули дослідження різноманітних аспектів діяльності підприємства з точки зору задоволення робітників результатами їх роботи.

Задоволення потреб становить основу життєдіяльності людини. Саме ступінь задоволеності різноманітних потреб, включаючи потреби нижчого (фізіологічного) й вищого порядку (самореалізації), визначає ставлення до інших осіб, до навколишнього середовища, до себе як до особистості.

Категорія "ступінь задоволеності потреб" за своєю природою суб'єктивна, тобто кожна конкретна людина сама відчуває, якою мірою здійснились її сподівання та інтереси [152].

Емпіричне дослідження задоволення соціально-економічних потреб працівників підприємства як структурно-логічну схему, на думку автора, можна подати наступним чином (рис. 1.17).



Рис. 1.17. Структурно-логічна схема дослідження задоволення соціально-економічних потреб працівників підприємства

У працях А. Гошка [32], де різнобічно висвітлюються питання практичного застосування різноманітних форм і методів досліджень, за показник обрано ступінь задоволення потреб працівників.

Дослідження задоволення соціально-економічних потреб починається з операціоналізації соціальних ресурсів. Структурна операціоналізація визначає перелік ресурсів, а факторна – спрямованість їх взаємодії. Оцінка рівня розвитку соціальних ресурсів за категоріями працівників здійснюється на основі проведеного анкетування.

Сама операціоналізація означає виділення аналітичних показників, що характеризують розглянуті вище соціальні ресурси. Більшість розглянутих соціальних ресурсів є багаторівневими категоріями зі складною структурою, тому операціоналізацію слід проводити за структурними елементами та окремими факторами (табл. 1.17).

Закінчення табл. 1.19

	1	2	3	4
8. Значні додаткові пільги		45,6	46,1	58,6
9. Робота без великих напруг і стресів		51,6	50,2	58,1
10. Справедливий розподіл обсягу робіт		60,4	31,2	63,7
11. Оплата, пов'язана з результатами праці		70,9	69,9	73,2
12. Визначення й схвалення добре виконаної роботи		54,8	54,2	47,2
13. Робота, що дозволяє розвивати здібності		68,8	69,6	58,2
14. Складна й важка робота		25,5	26,6	29,1
15. Робота, що дозволяє працювати самостійно		52,0	54,0	48,2

В опитуванні взяли участь 41 працівників, з яких 49 % склали чоловіки й 51 % – жінок. Із числа опитаних 10,2 % одержали середню освіту, 30,3 % – середню спеціальну, 16,8 % – незакінчену вищу й 42,7 % – вищу освіту. Серед них 18,2 % – менеджери, 11,3 % – ІТП, 20,1 % – фахівці, 33 % – службовці й 17,5 % – робітники.

Цікаво виглядають основні мотиви до роботи залежно від займаної посади працівників. Для управлінського персоналу ієрархія мотивів виглядає так: добра зарплата – 14,9 %; постійна, надійна робота – 12,0 %; повага до мене, як до людини – 10,1 %; гарні відносини з колегами – 9,3 %; гарні умови роботи – 8,0 %; можливість удосконалюватися – 5,6 %.

У фахівців та службовців мотиви однакові, але вони в ієрархії потреб займають різні позиції:

1) добра зарплата: у фахівців – 17,2 %, у службовців – 14,8 %;

2) постійна, надійна робота: у фахівців – 11,5 %, у службовців займає третю позицію – 11,9 %;

3) повага до себе як до людини: у фахівців – 9,1 %, у службовців четверта позиція – 9,6 %;

4) добрі умови праці: у фахівців – 7,9 %, а в службовців займає п'яту позицію – 8,3 %;

5) добрі стосунки з колегами: у фахівців – 7,4 %, а в службовців займає другу позицію – 12,2 %;

6) можливість підвищення: у фахівців – 7,2 %, у службовців – 5,2 %.

Для працівників важливі наступні мотиви: добра зарплата – 17,9 %; постійна надійна робота – 12,1 %; добрі відносини з колегами – 10,2 %; добрі умови роботи – 9,1 %; повага до мене як до людини – 8,8 %; напружена праця – 5,5 %.

Працівникам пропонувалися вже 25 варіантів мотивів трудової поведінки, що наведені в табл. 1.20.

Мотиви, пов'язані з організацією праці, значущі для невеликої кількості працівників. Так, справедливий розподіл праці, достатня інформація про ситуацію на підприємстві, рівномірний темп роботи як мотиви виділяє кожний другий працівник – 50,2 % працівників; гнучкий розпорядок дня, роботу без великої напруги і стресів вважають значущими мотивами від 45,5 до 46,5 % працівників, а складну й важку роботу згодні виконувати 26,8 %.

Аналіз позитивних відповідей дозволяє визначити рейтинг мотивів трудової поведінки, мотивів вибору місця роботи. Для більшості працівників (від 94,8 % до 97,6 %) основними мотиваторами є цікава робота, стосунки в колективі; благополучні відносини з керівництвом. Автор вважає, що останні два мотиватори становлять розуміння мотивів керівництва підлеглими й розуміння мотивів підлеглих керівництвом.

Слід зазначити, що автором виявлені розбіжності в мотиваційній поведінці працівників підприємств, що мають різну галузеву належність. Дані, наведені в табл. 1.19, доводять, що мотивація трудової поведінки змінюється залежно від організаційно-правової власності підприємства і його галузі. Для порівняння результатів проведеного дослідження доцільно здійснити аналіз мотиваційної поведінки жителів Харкова. З метою виявлення в них основних мотивів, що спонукають працювати, було проведено анкетне опитування за методикою, розробленою вченими Вулверхемптонської школи бізнесу (Великобританія).

Таблиця 1.19

#### Результати оцінювання працівниками мотивів трудової поведінки за підприємствами (у % від загальної кількості опитаних)

Мотиви	Найменування підприємства		
	АО "ХЗД"	ДП ХМЗ "ФЕД"	ТОВ "Геоком-РЕСТ"
1	2	3	4
1. Зручне розташування підприємства	41,3	37,5	48,1
2. Чистота робочого місця	53,8	51,1	56,9
3. Робота з приємними людьми	61,3	63,3	57,7
4. Дорі відносини з керівництвом	51,1	54,3	45,5
5. Достатня інформація про ситуацію на підприємстві	47,9	48,8	56,6
6. Рівномірний темп роботи	43,5	44,3	39,9
7. Гнучкий розпорядок робочого дня	45,6	44,3	65,6

#### Операціоналізація соціальних ресурсів підприємства

Вид соціальних ресурсів	Аналітичні показники, що характеризують структуру та факторні взаємозв'язки соціальних ресурсів	Оцінка рівня розвитку соціальних ресурсів за категоріями		
		робітники	фахівці та службовці	керівники
1	2	3	4	5
Мотиваційний ресурс	1. Ціннісні орієнтації працівника (найбільш стійкі мотиваційні фактори). 2. Соціальні установки. 3. Спонукальні мотиви	0,657	0,657	0,657
Інформаційний ресурс	1. Рівень запитуваності ресурсу під час ухвалення рішень. 2. Рівень достатньої інформаційної повноти ресурсів. 3. Рівень надійності, вірогідності та якості інформації. 4. Рівень структуризації та систематизації інформації, зручність у використанні. 5. Наявність єдиних підтримувальних технологій формування й супроводження інформаційних ресурсів	0,498	0,562	0,722
Інтелектуальний ресурс	1. Рівень виявлення необхідності оцінювання інтелектуального капіталу на мікроекономічному рівні. 2. Рівень перегляду методології оцінювання інтелектуального капіталу в масштабах підприємства. 3. Рівень науковості методів оцінювання. 4. Значущість виявлених недоліків у наявних методах оцінювання й формування на цій основі напрямків подальших досліджень	0,498	0,645	0,792

Продовження табл. 1.17

1	2	3	4	5
Соціально-психологічний ресурс	1. Рівень сформованості у працівників почуття причетності до долі підприємства. 2. Існування гарантій зайнятості, пільг, послуг з соціального забезпечення. 3. Існування системи самоконтролю, що сприяють демонстрації довіри до персоналу з боку керівництва. 4. Удосконалення системи оплати праці. 5. Формування сприятливого іміджу фірми	0,310	0,416	0,405
Комунікативний ресурс	1. Рівень культури мовлення. 2. Частота використання системи аргументацій, якою оперує цільова аудиторія. 3. Відповідність зовнішнього вигляду певній ситуації	0,467	0,550	0,219
Організаційний ресурс	1. Наявні й пріоритетні організаційні форми управлінської діяльності. 2. Загальний рівень задоволеності працівників підприємства організацією своєї роботи. 3. Рівень можливостей для ухвалення ефективних, творчих рішень. 4. Повнота обліку думок, інтересів працівників підприємства під час ухвалення управлінських рішень. 5. Рівень ділової обов'язковості службовців	0,453	0,643	0,724
Інноваційний ресурс	1. Питома вага працівників, зайнятих переважно творчою діяльністю. 2. Питома вага учнів, залучених у ті або інші форми творчої діяльності. 3. Творчий резерв підприємства, обсяг незатребуваного або нереалізованого творчого потенціалу; 4. Масштаб здійснених або здійснюваних інноваційних акцій. 5. Питома вага працівників, що беруть участь в інноваційній діяльності			

Виявлення значущих для респондентів мотивів трудової діяльності є основою розробки мотиваційного механізму в рамках конкретної території й організації.

Запропоновані 15 варіантів (табл. 1.18) мотивів трудової поведінки, на думку автора, найбільш пов'язані з управлінськими аспектами та з класифікацією потреб, яка наведена у першому розділі дисертаційної роботи. Найбільш значущими, з погляду респондентів, є: цікава робота, робота з приємними людьми, можливість самореалізуватися, залежність оплати праці від її результатів. Привабливою для респондентів є й самостійна, творча робота, робота в комфортних умовах (чистота робочого місця). Причому гарні відносини з керівництвом для 62,9 % працівників є визначальним мотивом ефективної трудової діяльності.

Таблиця 1.18

**Результати оцінювання працівниками мотивів трудової поведінки  
(у % від загальної кількості опитаних)**

Мотиви	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
1. Зручне розташування підприємства	41,3	33,8	16,9	6,1	1,9
2. Чистота робочого місця	55,9	34,3	8,0	1,4	0,4
3. Робота з приємними людьми	71,8	24,9	1,9	0,5	0,9
4. Гарні відносини з керівництвом	62,9	31,9	1,9	0,9	2,4
5. Достатня інформація про ситуацію на підприємстві	50,2	35,7	7,0	3,8	3,3
6. Рівномірний темп роботи	49,8	29,1	12,2	6,1	2,8
7. Гнучкий розпорядок робочого дня	45,5	27,7	14,6	8,9	3,3
8. Значні додаткові пільги	46,5	30,0	15,0	5,2	3,3
9. Робота без великих напруг і стресів	46,5	32,9	13,6	3,8	3,2
10. Справедливий розподіл обсягу робіт	51,2	32,9	8,9	3,3	3,7
11. Оплата, пов'язана з результатами праці	64,3	25,4	3,3	3,8	1,4
12. Визначення й схвалення добре виконаної роботи	68,5	35,2	5,2	3,3	1,4
13. Робота, що дозволяє розвивати здібності	26,8	23,5	2,8	2,8	2,4
14. Складна і важка робота	54,0	40,8	16,9	9,4	6,1
15. Робота, що дозволяє працювати самостійно	21,6	32,9	6,1	2,3	4,7

персоніфікування у відносинах "робітники – адміністрація підприємства". Переважає стереотип негативного сприйняття працівників адміністрації з боку частини населення, що вступала з ними в контакт.

6. Незважаючи на відносно високі показники соціально-екологічного ресурсу, він залишається поки що далеким від нормативного рівня й від рівня потреб і прагнень працівників, який значно зріс. Це стосується навіть системи соціального обслуговування.

7. Досить високий рівень інноваційного ресурсу, що проявляється: по-перше, у значній частці працівників, зайнятих творчою, інноваційною діяльністю; по-друге, у значній частці учнів, залучених до різних форм інноваційної діяльності; по-третє, у досить широкій і ефективній інноваційній діяльності. Здійсненню нововведень заважають два основних фактори – економічна нестабільність і нескінченні узгодження, ходіння у різні інстанції. Значний діапазон стратегій нововведення: стратегія поступового нововведення, стратегія послідовного й паралельного нововведення та ін. викликає занепокоєння той факт, що нововведення пов'язане, як правило, з ризиком. Доводиться ризикувати психологічним комфортом, відносинами з керівництвом і підлеглими тощо, вступаючи на стадію інноваційної діяльності, потрібно бути готовим до ризику, але водночас майже третина службовців намагаються уникати ситуацій ризику.

8. Кадровий ресурс підприємства можна охарактеризувати в наступних пунктах. По-перше, досить високий рівень професійної підготовки службовців, але їм бракує управлінською підготовки, про що вони й самі заявляють. Управлінська культура залишається поки що на невисокому рівні. Найбільше відчуємо недолік якостей "тактовність", "єдність слова й справи", "професійна честь". По-друге, комунікативні якості службовців (увага до людей, манери поведінки) поступаються їх професійним і організаторським якостям. По-третє, виявляються розбіжності в підходах (критеріях) до оцінки діяльності працівників апарату адміністрації, з одного боку, і робітниками – з іншого.

9. Недостатньою мірою використовується соціально-технічний ресурс підприємства, а саме:

у процесі встановлення й узгодження управлінських цілей, постановки управлінських проблем, інформаційного забезпечення управлінських рішень і дій;

під час діагностування й прогнозування управлінських проблем і ситуацій, поведінки партнерів, ресурсного забезпечення управлінських цілей;

у ході планування (програмування) управлінських впливів, управління рішень, вибору оптимальних способів і методів управлінської дії;

у процесі організації комунікативної взаємодії, вибору й застосування способів регулятивного та мотиваційного впливу, критеріїв оцінки співробітників і процедур їхнього відбору.

1	2	3	4	5
Кадровий ресурс	1. Статевіковий склад службовців. 2. Освітній рівень. 3. Профіль освіти. 4. Тривалість роботи на підприємстві. 5. Рівень управлінської підготовки. 6. Потреба в підвищенні "управлінської" кваліфікації. 7. Стан кадрового резерву. 8. Загальний стан соціальної задоволеності в службовців. 9. Оргструктура управлінських якостей службовців за критерієм "пріоритетність". 10. Рівень загальної управлінської культури в службовців. 11. Ступінь розвитку управлінських якостей 0,158; 0,573	0,158	0,573	0,743
Соціально-екологічний ресурс	1. Рівень охорони праці. 2. Рівень техніки безпеки. 3. Рівень соціальної безпеки. 4. Рівень соціального обслуговування. 5. Рівень культурного обслуговування. 6. Рівень правового обслуговування	0,364	0,567	0,660
Соціально-технологічний ресурс	1. Рівень успішності підготовки управлінського рішення. 2. Рівень інформаційного забезпечення управління. 3. Рівень поінформованості службовців про власні резерви й ресурси. 4. Рівень управлінського прогнозування. 5. Рівень управлінського програмування. 6. Повнота використання робочого часу. 7. Ступінь поширеності окремих способів мотивації, ступінь їх ефективності. 8. Ступінь поширеності окремих видів і методів контролю. 9. Рівень суб'єктивності сприйняття необхідних змін, мотиви інноваційної діяльності; фактори, що протидіють інноваціям; ступінь поширеності різних нововведень	0,491	0,709	0,887

Здійснивши структурну й факторну операціоналізацію соціальних ресурсів, відповідно до структурно-логічної схеми (рис. 1.17) необхідно описати гіпотези щодо розвитку перелічених соціальних ресурсів:

1. Нинішній стан правління на підприємствах характеризується недостатнім або навіть низьким рівнем використання соціальних ресурсів, їхніх кількісних та якісних характеристик, можливостей і технологій їх оптимального використання.

2. У системі загальних ціннісних орієнтацій переважають цінності: матеріальне благополуччя, родина, відносини в родині, здоров'я (своє й близьких), упевненість у завтрашньому дні. Провідними мотивами участі працівників у вирішенні проблем є соціальний мотив.

3. Як працівники в цілому, так і службовці характеризуються досить високим рівнем загальної освіти. Значна частина службовців має інженерно-технічний або економічний профіль освіти. Недостатньо запитаний і використаний інтелектуальний потенціал службовців. Причини недостатності використання потенціалу приписують, як правило, зовнішнім причинам і обставинам.

4. Соціальна комунікація спрямована переважно на відносини з товаришами по службі. Працівники досить добре знають своїх колег, допомагають їм, якщо виникає потреба. Відносно співробітників адміністрації переважно негативні психологічні настанови.

5. Низький рівень поінформованості про успіхи й недоліки підприємства. Немає систематичного інформування працівників про кращі досягнення. Ослаблено внутрішні й зовнішні змагальні зв'язки.

6. Більша частина працівників не бере активної участі у вирішенні соціальних проблем, не уявляє собі можливості й форми самоврядування. Соціальна активність реалізується переважно через їхню професійну діяльність, турботу про власну родину, дітей, а також через звертання до посадових осіб.

7. Невисокий рівень технологічної культури управління, що виявляється, насамперед, у:

- встановленні й формулюванні управлінських цілей;
- недостатньому інформаційному забезпеченні управлінських дій;
- недостатньому і нерациональному використанні особистісних ресурсів;
- відсутності техніки й технології управлінського діагностування та прогнозування;
- недостатньому ресурсному забезпеченні планів і програм;
- недостатній технологічній забезпеченості ухвалених рішень;
- недостатньому використанні "арсеналу" методів регулювання й мотивації, контролю та оцінки;
- неоптимальному виборі критеріїв оцінки діяльності співробітників, методів їхнього відбору;
- відсутності ефективних методів звільнення від некомпетентного співробітника;
- недостатньому технологічному забезпеченні управлінського ризику.

Наступним кроком дослідження соціальних ресурсів є процедури вимірювання їх показників. Вимірювання здійснюється за результатами анкетування.

Вимірювання соціальних показників проводиться якісно та кількісно за допомогою процентних, в окремих випадках рангових значень. У ході дослідження визначено багатомірні розподіли соціальних змінних.

За базові соціальні показники у анкеті взято стать, вік респондентів, професійну належність і рівень освіти, загальний стаж роботи на підприємстві; в анкеті службовців – стать, вік, рівень і профіль освіти, стаж роботи на підприємстві, попереднє місце роботи, рівень спеціальної управлінської підготовки.

Аналіз соціальних ресурсів підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Соціальні ресурси підприємства використовуються в цілому нецілеспрямовано, а отже, недостатньо ефективно. По-перше, слабо використовуються вже наявні ресурси й, по-друге, не забезпечується розширене заповнення (відтворення) використовуваних і "резервних" ресурсів.

2. Працівники підприємства орієнтовані у своєму житті в основному на "родину й дітей", "матеріальне благополуччя", "здоров'я: своє й близьких". Ці орієнтації варто врахувати в процесі організації й удосконалювання умов роботи на підприємстві. Ціннісні орієнтації працівників у контексті здійснених у суспільстві реформ коливаються між прагненням до стабільності й упевненості в завтрашньому дні, з одного боку, і прагненням до підвищення рівня та якості життя, з іншого боку. Визначене коло пріоритетних місцевих проблем. Залучення населення до їхнього рішення може стати ґрунтовою соціальною базою підприємства. Важливо врахувати й основний мотив, що спонукає до соціальної активності, а саме турботу про майбутнє дітей.

3. Підприємства володіють потужним інтелектуальним (освітнім) потенціалом загального характеру, тому цілком можна говорити про достатню ресурсну забезпеченість. Але водночас із цим недостатньо інтелектуального потенціалу спеціального характеру. У жодній категорії населення немає чіткого уявлення про суть організації підприємства, його принципи. Службовці мають досить повне уявлення про власні резерви й ресурси, але використовуються вони поки що на 60 – 70 %.

4. Підтверджується гіпотеза про невисокий рівень інформованості працівників про умови, події й проблеми, ефективність та неефективність вирішення останніх. Існує значний "дефіцит" інформованості практично з усіх значущих проблем, а для деяких з них він досягається 5 – 6-кратної величини.

5. Досить високий комунікативний ресурс підприємств поки проявляє себе в основному на службовому рівні. Високий показник готовності до співробітництва й взаємодопомоги, що реалізується знову ж переважно у сфері безпосередніх міжособистісних контактів. Невисоким є рівень



лати. Кількість цих показників повинна бути мінімальною: не більше двох позитивних, що підвищують базову суму, і не більше двох негативних, що знижують розмір базової суми. У цьому суть індивідуалізації заробітної плати персоналу залежно від фактичних результатів роботи і внеску в загальні фінансово-господарські підсумки діяльності підприємства.

Саме на таких принципах будуються зараз системи стимулювання в передових компаніях Франції, Німеччини, Японії. Зникає зрівнялівка, її місце займають мотивація й стимулювання колективу до високоєфективної роботи [55; с. 154 – 158; 69 – 74; 155, с. 75 – 79; 168, с. 226 – 231].

Проблема розробки індивідуальних показників, що впливають на розмір тринадцятої зарплати, досить проста. Головне – дотримуватися трьох правил: перше – не заплутати й не ускладнити систему нарахування, друге – показники повинні бути максимально конкретними й відображати ключові функціональні результати праці працівника, третє – показники повинні бути абсолютно об'єктивними.

У ході розробки системи показників необхідно уникати вживання понять типу "поліпшив", "підсилив" та ін. Зарплатотвірними показниками можуть бути такі:

позитивні: впровадив нову систему стимулювання, що дозволяє зацікавити працівників у більш продуктивній праці; завершив навчання на курсах підвищення кваліфікації і т. д.;

негативні – порушив трудову дисципліну тощо.

Щоб виділити об'єктивні показники, які впливають на рівень додаткових виплат, необхідно ретельно вивчити функціональні обов'язки співробітників. На наступному етапі доцільно встановити ступінь впливу показників на рівень винагороди у вигляді відсотка, що відповідно збільшує або знижує базову заробітну плату.

Відповідно до світової практики, обидва позитивних показника можуть збільшувати базову суму на 10 – 30 % (по 5 – 15 % кожний), негативний – знижувати її на 5 – 25 %. Таким чином визначається вихідна сума для розрахунку тринадцятої зарплати: скоректована за згаданими вище показниками базова сума зменшується на кратність (число) сум, виплачуваних за результати даного календарного року (0,5; 1; 2; 3 і т. д.). Кратність і ступінь впливу показників на їх базовий рівень залежать від фінансового становища підприємства й затверджуються наказом керівника.

Це свідчить про те, що останнім часом думка про характер винагороди за підсумками господарської діяльності за рік (через інфляційні процеси, інші причини економічного характеру) переважно є передчасною.

На останньому етапі розробленої моделі відбувається розподіл за групами оплати конкретних робітників підприємства.

Основою оплати працівника є тарифна ставка. Тому, говорячи про різні сучасні системи участі в прибутках і колективних преміях, не можна забувати і про тарифну ставку. Наявна тарифна система не враховує багатого в чому тієї або іншої професії на ринку праці, не враховувала й розбіжності

Співвідношення заробітної плати й ступеня відповідальності оцінюють позитивно 42,7 % опитаних; 35,2 % опитаних дають негативну оцінку; для 22,1 % – важко оцінити вказане вище співвідношення.

Можна підкреслити, що результати опитування містять самооцінку трудового внеску, ступеня відповідальності, професійної компетентності.

Процес праці, розглянутий як витрати індивідуальних ресурсів (енергетичних, інтелектуальних, вольових), передбачає відповідну адекватну компенсацію. Очікування компенсації формує мотивацію, зацікавленість у результатах праці, тип трудової поведінки. Професійні здібності реалізуються в процесі праці для досягнення життєво важливих цілей і в умовах здійснених очікувань, порушення балансу витрат і компенсацій, мотивувальна роль заробітної плати обмежена. За умов нестабільності політичного, економічного, інституціонального, правового середовища стабільним залишається адміністративне регулювання заробітної плати. Емпіричні дані, отримані в результаті дослідження, підтверджують, що мотиваційний потенціал оплати праці не реалізований, останнє позначається не тільки на рівні життя працюючого населення, але й виступає як обмеження економічного зростання в цілому по країні внаслідок відсутності позитивної динаміки сукупного платоспроможного попиту.

У результаті опитування з'ясувалося, що зручне розташування організації має важливе значення для 75,1 % працівників; чистота робочого місця – ергономічна й одночасно фізіологічна умова – для 90,2 % працівників. Із числа опитаних 68,25 % задоволені умовами своєї праці; 30,9 % працівників дотримуються протилежної думки. Основними причинами невдоволеності умовами праці є: тіснота робочого місця (41,3 %), загроза здоров'ю на робочому місці (38 %); шум на робочому місці (27,7 %); брудне робоче місце (9,9 %). Перераховані причини обумовлені не тільки параметрами внутрішнього середовища, але й умовами макросередовища, що змінилися: відсутністю в підприємстві коштів на розвиток і відновлення основних фондів як результат податкової політики держави, недосконалість законодавства з охорони праці й відсутність контролю з боку держави, профспілок за дотриманням умов безпеки праці. 38 % респондентів вказали на існування загрози здоров'ю на робочому місці. Даний результат підтверджується статистичними даними про зростання травматизму.

Так, у Харківській області чисельність потерпілих у результаті нещасних випадків на виробництві із втратою працездатності на 1 робочий день і більше й зі смертельним наслідком на 1 000 працівників зросла за 2003 – 2005 рр. з 4,0 до 4,7; кількість людино-днів непрацездатності в даний період у потерпілих на виробництві на 1 потерпілого збільшилася з 27,4 до 29,3.

Ергономічні й фізіологічні умови праці, особлива безпека забезпечують результативність праці, є матеріальною основою самовираження, самомотивації й фактором зовнішньої мотивації.

Обмеженість, суперечливість факторів екстенсивної мотивації обумовили необхідність виявлення особливостей внутрішньої потреби до праці

в різних груп респондентів, диференційованих за демографічними й соціальними ознаками.

Внутрішня потреба до праці, за оцінкою працівників, є інтенсивною мотивацією всіх опитаних віком старше 55 років (100 %), у 98,5 % опитаних віком від 41 до 55 років, у 88 % опитаних віком від 26 до 40 років і 88,6 % віком до 25 років. Слід зазначити, що жінки частіше від чоловіків відзначають як основний мотив наявність внутрішньої потреби до праці.

Виявлено залежність внутрішньої потреби від освіти працівників. З підвищенням освіти внутрішня потреба знижується. Так, внутрішню потребу до праці виділяють 91,8 % працівників, що мають вищу освіту, 87,5 % – із незакінченою вищою й 90,9 % – із середньою спеціальною освітою.

Не виявлено розбіжностей у внутрішній потребі до праці в осіб, які працюють за фахом, і осіб які, не працюють за фахом.

Залежність внутрішньої потреби від сфери зайнятості має такий вигляд: усі робітники (92,2 % службовців, 91,3 % фахівців, 93,7 % керівників) усвідомлюють значущість внутрішньої потреби до праці. На основі цього можна зробити висновки, що результати опитування виявляють ступінь усвідомлення об'єктом мотивації, закріпленість навичок й конкретність мети.

Слід зазначити, що кількість працівників, які виділяють внутрішню потребу до праці як основний мотив, відрізняється за групами, виділеними відповідно до величини їхнього заробітку. Якщо 72,2 % працівників із заробітною платою до 600 грн розглядають внутрішню потребу до праці як основний мотив, то серед працівників із заробітною платою від 600 до 800 грн їхня кількість становить 90,1 %; від 800 до 1 400 грн – 93,2 %; від 1 400 до 2 000 грн – 98 %; понад 2 000 грн – 100 %.

За результатами дослідження 87,4 % працівників не перестануть працювати, навіть якщо з'явиться інше джерело доходів. Це свідчить про стабільність мотивації до праці в більшій кількості працівників.

Високий заробіток особливо значущий для молоді віком до 25 років (97,1 % працівників) і для вікової групи від 26 до 40 років (96 %), для людей старшого віку значущість знижується (92,6 % у віці 41 – 55 років, 70 % віком старше 56 років). Важливість високого заробітку для чоловіків і жінок відрізняється несуттєво (94 % – чоловіків, 93,8 % – жінок).

Залежність переваг у сфері оплати праці від рівня освіти: чим вищий рівень освіти, тим вищі вимоги до рівня заробітної плати (із середньою освітою – 83,3 % працівників, із середньою спеціальною – 86,3 %, із незакінченою вищою – 87,5 %, з вищою – 95,3 %, з ученим ступенем – 100 %). Це можна пояснити складністю праці, професіоналізмом працівників, творчою діяльністю й ступенем відповідальності. Величина заробітної плати значуща для всіх робітників, службовців, фахівців, керівників – 93,7 % респондентів.

Відповідно до виявлених недоліків процесу мотивації розроблена комплексна програма мотивації трудової поведінки працівників (табл. 2.2)

Відмінна риса одноразових премій полягає в їхній гнучкості. Разом з тим це не означає, що їхня виплата повинна мати безсистемний характер. Необхідно щоб персонал підприємства мав інформацію про напрямки витрати коштів на одноразове преміювання, розмір коштів, що виділяються.

Одноразове преміювання може здійснюватися:

1) за виконання робіт, які диктуються непередбаченими обставинами (усунення аварій або наслідків стихійних лих, неполадок та ін.), рішення про залучення працівників до таких особливо важливих робіт, про розміри заохочень і обсяги коштів, які знаходяться у резерві на зазначені цілі повинні ухвалюватися керівництвом підприємства з урахуванням наявного досвіду;

2) за досягнення у виконанні особливо важливих виробничих завдань, що не мають систематичного характеру, введення нової техніки, зниження трудомісткості в ході впровадження нових норм праці, випуск нової продукції тощо). Даний вид премій повинен мати ознаку окупності;

3) як заохочення до ювілейних дат працівників, знаменних дат підприємства, професійних свят та ін. Важливо, щоб преміювання до ювілейних дат було організоване з урахуванням вікових груп працівників, стажу роботи й трудового внеску в роботу підприємства;

4) за професійну майстерність, поєднання професій, за розширення зон обслуговування і т. д.

Основна умова заохочення – застосовування відносно невеликого кола працівників, що відрізняються особистими діловими якостями, рівнем професіоналізму, становленням до своїх трудових обов'язків.

У практиці роботи підприємств також застосовується система одноразових винагород:

винагорода, виплачувана за результатами роботи підприємства за рік;

винагорода за вислугу років.

Ці види заохочення в різних формах широко застосовуються й у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Практика свідчить, що це досить ефективна система мотивації. Знаючи про можливість одержання наприкінці року такої винагороди, персонал прагне сприяти підвищенню економічних показників підприємства. Відбувається нормалізація особистого інтересу працівника (у формі його тринадцятої зарплати) і колективного (у вигляді розміру прибутку підприємства).

Однак механізм нарахування додаткової винагороди не слід спрощувати, виплачуючи всім працівникам. У разі виплати тринадцятої зарплати дуже важливо досягти того, щоб усі працівники зрозуміли залежності між їхнім трудовим внеском у кінцеві результати діяльності підприємства й розміром винагороди. Тільки тоді тринадцята зарплата буде стимулом до роботи з повною віддачею, до енергійного пошуку вигідних для підприємств договорів, творчого підходу до їхнього виконання.

З урахуванням цього для кожного працівника визначаються й затверджуються керівником кілька конкретних показників, що відображають ступінь корисності для підприємства, які й впливають на розмір тринадцятої зарп-

працівників офіційними документами не регламентуються й вибираються підприємством самостійно.

На сьогодні на підприємствах використовується наступний набір критеріїв оцінок якості праці: відсоток здачі продукції з першого подання; коефіцієнт якості праці, коефіцієнт трудової участі, розмір обороту товару за певний час та ін.

Вибір критерію залежить від категорії працівників і виконуваної ними роботи.

Результати праці працівника і економічні показники підприємства значною мірою залежать як від вибору критеріїв оцінки, так і від системи стимулювання й від застосовуваних шкал преміювання. Структура шкали преміювання залежить від того, яка мета переслідується при її введенні, і може бути подана у вигляді певних залежностей розміру премії від обраного критерію якості [58, с. 119].

У процесі оцінювання стимулювального впливу системи важливо виключити вплив нарівень виконання показників факторів, що не залежать від результатів роботи працівників, яких преміювали. Наприклад, фактичне поліпшення якості продукції може відбутися за рахунок використання сировини й матеріалів кращої якості, прискорення темпів праці за рахунок модернізації устаткування, впровадження передової техніки та інших заходів.

Ринкова модель організації заробітної плати, крім факту досягнення більш високого кінцевого результату, в обов'язковому порядку під час преміювання враховує фактор стабільності цього результату. Тому в ринкових країнах для керівників підприємств заохочення здійснюється за діяльність протягом досить тривалого строку (не менше кварталу), за який перевіряється стабільність досягнутого ефекту, що дозволяє всебічно й об'єктивно оцінити їхню діяльність.

Чинна практика преміювання керівників ряду підприємств за місячними результатами у сформованій ситуації також підтверджує неможливість за такий короткий строк об'єктивно оцінити результати за такими найважливішими показниками, як прибуток, зростання продуктивності праці, зниження обсягів виробництва та інші головні напрямки їхньої діяльності.

Характерна для сьогоднішньої економіки постійна інфляція не може бути достатнім аргументом на користь ухвалення рішення про більш короткі строки виплати поточних премій, як і виплата премій, яка проводиться з урахуванням стану складів та інших факторів на кінець преміального періоду.

Як показує практика колективних переговорів з питань преміювання підприємства дотримуються принципу, коли для керівників і фахівців виробничих ділянок (змін) розмір премії в положеннях за поточні результати орієнтований на середній розмір премії, встановлений робітнику цієї ділянки. Одночасно треба мати на увазі й порівнянність розмірів премій цих працівників з розмірами премій працівників апарату управління підприємства.

У процесі планування на підприємствах коштів на преміювання доцільно виділяти певний резерв коштів преміального фонду заробітної плати, що може спрямовуватися на одноразове преміювання працівників.

### Програма комплексної мотивації трудової поведінки працівника

Компоненти мотивації	Інструменти та важелі	Цілі мотивації
1	2	3
<b>Культура підприємства:</b> система спільних для всіх працівників підприємства ціннісних орієнтацій та норм	Статут підприємства, головні принципи керівництва та організації підприємства, стиль керівництва	Розуміння та визнання цілей підприємства. Орієнтування на перспективу. Узгодження спільних інтересів
<b>Система участі:</b> участь працівників у розподілі загального господарського результату, у капіталі підприємства та розвиток співробітництва	Форми й методи розподілу результату, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства	Орієнтація співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, що може бути корисною для підприємства
<b>Принципи керівництва:</b> розорядження та нормативні положення для регулювання відносин між керівниками й підлеглими в рамках діючої усередині організації концепції управління	Положення по основних принципах управління, управління на основі особистого прикладу, управлінський тренінг	Спільне й конструктивне співробітництво. Позитивне становлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників
<b>Обслуговування персоналу:</b> всі форми соціальних пільг, послуг та переваг, що надаються працівникам незалежно від їх становища на виробництві й результатів їх роботи	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку й психологічного розвантаження, заняття спортом	Соціальна захищеність й інтеграція з підприємством. Соціальна відповідальність відносно інших. Підвищення трудової активності
<b>Залучення персоналу до ухвалення рішень:</b> узгодження із працівником певних рішень, ухвалених на робочому місці, у робочій групі або на виробничій ділянці	Делегування відповідальності, визначення форм відповідальності, добровільна участь в ухваленні рішення	Участь в ухваленні рішень на робочому місці. Залучення до справ підприємства, Прийняття на себе відповідальності
<b>Організація робочого місця:</b> оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівника	Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці (ергономіка, кольорове оформлення та ін.)	Задоволення станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і більш якісного виконання завдання

Закінчення табл. 2.2

1	2	3
<b>Кадрова політика:</b> планування й вибір заходів щодо підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності з урахуванням потреб, бажань і професійних здібностей працівників	Підготовка й підвищення кваліфікації кадрів, тренінги й семінари, планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів	Внутрішньовиробнична мобільність і гнучкість у залученні професійної кваліфікації. Самостійність та ініціативність. Творча й інноваційна діяльність
<b>Регулювання робочого часу:</b> гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу й підприємства	Скорочення робочого часу, гнучкий робочий час, змінний графік, неповний робочий час. Вихідні дні, пов'язані з релігійними святами, гнучкий розподіл річного фонду робочого часу, збільшення тривалості відпустки працівникам з більшим стажем роботи	Відповідальне й свідоме використання робочого часу. Привабливість праці, що пов'язана із гнучкістю робочого часу. Ефективність використання робочого часу
<b>Інформація працівників:</b> доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві	Заводські журнали, цехові листи, довідники підприємства, збори колективу, звіти про роботу, наради	Інформування про справи підприємства. Інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця
<b>Оцінка персоналу:</b> система планомірної оцінки працівників за певними, заздалегідь встановленими критеріями	Методи оцінки результатів праці й потенційних можливостей працівника, оцінка поведінки	Позитивний вплив на поведінку й розвиток особистості. Відповідальність за свої дії. Самокритична оцінка трудових досягнень

Програма розвитку організації стимулювання трудової діяльності на підприємстві повинна включати наступне: аналіз економічних і соціальних процесів, у тому числі співвідношень зміни оплати й продуктивності праці; обґрунтування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства, у тому числі динаміки оплати й продуктивності праці; розробку механізму взаємодії мотивації трудової діяльності й матеріального стимулювання; розробку концепції соціально-економічного розвитку й обґрунтування методів управління; прогноз фінансових ресурсів підприємства, пошук шляхів підвищення ефективності систем стимулювання праці на основі зростання ефективності виробництва.

На основі Програми мотивації трудової поведінки працівника і показників господарської діяльності (табл. 1.7) були виявлені галузеві й цільові напрямки мотивації (табл. 2.3).

Необхідно мати на увазі, що висока частка тарифу (більше 70 %) і премії за поточні результати за питомою вагою заробітку (нижче 1 %) виправдані лише на тих виробництвах, де стабільна динаміка обсягів виробництва, висока інтенсивність праці, застосовуються технічно обґрунтовані норми праці.

З наведених даних видно, що в середньому за 2007 р. оплата за тарифами склала 55,1 %, премії (за основні результати діяльності) – 11,1 %, за вислугу років – 8,3 %.

На даному етапі роботи підприємств для забезпечення ефективної системи преміювання важливо встановити величину премій за основні результати, щоб вона забезпечувала стійку матеріальну зацікавленість робітників у досягненні виробничих цілей. У кожному разі величина премій при виконанні умов преміювання не повинна бути нижчою "соціального порога чутливості" (для основних робітників не менше 10 – 15 %) стосовно нових тарифних ставок.

Під час визначення рівнів показників, на які повинні орієнтуватися робітники, необхідно реально визначити ступінь впливу робітників на їхню зміну. Якщо цей ступінь невеликий, то навіть за високих розмірів премій, передбачених умовами преміювання за виконання показників, ефективність такої системи преміювання також буде невисокою, а її матеріальна мотивація – слабкою. Практично недосяжні в конкретних умовах рівні показників преміювання, що не враховують реальних можливостей робітників, будуть "відключати" їхній інтерес до виробничої роботи (скільки не працюй, поставленої мети не досягнеш і більшої премії не одержиш).

Для забезпечення зацікавленості робітників у зростанні обсягу виробництва й продуктивності праці доцільно використати заохочувальний вплив, стимулюючи робітників щораз більшими розмірами премії залежно від виконання й перевиконання основних і додаткових показників з урахуванням інтенсивності праці. Ефективність такого заохочувального механізму преміювання тим більше, чим реальніше робітники будуть бачити свої можливості в досягненні більше високих результатів при прогресивно обґрунтованих нормах праці.

Досліджуючи питання матеріального заохочення необхідно розглянути і встановити, чи впливає система преміювання на матеріальну зацікавленість працівника.

Під час розробки систем матеріального стимулювання необхідно приділити увагу якості виконуваної роботи.

Реальний зв'язок і залежність розмірів премій робітників від кількості і якості виконуваних ними робіт можуть бути досягнуті за умови здійснення безперервного процесу контролю за виконанням виробничих завдань й якістю роботи.

Критерії якості виробів регламентуються відповідними документами (стандартами, технічними умовами, угодами та ін.). Критерії якості праці

Удосконалення преміювання робітників необхідно здійснювати в комплексі із проведенням на підприємстві заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці на основі відновлення технології виробництва, організації й нормування праці, безперервного контролю, оцінки якості виконуваних робіт на кожному робочому місці.

Колишня практика преміювання працівників [66] свідчить про те, що при заниженому тарифі в заробітку (не більше 25 – 30 %) сформованому в більшості основних професійних груп працівників, неминуче з'являється прагнення до встановлення "легких" показників і умов преміювання.

У нових умовах оплати праці вирішальний вплив на співвідношення складових частин заробітної плати у працівників будуть мати: розміри тарифних ставок, умови праці, рівень організації виробництва і якість нормування праці [66].

У сформованих умовах на багатьох підприємствах спостерігається зниження премії до символічного розміру 3 – 5 %. У ТОВ "Геоком-РЕСТ" ситуація складається в такий спосіб (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розміри середньомісячної заробітної плати й премій  
ТОВ "Геоком-РЕСТ" у динаміці за 2007 рік**

Звітний місяць	Середньомісячна заробітна плата, грн особу	У тому числі		
		Оплата по тарифах, % від середньої заробітної плати	Премія у %	Вислуга років, %
Січень	1 047,0	58,0	11,4	8,3
Лютий	954,5	58,6	10,3	8,3
Березень	1 038,9	55,0	12,5	8,7
Квітень	1 114,3	56,8	-	8,5
Травень	1 080,1	53,1	-	8,2
Червень	1 095,7	56,6	9,7	8,6
Липень	1 179,0	53,2	11,0	8,4
Серпень	1 163,0	52,2	-	8,1
Вересень	1 157,0	51,9	11,2	8,0
Жовтень	1 112,6	56,7	11,0	8,4
Листопад	1 101,3	56,8	11,4	8,3
Грудень	1 139,0	52,4	11,2	8,3
2007 р.	1 098,5	55,1	11,1	8,3

Таблиця 2.3

**Напрямки мотивації трудової поведінки працівників по підприємствах**

Підприємство	Напрямки удосконалення мотивації	Мотив
1	2	3
АТ "ХЗД"	Організація робочого місця	Оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними засобами
	Регулювання робочого часу	Гнучкий графік робочого часу
	Інформування працівника	Доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві та в його підрозділах
	Оцінювання працівників	Оцінки працівників за критеріями
ТОВ "Геоком-РЕСТ"	Реформування принципів керівництва	Розпорядження та нормативні положення для регулювання відносин між керівниками й підлеглими
	Обслуговування працівників	Соціальні пільги, послуги та переваги
	Оптимізація кадрової політики	Підвищення кваліфікації й внутрішньовиробничої мобільності з урахуванням потреб, бажань і професійних здібностей працівників
	Регулювання робочого часу	Гнучкий графік робочого часу
	Інформування працівників	Доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві
ДП ХМЗ "ФЕД"	Створення культури	Спільні ціннісні орієнтації та норми
	Впровадження системи участі	Участь працівників у розподілі загального господарського результату, у капіталі підприємства та розвитку співробітництва
	Реформування принципів керівництва	Розпорядження та нормативні положення для регулювання відносин між керівниками й підлеглими
	Обслуговування працівників	Соціальні пільги, послуги та переваги
	Залучення персоналу до ухвалення рішень	Узгодження з працівником певних рішень, ухвалених на робочому місці, у робочій групі або на виробничій ділянці
	Організація робочого місця	Оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними засобами
	Регулювання часу	Гнучкий графік робочого часу
	Інформування працівників	Доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві та в його підрозділах
	Оцінювання працівників	Оцінки працівників за критеріями

Проведення радикальних заходів щодо стабілізації діяльності підприємств в умовах ринкової економіки потребує вироблення стратегії соціально-економічного розвитку підприємства (рис. 2.1).

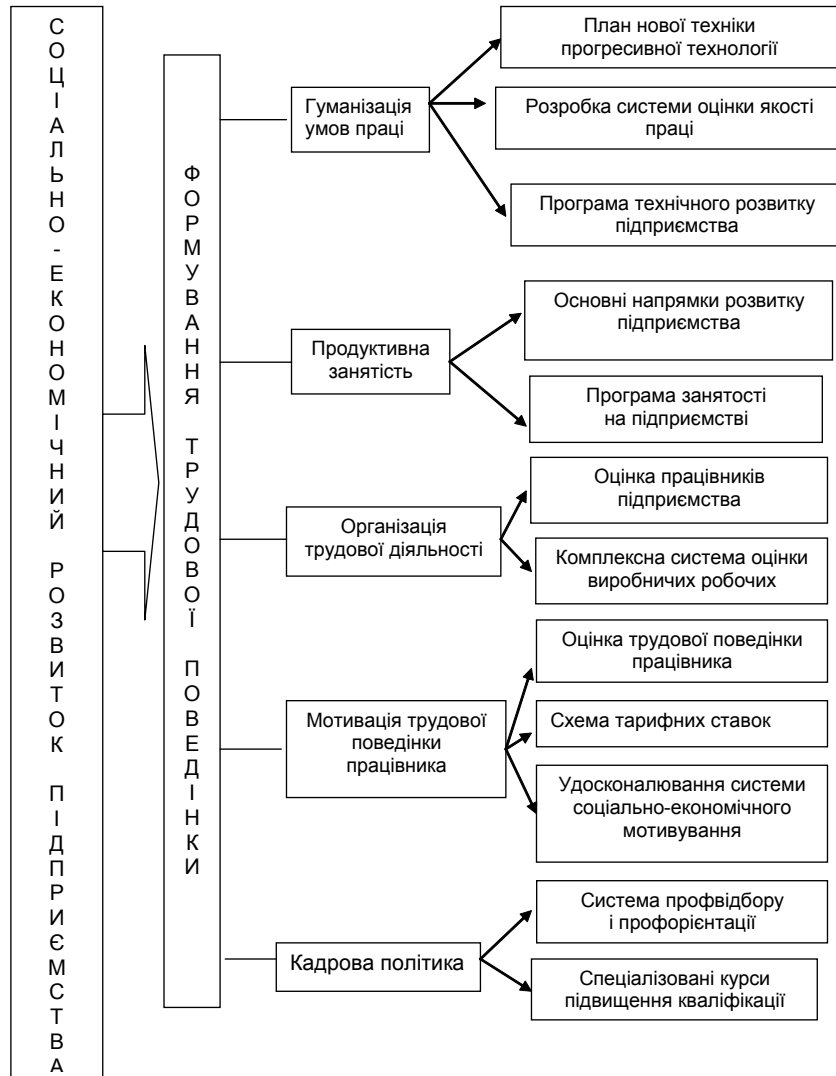


Рис 2.1. **Схема впливу соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки**

особистісні (ініціативність, трудова й творча активність, прийняття на себе відповідальності за ухвалення рішення на виробництві).

Будь-яку оцінку трудового внеску важливо, в першу чергу, будувати щодо норм праці, що передбачають раціональне використання робочого часу, витрат сировини, матеріалів, палива, електроенергії тощо.

Системи особистісних оцінок можуть установлюватися із застосуванням традиційних і прогресивних методів різних коефіцієнтів: трудової участі (КТУ), якості праці (КЯП), інтенсивності праці (КІП), коефіцієнт ефективності праці (КЕП), а також через систему балів, експертну оцінку або методи опитування.

У процесі оцінювання ефективності системи поточного преміювання необхідно звертати особливу увагу на відповідність встановлених показників преміювання завданням підприємства або підрозділу.

Премії за економію конкретних видів матеріалів виплачуються працівникам на основі особистих рахунків економії, що становлять конкретний внесок у досягнення результатів економії (наприклад, на підприємствах залізничного транспорту на преміювання за економію матеріальних ресурсів спрямовується до 50 %, паливно-енергетичних ресурсів – до 75 % суми коштів, отриманих за рахунок економії). Під час оцінювання ефективності системи поточного преміювання необхідно включити обґрунтованість установлення бази, що визначає норму виконання показників преміювання.

У випадку, коли система преміювання за перевиконання будь-якого показника діє тривалий час, необхідно чітко визначити період, що буде слугувати базисним для проведення аналізу. Базисний період, за який підраховується нормативний рівень, повинен бути досить тривалим, щоб максимально виключити вплив випадкових факторів на отриманий результат.

Далі встановлений вихідний рівень оцінюваного показника порівнюють зі середньо фактичним рівнем його виконання всіма працівниками, а також із середнім регресивним рівнем виконання показника (середнім рівнем виконання показників преміювання працівниками, що не досягли рівня, середнього для всієї сукупності працівників, на яких поширюється система преміювання) у базисному періоді.

Якщо встановлений вихідний рівень показника нижчий від середнього фактично досягнутого в базисному періоді, а тим паче нижчий від середньо регресивного рівня, можна з великою ймовірністю стверджувати, що система преміювання не забезпечує оплати відповідно до кількості та якості праці, тому що орієнтована на занижену міру праці. Премія в цьому випадку перетворюється в механічну надбавку до основної заробітної плати.

У випадку, коли система преміювання за виконання показників діє в короткостроковому періоді, встановлений вихідний рівень показника порівнюють із середнім фактичним рівнем до його введення. Система відповідає своєму призначенню, якщо вихідний (нормативний) рівень установлений на середньому рівні виконання показника преміювання або трохи вищий від нього.

У випадку, коли кожний відсоток зростання ефективності праці веде до еквівалентного збільшення фінансових результатів підприємства, питання про те, як повинна в цих умовах зростати премія, доцільно вирішувати з урахуванням строків одержання ефекту й стабільності повторення результатів. Якщо ефект від трудових зусиль за показниками преміювання отриманий або буде отриманий цього року й він має сталий характер, то розмір премії може бути встановлений у межах очікуваного еквівалентного фінансового результату.

Показники й умови поточного преміювання на підприємствах установлюються відповідно до конкретних завдань даного підрозділу й підприємства. Рівні виконання показників, за яких з'являється право на одержання премії, повинні бути такими, що мобілізують на високі результати, реально досяжні й залежні від трудових зусиль працівників.

Таким чином, в умовах вирішення актуальних завдань щодо підвищення рівня роботи пропонується максимально під час поточного преміювання стимулювати:

зростання продуктивності праці через показники виконання й перевиконання обсягу робіт, виконання виробничих завдань із меншою чисельністю робітників, опанування більш ефективних технологій;

забезпечення якості, встановлюючи як умови виплати премій: забезпечення якісної роботи, точне дотримання строків, відсутність претензій до робіт, продукції, послуг з боку служб технічного контролю і споживачів;

зниження матеріальних витрат через досягнення нормативних показників і економії матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, сировини, інструменту та ін., а також зменшення втрат і відходів виробництва.

Для реалізації ринкового принципу ефективності, обов'язковою віддачі витрачених на преміювання коштів важливо, щоб організація преміювання всіх груп працівників була пов'язана із внутрішньовиробничими економічними й фінансовими показниками роботи ділянок (змін, бригад). При цьому необхідно застосовувати таку форму зв'язку премій зі станом цих показників, за якої на їх виплату спрямовується частина (або вся економія для підтримки достатньої зацікавленості працівників) економічного ефекту, отриманого в результаті поліпшення цих показників скорочення видатків, відсутність фінансових втрат, додаткових доходів) [104].

Найважливішим моментом у поточному преміюванні працівників є обумовлений порядок оцінки результатів виконання умов преміювання.

Узагальнивши роботи, можна запропонувати для визначення ефективності праці працівників і їхніх преміювань за результатами роботи застосовувати різні системи оцінки заслуг працівників, що враховують індивідуальні відмінності в праці. Так, слід виділити наступні фактори, за якими оцінюються працівники за ефективність і результативність праці:

виробничі (звітні й статистичні дані про виконання показників преміювання, індивідуальне виконання норм і нормованих завдань, використання робочого часу та ін.);

В умовах ринкової економіки в роботі підприємства необхідно використовувати такі форми організації й стимулювання праці, які б давали можливість довести вимоги нового механізму до кожного робочого місця. Інтереси підприємства в мотивації праці найманих робітників не мають самодостатнього характеру, а досягаються через стимулювання високих кінцевих результатів. Основні етапи розробленої автором послідовності механізму соціально-економічної мотивації працівника на основі адекватності мотивів працівника цілям та завданням підприємства наведені у вигляді схеми на рис. 2.2.

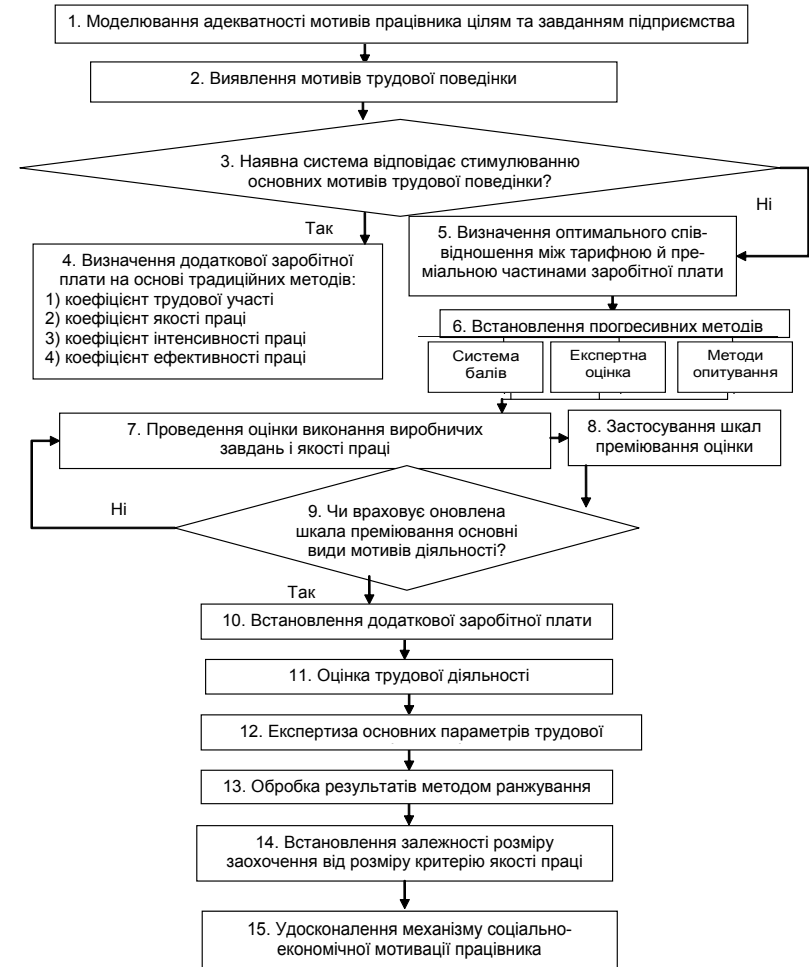


Рис. 2.2. Схема удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника

Відповідно до виявлених цілей пріоритетними напрямками підтримки розвитку промислового підприємства, на думку автора, повинні стати:

- розробка й реалізація цільових програм для вирішення конкретних завдань підвищення ефективності виробництва;
- поліпшення використання трудових ресурсів;
- удосконалення мотивації ефективної праці персоналу підприємства.

У зв'язку з цим у процесі вдосконалення систем заохочення на підприємствах необхідно підсилити акцент на статусі додатковості виплат додаткової заробітної плати залежно від конкретних результатів праці, що дозволяє відійти в практиці від автоматичного характеру одержання премій.

Посилення мотивації праці в ринковій економіці досягається певною здатністю впливу на матеріальну зацікавленість працівників, тобто преміальна оплата розглядається як один із засобів досягнення заздалегідь встановлених конкретних показників, які забезпечать одержання необхідного виробничого результату (необхідної якості, конкурентоспроможної продукції з найменшими витратами та ін.).

Витрати, які спрямовуються на виплату преміальних винагород (як і інші мотиваційні витрати, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва), повинні бути покупними. Економічна оцінка очікуваних і отриманих результатів (ефекту) від використання системи заохочення є неодмінною умовою організації преміювання персоналу підприємства в системі економіки праці.

Зв'язок результатів трудової діяльності працівника з рівнем оплати праці як у плановій економіці, так і в ринковій досягається за допомогою використання різноманітних систем стимулювання, які можуть бути колективними та індивідуальними, простими й багатофакторними, прогресивними і регресивними, або такими, що залежать від конкретних умов і цілей виробництва.

У практиці організації мотивації на підприємствах традиційно застосовуються преміальні системи різної спрямованості, що враховують особливості виробничих і трудових процесів роботи.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств застосовуються в основному два види одноразових винагород:

- винагорода, яка виплачується за результатами роботи за рік;
- винагорода за вислугу років.

Автором проаналізовано наявні системи матеріального стимулювання на прикладі ряду підприємств та організацій м. Харкова з метою виявлення позитивних сторін, проблем і недоліків.

На більшості підприємств поточне преміювання за основні результати праці залишається основним важелем додаткового заохочення найбільшої за охопленням усіх категорій працівників підприємств, за питомою вагою в їхній заробітній платі, а, отже, однією з найбільш значних статей витрат фонду заробітної плати.

Отже, можна сформулювати такі вимоги до системи поточного преміювання працівників підприємств:

1. Обов'язковий характер як для працівників (у разі виконання умов преміювання), так і для працедавця (не пов'язаний з його спонтанним рішенням виплачувати або не виплачувати премію). З юридичної точки зору цей порядок передбачається трудовим договором (контрактом) і колективним договором підприємства.

2. Чіткі й передбачувані правила нарахування суми заохочувальної премії, застосовані на чітких кількісних параметрах і конкретних формулюваннях умов преміювання в положеннях, що дозволяють контролювати розмір нарахованої премії як самому працівникові, так і його безпосередньому керівникові.

3. Прозорість системи, що дозволяє працівникові цілеспрямовано використати свою зацікавленість, індивідуально або разом з іншими членами колективу, для досягнення необхідних результатів праці й одержання розміру премії, на яку він при цьому розраховує.

З метою приведення показників преміювання, їхніх вихідних умов і розмірів премій відповідно до завдань і умов виробництва доцільно щорічно одночасно з уточненням виробничої програми на майбутній рік і висновком колективних договорів переглядати чинні положення про поточне преміювання.

З огляду на нестабільність зовнішнього економічного оточення, поява нових виробничих завдань викликає необхідність оперативного уточнення умов преміювання.

Розробці нових умов поточного преміювання за результатами роботи всіх категорій працівників повинна перебувати робота щодо визначення оптимального співвідношення між тарифною й преміальною частинами заробітної плати.

Необхідно брати до уваги, що на співвідношення тарифної та преміальної частин заробітної плати вирішальним чином впливає організація виробництва й рівень нормування праці на робочих місцях, різні збільшення форми тарифної частини заробітної плати за категоріями працівників.

Для досягнення ефективності системи поточного преміювання на підприємствах максимальною мірою необхідно враховувати фактор вдоволеності працівників розмірами поточних премій.

Дотримання цієї найважливішої умови ринкової мотивації може бути забезпечене, якщо керівництво підприємства в процесі організації преміювання буде виходити з принципу, що премія є визнанням трудових заслуг працівників. У такому випадку величина премії повинна відповідати трудовим зусиллям, тобто встановлюватися залежно від особистих трудових досягнень і внеску в поліпшення діяльності підприємства й бути не нижчою від соціального "порога чутливості" – 7 – 15 % тарифних ставок (окладів) залежно від категорії персоналу [41].



Таблиця 2.12

**Програма "Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві"**

Розділ	Напрямки розробки та впровадження	Новизна запропонованих заходів
Розділ 1. "Удосконалення системи організації й нормування праці"	комплексний аналіз діючої організації нормування праці на підприємстві; впровадження вдосконаленої системи організації й нормування праці на підприємстві; аналіз завантаження робочого часу; підвищення ефективності колективних форм організації праці	проекування норм трудових витрат на основі розробки нормативних темпів роботи, рівня інтенсивності й стандартних методів праці; впровадження нового механізму зацікавленості працівників у перегляді норм із зростання продуктивності праці; вивчення і впровадження елементів закордонних систем організації праці; розробка й використання критеріїв оцінки використання фонду робочого часу по цеху, ділянці, підприємству
Розділ 2. "Удосконалення технології й контроль за якістю робіт"	розробка й впровадження раціональних технологій виконання на робочому місці; установлення безперервного контролю й оперативної оцінки якості виконуваних робіт на робочому місці; впровадження сертифікації випускаючої продукції, що випускається	
Розділ 3. "Поліпшення використання персоналу на підприємстві"	вивчення мотиваційного потенціалу працівників підприємства; вивчення морально-психологічного клімату в колективі підприємств і розробка заходів; розробка рекомендацій щодо підвищення моральних і матеріальних стимулів; впровадження системи оцінки трудової діяльності працівників підприємств; розробка заходів щодо посилення дисципліни праці й правового порядку	

Розроблений зразок програми для АТ "ХЗД" містить 3 нерозривно пов'язаних між собою розділи:

- удосконалення системи організації та нормування праці;
- удосконалення технології та контроль за якістю робіт;
- поліпшення використання трудових ресурсів на підприємстві.

тей в умовах підприємництва в діяльності підприємств. Так, якщо на одному підприємстві робочі місця з будь-якої професії є найбільш значущими і визначальними для всієї діяльності підприємства, то на іншому – вони є допоміжними і не можуть бути прирівняні з першим. Відповідно це висуває вимогу створення на кожному підприємстві власної системи, яка була б пристосована до особливостей і пріоритетів діяльності цього підприємства, до наявної в ньому виробничо-технічної і організаційної структури.

Так, Є. Єлізаров і А. Літвин пропонують визначати тарифну ставку як сукупність трьох показників [135]:

$$TC = K + B + НП, \quad (2.1)$$

де TC – тарифна ставка;

K – кваліфікація;

B – відповідальність;

НП – напруженість праці.

На погляд автора, необхідною основою тарифної системи є градація за рівнем освіти того чи іншого працівника, а вже в межах одного рівня освіти – градація тарифних ставок за іншими критеріями.

Криза в системі оплати праці в нашій країні з'явилася здебільшого через те, що освіта втратила свій авторитет як головний фактор в оплаті працівників. Працівник з вищою освітою, фахівець може одержувати не більше, а іноді й менше, ніж працівник, що не потребує для виконання своїх професійних обов'язків вищої освіти. Тоді як у країнах з розвинутою економікою, наприклад, у Німеччині, тарифний розряд, що привласнюється працівнику, у першу чергу залежить від рівня освіти. Так, працівникам, що не мають професійної освіти, не може бути привласнений розряд вищий від 4-го, далі від рівня професійних знань і терміну навчання залежить присвоєння більш високих розрядів. Так, молодий працівник, що закінчив вищий навчальний заклад, під час влаштування на роботу не може одержувати розряд, нижчий від 11-го. Причому працівники, що мають університетську освіту, взагалі оплачуються за безтарифною системою нарівні з вищим керівництвом за спеціальною кваліфікацією.

Тільки після рівня освіти, на думку автора, можна оцінювати інші фактори в процесі визначення тарифної ставки. До інших факторів можна віднести досвід, рівень відповідальності, напруженість праці та деякі інші, більш деталізовані.

Тому, на думку автора, доцільним є наступний метод побудови додаткової заробітної плати і визначення тарифних ставок:

- 1) визначення мінімальних і граничних розрядів для працівників з різним професійним рівнем;
- 2) визначення критеріїв для розподілу працівників за розрядами всередині однієї освітньої групи;

3) визначення співвідношення між критеріями за їхньою значущістю для визначення конкретних розрядів;

4) визначення співвідношень в оплаті між групами розрядів залежно від рівня професійної освіти.

Відповідно до результатів анкетування респондентами було виділено пріоритетні напрямки трудової діяльності, за якими опитувані бажали б відчутти мотиваційний вплив. Основними напрямками груп "робітники", "фахівці", "службовці", "керівники" виділено:

1. Для групи "робітники": кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; напруженість праці; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

2. Для групи "фахівці": кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

3. Для групи "службовці": кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

4. Для групи "керівники": стаж роботи; рівень відповідальності; підвищення норм керованості; фондovіддача по підрозділах; матеріальна зацікавленість.

На основі приведених напрямків мотивації доцільно об'єднати групи 2 і 3, тому що мотиваційний вплив на них одноковий. Слід також відмітити, що така складова, як "кваліфікація" включає в себе самоосвіту, кількість відвідувань тренінгів та ін.

На думку автора, такий підхід до формування додаткової заробітної плати на підприємстві є найбільш справедливим. Наприклад, працівники не мають професійної освіти і виконують підсобні роботи, що не потребують професійних знань. Вони будуть тарифіковані, наприклад, за 1 – 6-м розрядом. Водночас, одні з них виконують неважку роботу, а інші використовують ручну важку фізичну працю. Відповідно, вони одержують більш високий розряд і розмір базової оплати праці. У той же час працівники з досвідом, що тарифікуються за 1-м розрядом, можуть бути підвищені в розряді.

Таким чином, з урахуванням означеного вище запропоновано три моделі визначення додаткової заробітної плати робітників, фахівців, службовців та керівників (табл. 2.5). До цих категорій застосовують наступні системи оплати праці: робітники – відрядно-преміальна; фахівці та службовці – почасово-преміальна; керівники – тарифна.

З іншого боку, є працівники високої кваліфікації, які мають спеціальну професійну освіту, що експлуатують дороге сучасне устаткування і відповідальні за нього. Вони вже потрапляють в іншу групу розрядів, наприклад, з 7-го до 12-го розряду. Їхня тарифна ставка буде значно вищою, ніж у некваліфікованих працівників, а всередині своєї групи їхні розряди будуть відрізнятися залежно від складності експлуатованого устаткування і виконуваних операцій, досвіду роботи, рівня відповідальності.

Наявність технологічних процесів й їх суворе дотримання повинні бути основою нормування праці під час визначення норм трудових витрат (вироблення, обслуговування, нормативів чисельності й трудомісткості робіт), при оплаті праці за кінцеві результати, що враховують. Додаткові матеріальні стимули у вигляді премій, надбавок, доплат передбачається погодити в безпосередній залежності від кількості та якості витраченої праці.

Уся система заходів спрямована на посилення мотивації праці працівників підприємства.

Для впровадження методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Систему заходів доцільно оформлювати у вигляді Програми з виділенням складових: організація й нормування праці; якість праці; використання трудових ресурсів.

Програма передбачає розробку рекомендацій оцінки трудової діяльності персоналу підприємств, що розглядається як один із факторів трудової мотивації, сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності своєї праці й виробництва в цілому.

Головною метою розробки й реалізації заходів програми є реформування систем організації й нормування праці, більш раціональне використання робочого часу, підвищення якості виконуваних робіт, ліквідація простоїв та інших факторів низької дисципліни. Реалізація поставленої мети можлива під час рішення таких завдань:

взаємозв'язок основних показників використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробничих процесів за допомогою технології, організації й нормування праці, безперервного контролю та оцінки якості виконуваних робіт й оплати за кінцеві результати трудової діяльності;

за необхідності більш раціональне звільнення або закріплення працівників, зайнятих виконанням робіт, трудомісткість яких залежить від обсягу продукції, що випускається і технологічного мінімуму чисельності;

поліпшення використання праці фахівців і службовців, удосконалення роботи апарату управління на всіх рівнях керівництва, визначення критеріїв оцінки їхньої праці;

вживання заходів щодо вивчення й підтримки соціально-психологічного стану в колективах, мотивації праці, виключенню конфліктних ситуацій і пропонування можливих шляхів їх вирішення.

Структура програми "Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві" і новизна вирішення основних проблем може бути сформульована в такий спосіб (табл. 2.12).

Мотиваційний механізм активної трудової діяльності підприємства, що функціонує на мікрорівні, реалізує вирішення різних завдань, обумовлене зовнішнім економічним полем, що формується на основі ринкових відносин. Система функціонування для ефективної роботи має потребу в досить чіткому аналізі, контролі з метою своєчасного виявлення відхилення в діяльності кожного елемента мотиваційної системи трудової діяльності.

Відсутність стабільності в розвитку економіки, різке падіння обсягів виробництва, розпад традиційних суспільних зв'язків і багато інших факторів накладають відбиток на діяльність підприємств і їхній персонал. У зв'язку з цим актуальним завданням є пом'якшення впливу негативних факторів кризової ситуації на персонал підприємств.

З цієї метою необхідно здійснювати цілий ряд перетворень у сфері техніки управління, організації, оплати праці, її нормування, підвищення кваліфікації.

Особливу увагу необхідно звернути на розробку основних напрямків удосконалення мотивації ефективної праці, шляхів мотивування персоналу. До їхнього числа віднесені такі:

оптимізація відтворення кадрового потенціалу промислового підприємства;

удосконалення організації систем оплати й стимулювання праці та ін.

У процесі глибокого вивчення теоретичного й практичного досвіду, аналізу отриманих у ході дисертаційного дослідження даних, з метою зміни й поліпшення організації трудової діяльності, удосконалювання технології та якості виконуваних робіт, більш раціонального використання трудових ресурсів розроблено й впроваджено у виробництво програму "Підвищення ефективності праці й поліпшення використання трудових ресурсів".

У рамках програми необхідно розробити ряд конкретних заходів для корінної перебудови роботи з використання трудових ресурсів і встановленого постійно існуючого механізму щодо їх реалізації, передбачивши при цьому вирішення наступних першочергових завдань:

повного завантаження робочого часу кожним працівником;

різкого скорочення й ліквідації внутрішніх і цілозмісних втрат робочого часу, понаднормових робіт і простоїв;

поліпшення нормування праці;

повсюдного впровадження оплати праці за кінцеві показники.

поєднання матеріальних стимулів в оплаті з якістю виконуваних робіт;

відпрацьовування мір правового порядку відповідальності виконавців за відступи від технології, низька якість робіт які несуть за собою матеріальний збиток;

удосконалення структури апарату управління всіх рівнів, механізація інженерної й управлінської праці;

повного усунення в роботі дублювання й паралелізму;

здійснення радикальних заходів щодо зміцнення дисципліни праці.

### Визначення заробітної плати за категоріями працюючих

Категорії	Модель визначення заробітної плати
Працівники	$ЗП = ТСх(1 + \sum D_i / 100),$ де ТС – тарифна ставка, грн; Д1 – відповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, %; Д2 – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %; Д3 – надбавка за важливість виконуваного заказу, %; Д4 – напруженість праці, %; Д5 – дефіцитність професії на ринку праці, %
Фахівці та службовці	$ЗП = ТСх(1 + \sum D_i / 100),$ де ТС – тарифна ставка, грн; Д1 – підвищення кваліфікації, %; Д2 – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %; Д3 – надбавка за терміновість та якість виконуваних робіт, %; Д4 – рівень відповідальності, %; Д5 – дефіцитність професії на ринку праці, %
Керівники	$ЗП = Ох(1 + \sum D_i / 100),$ де О – оклад, грн; Д1 – рівень відповідальності, %; Д2 – надбавка за перевищення норм керованості, %; Д3 – надбавка за фондівіддачу по підрозділу даного керівника робіт, %; Д4 – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %

Ті ж принципи застосовують і стосовно спеціалістів, службовців та керівників, тільки критерії тарифікації там дещо інакші.

Крім того, на підприємстві можуть бути групи й нетарифованих працівників (вище керівництво, особливо VIP-спеціалісти та ін.), що можуть оплачуватися за іншими принципами.

Такий підхід дозволить, на погляд автора, найбільш справедливо оцінити робоче місце та покладені на працівника функції і правильно встановити відповідний розряд оплати й визначити додаткову заробітну плату та співвідношення між ними.

На погляд автора, зв'язок і залежність додаткової заробітної плати з урахуванням тарифної ставки від кількості та якості виконуваних робіт може бути досягнутий тільки за умови здійснення безперервного процесу контролю за виконанням виробничих завдань і якістю робіт.

Виконання встановлених ознак діяльності працівників оцінюється певною кількістю балів, за сумою яких підводять підсумки за минулий період.

Перелік запропонованих ознак трудової діяльності працівників й їхня оцінка в балах наведені в табл. 2.6 – 2.8.

Таблиця 2.6

## Визначення оцінки трудової діяльності керівника

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондівддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Керівники, середня оцінка 1	6,37	1,23	3,52	2,33	2,17	4,97	4,01	5,76
Керівники, середня оцінка 2	6,52	1,37	3,07	2,12	2,37	5,19	4,49	6,03
Добуток 2 оцінок	41,53	1,68	10,81	4,94	5,14	25,79	18,00	34,73

Таблиця 2.7

## Визначення оцінки трудової діяльності фахівців та службовців

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондівддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Фахівці та службовці, середня оцінка 1	2,25	1,6	3,7	5,9	6,2	3,2	5,02	1,5
Фахівці та службовці, середня оцінка 2	2,7	1,9	3,5	5,5	6,9	3,9	5,35	1,9
Добуток 2 оцінок	6,1	3,04	12,95	32,45	42,78	12,48	26,86	2,85

Посилення дієвості моральних стимулів до праці нерозривно пов'язане з удосконалюванням механізму морального стимулювання праці, включаючи форми й методи морального заохочення, посилення їхнього впливу безпосередньо на працю й трудові відносини, а також показники й критерії оцінювання діяльності працівників, необхідні для їхнього морального заохочення.

Пропонується схема форм мотивації працівників, що не передбачають грошових винагород (рис. 2.4):

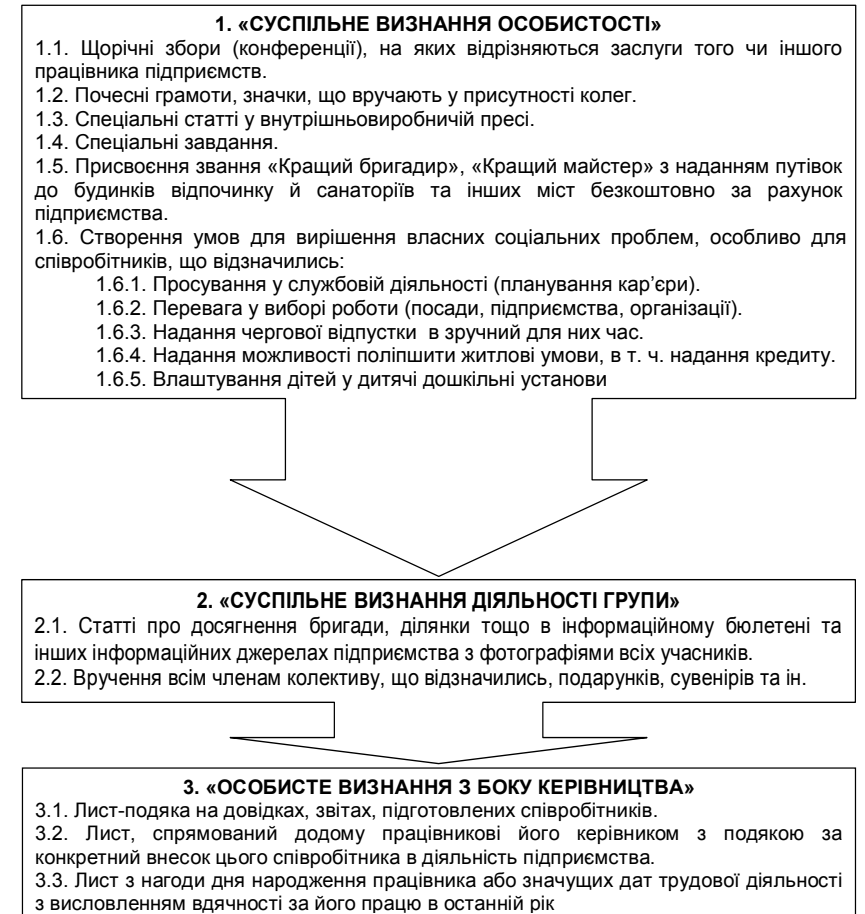


Рис. 2.4. Схема форм моральної мотивації працівників

Річний економічний ефект від впровадження системи оплати праці на основі бальної оцінки трудової діяльності за категоріями працюючих (акт № 20/1 від 24.05.06) за прогнозом складе 12 751,32 грн, що становить 15,5 % протягом наступного року. Відповідно річний економічний ефект від впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства акт № 26 від 29 листопада 2007 р. за прогнозом складе 17 155,08 грн або 37,83 %. За допомогою заробітної плати та чистого прибутку ми визначили рентабельність персоналу, яка не змінилася, не зважаючи на те, що витрати по заробітній платі зросли після впровадження заходів.

## 2.2. Реалізація механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства

Важливу роль у стимулюванні персоналу підприємств і якості трудового життя також відіграє система негрошових форм трудової мотивації.

Ефективність використання морального стимулювання залежить від правильного дотримання ряду принципів його організації [147].

Одним із основних принципів морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку й об'єктивної оцінки трудового внеску, результатів роботи кожного працівника, якого заохочують, і колективу.

Людина спрямовує свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли впевнена у великій імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення мети. Найбільш ефективно мотивування досягається тоді, коли працівники вірять, що їхні зусилля обов'язково дозволять їм досягти мети й приведуть до одержання особливо цінної винагороди.

У процесі організації стимулювання необхідне дотримання принципу диференціації моральних стимулів, тобто варто всебічно враховувати специфічні соціальні потреби й мотиви праці різних груп працівників та особливості їхньої реакції на стимули.

У зв'язку з цим необхідно враховувати, що у випадку домінування різних груп потреб у працівників формується різний тип трудової поведінки, а отже, необхідний диференційований підхід до управління ними з урахуванням таких переваг потреб:

у повазі й самоповазі – створення системи морального заохочення працівників, справедливої винагороди за напружену працю;

у належності до групи, у дружніх відносинах тощо – створення на робочому місці умов для міжособистісного спілкування, сприятливого морально-психологічного клімату;

у самовияві для осіб з яскраво вираженою орієнтацією на прояв внутрішнього світу – створення умов для творчості й самостійності у виконанні посадових обов'язків;

у безпеці – посилення гарантій зайнятості, пенсійного забезпечення, соціального страхування;

у задоволенні первинних потреб – створення сприятливих умов праці.

### Визначення оцінки трудової діяльності робітника

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондвіддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Робітники, середня оцінка 1	2,3	3,4	1,45	6,23	6,24	1,07	1,23	2,46
Робітники, середня оцінка 2	2,67	3,05	1,28	6,58	6,08	1,15	1,39	2,37
Добуток 2 оцінок	6,14	10,37	1,86	40,99	37,93	1,23	1,17	5,83

Переведення оцінок трудової діяльності робітника в запропоновану бальну оцінку доцільно проводити на основі шкалювання [48]. В основу шкали покладена величина міжрангового діапазону, яка відображає значущість кожного рангу в підсумковому показнику (ТС). Шкала оцінювання трудової діяльності робітника ТОВ "Геокон-РЕСТ" наведена на рис. 2.3.

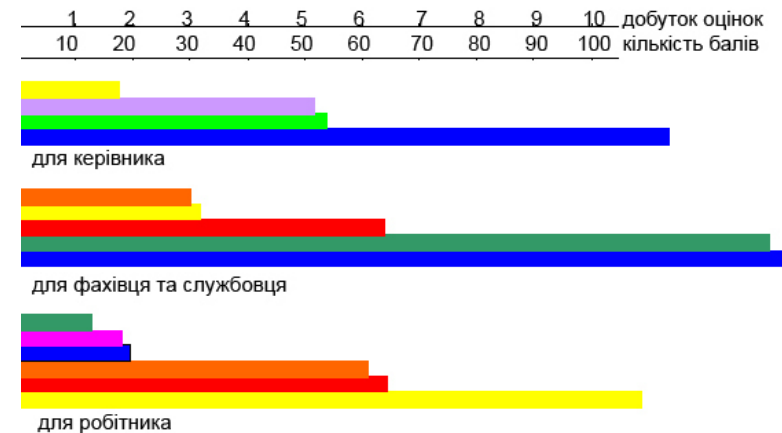


Рис. 2.3. Шкала оцінювання трудової діяльності працівників ТОВ "Геокон-РЕСТ"

За допомогою методу Делфі реалізується опитування експертами в 2 тури, що дає можливість ознайомитися з середньою оцінкою.

На першому етапі експерти кожному варіанту надали ранг в порядку від найбільш придатного (ранг 1) до найменш бажаного (ранг 8) (табл. 2.6 – 2.8).

На другому етапі експерти повідомили результати першого туру (середні оцінки) і пропонується зробити нову власну оцінку варіантів (табл.2.6 – 2.8). Потім знову визначають середні оцінки (середній ранг).

Третій етап. Дві середні оцінки за двома етапами перемножуються і за результатами визначається добуток двох оцінок.

Четвертий етап. З добутків оцінок трудової діяльності обираються такі, що не перевищують 16 балів (позитивна оцінка експертів) (рис. 2.3). Добутки двох оцінок переводять у 100-бальну систему за формулою:

$$B_i = D_i \times 10, \quad (2.2)$$

де  $B_i$  – кількість балів за показниками трудової діяльності, бали;

$D_i$  – добуток двох оцінок експертів за показниками трудової діяльності, бали;

10 – коефіцієнт переведення.

У ході підведення підсумків трудової діяльності працівників за минулий період кількість балів визначається з урахуванням характеристики рівня оцінки зазначених вище ознак із залученням коефіцієнтів для:

вищого рівня – 1,25;

вищого за середній рівня – 1,0;

середнього рівня – 0,75;

низького рівня – 0,5.

Відповідно до запропонованої оцінки з урахуванням основних ознак трудової діяльності усереднене значення коефіцієнтів аналізованого підприємства дорівнюють: для робітників – 0,45; для фахівців та службовців – 0,75; для керівників – 0,56. У ТОВ "Геоком-РЕСТ" рівень трудової діяльності в середньому за виділеними групами працівників є заниженим, тому доцільно означені розрахунки проводити з урахуванням принципу індивідуальності, що дозволить виділяти працівників, які потребують стимулювального та мотивувального впливу.

Для визначення інтегральної оцінки за шести групами показників відповідно до запропонованої методики пропонується використовувати один із методів експертних оцінок – метод рангової кореляції. З огляду на кваліфікацію і рівень підготовленості експертів, що були включені до групи анкетування можна зауважити, що це дозволить найбільш об'єктивно оцінити значимість конкретної кожної з показників методики.

Метод рангової кореляції є найбільш поширеним методом експертних оцінок. Експерт, одержавши робочу анкету, розподіляє показники по місцях відповідно до ступеня їхньої важливості. Йому присвоюється ранг – 1.

За результатами розрахунку економії по ФОП при використанні методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці працівника сумарна оплата праці за підрозділом збільшиться з 7 497,114 грн до 8 659,64 грн, що складає 15,9 %. З урахуванням збільшення вмотивованості праці та відповідно підвищення інтенсивності праці зростання ФОП складе 16,68 % за місяць.

Підвищення економічної мотивації праці веде до збільшення прибутковості діяльності підприємства. За результатами розрахунку підприємства, що впровадили оцінку мотивів трудової поведінки працівника, збільшили суму операційного прибутку за грудень відповідно на 15,51 % та 37,83 %.

Розрахунки щодо прибутковості діяльності досліджуваних підприємств наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Економічний ефект від впровадження розроблених заходів

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна показника
Впровадження системи оплати праці на основі бальної оцінки трудової діяльності за категоріями працюючих (акт № 20/1 від 24.05.06)			
Заробітна плата, грн	7 497,114	8 659,64	1 162,53
Рентабельність персоналу	0,91	0,92	0,01
Валовий прибуток, грн	19 112,95	22 076,12	2 963,18
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	15 666,35	18 095,18	2 428,83
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, грн: прибуток	9 791,47	11 309,49	1 518,02
Чистий прибуток, грн	6 854,03	7 916,64	1 062,61
Впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства (акт № 26 від 29 листопада 2007 р.)			
Заробітна плата, грн	3 416,91	4 712,11	1 295,2
Рентабельність персоналу	1,105	1,105	-
Валовий прибуток, грн	10 537,19	14 523,70	3 986,51
Фінансовий результат від операційної діяльності, грн: прибуток	8 637,04	11 904,67	3 267,63
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, грн: прибуток	5 398,15	7 440,42	2 042,27
Чистий прибуток, грн	3 778,71	5 208,29	1 429,59

Таблиця 2.10

**Оцінка економії по ФОП при використанні методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці працівника**

Показники	Значення показників										Заробітна плата, грн ЗП = ТС(1+ΣДі/100)
	Тарифна ставка, грн	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фінансово-виробничу діяльність керівника	Надбавка за переміщення керівництва	Надбавка за терміновість	Надбавка за терміновість, якість роботи	Напруженість праці	Детермінованість	
1. Посада: керівник підрозділу економіст 1 категорії	1 139	-	1,68	10,81	1,94	5,14	-	-	-	-	1 379,94
економіст 2 категорії	989,7	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	-	1 360,0
старший інженер	875,4	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	-	1 202,9
інженер	798,3	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	-	1 097,0
технік	631,5	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	-	867,8
комірник	598,7	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	-	822,7
грузчик	531,3	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,17	1,17	675,5
грузчик	493,1	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,71	1,71	626,9
грузчик	193,1	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,71	1,71	626,9
Σ 8 659,64											
2. Фонд оплати праці за грудень, грн	7 497,114										
3. Абсолютна економія по ФОП, грн	1 192,526										
4. Відносна економія по ФОП, грн	1 250,96										

А інші показники розташовуються за ступенем зменшення важливості і їм присвоюється ранг від 2 до n. Метод експертних оцінок був застосований для визначення ранжирування показників інвестиційної привабливості суб'єкта інвестування. Насамперед результати опитування необхідно звести в загальні таблиці для підрахунку результатів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати підсумкового ранжирування**

Показник	Місце
Постійна надійна робота	3
Повага до мене як до людини	11
Усвідомлення того, що я відповідаю за свою роботу	1
Добра зарплата	2
Добрі умови роботи	8
Можливість виконувати роботу якісно	15
Добрі стосунки з колегами	14
Можливість підвищення	6
Можливість виконувати творчу й складну роботу	22
Пенсія та інші переваги	4
Можливість брати участь в обговореннях, які впливають на кар'єру	7
Ненапружена робота	18
Поінформованість про те, що відбувається на роботі	13
Інтереси організації й турбота про соціальні проблеми	17
Відчуття важливості роботи	9
Письмовий опис моїх обов'язків	24
Оцінка керівника, коли я виконую роботу добре	10
Оцінка (рейтинг) моєї роботи	16
Участь у виробничих зборах	19
Згода із цілями організації	5
Більший ступінь свободи	12
Можливість удосконалювання	20
У мене ефективний і компетентний начальник	21
Страх покарання в разі поганої роботи	23
Робота під жорстким контролем	25

Необхідною умовою експертної оцінки є наявність узгодженості думки експертів. Для такого оцінювання застосовується коефіцієнт конкордації (узгодженості), що може змінюватися від 0 (повної відсутності узгодженості) до 1 (100 % узгодженості):

$$\overline{R_{ij}} = \frac{m(n+1)}{2} = \frac{3(25+1)}{2} = 39.$$

Розрахунок коефіцієнта конкордації провадиться в такій послідовності:

1. Обчислення суми рангів по стовпчиках матриці:

$$\sum R_{ij} = R_{i1} + R_{i2} + \dots + R_{im} = 325,$$

де  $R_{i1}$  – ранг, привласнений 1-м експертом 1-му заходу;

$R_{im}$  – ранг, привласнений останнім експертом цьому ж заходу.

2. Обчислення середньої за всіма показниками суми рангів:

$$d_i = \sum_{j=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} = 286,$$

де  $m$  – кількість експертів ( $m = 3$ );

$n$  – кількість заходів ( $n = 25$ ).

3. Розрахунок відхилення суми рангів від середньої суми:

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2.$$

4. Визначення суми квадратів відхилень:

$$\sum d_i^2 = 81\,796.$$

5. Розрахунок коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{m^2 (n^3 - n)} = 0,601.$$

Після визначення коефіцієнта конкордації знаходимо розрахунковий статистичний критерій  $X^2$  з  $n-1$  ступенем свободи:

$$X^2 = m(n-1) \times W = 25(3-1) \times 0,601 = 30,05.$$

Отримане значення розрахункового статистичного критерію необхідно порівняти з його табличним значенням  $X^2_{0,05}$ , і якщо обчислений критерій перевищує табличне значення, то коефіцієнт конкордації істотно відрізняється від 0 і узгодженість думок експертів вважається достатньою. Якщо критерій менше від табличного, то коефіцієнт конкордації неістотно відрізняється від 0 і результатами підсумкового ранжування користуватися не можна. У цьому випадку необхідно або розширити раду експертів, або змінити їхню спеціалізацію.

У даному випадку  $X^2 > X$  [77], що свідчить про те, що узгодженість думок експертів достатня.

Встановлені ознаки трудової діяльності спеціалістів та службовців у балах є базовими з урахуванням характеристик рівня оцінки, що дорівнює 1, тобто "вищою за середню".

Стосовно аналогічних характеристик рівнів оцінок ознак трудової діяльності спеціалістів і службовців, останні можуть бути встановлені й для керівників структурних підрозділів (цехів, ділянок, відділів, секторів).

Зазначені ознаки трудової діяльності прийнятні для більшості працівників. Для окремих категорій працівників можуть бути встановлені інші, виходячи з конкретних завдань і функцій (крім перших 3 обов'язкових ознак трудової діяльності), але стосовно до даної системи. Кількість ознак і критерії їхньої оцінки при цьому можуть бути різними, але загальна кількість базових балів повинна становити 100 балів.

Оцінювання роботи працівника проводиться його безпосереднім керівником на основі викладеної бальної системи за кожною встановленою ознакою трудової діяльності, визначається загальна кількість балів спеціаліста або службовця за даний обліковий період і заноситься в спеціальну "оцінну відомість".

Результати проведеного дослідження не заперечують уже існуючих оцінок роботи працівників підприємства [35, с. 294 – 320], а обґрунтовані оцінки трудової діяльності працівників (табл. 2.6 – 2.8) на основі ранжування знаходяться в межах науково обґрунтованих результатів.

Запропоноване методичне забезпечення оцінювання змін в економічній мотивації праці дає можливість оцінити економічну ефективність виконання розроблених заходів (табл. 2.10).



Перша група обставин зумовлює включення в систему кадрового ризик-менеджменту наступних функцій:

забезпечення нормального правового середовища для соціального захисту працівників;

розробка, впровадження і функціонування мотиваційного механізму, що поліпшує морально-психологічний клімат у колективі, залучає рядових працівників до участі в управлінні організацією і т. п.

Виходячи з другої групи обставин в систему кадрового ризик-менеджменту входять функції:

з розробки системи вимог до персоналу щодо прогнозування зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, перспектив розвитку організації;

з визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, перенавчання, підвищення їх кваліфікації або масова перепідготовка у зв'язку з переходом до нових технологій; просування по службі, омолодження колективу, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають змінюваним вимогам, що не здатні освоїти нові напрями і методи роботи.

Отже, підставою для виділення управління персоналом в окрему підсистему є наявність у неї характерної мети, механізму її досягнення і суб'єктно-об'єктного складу.

Мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Механізмом управління персоналом є створення управлінської структури, що реалізує систему взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з організації таких умов функціонування персоналу підприємства, які відповідають обраній на підприємстві кадровій політиці з погляду її ефективності.

Суб'єкт управління персоналом – працівники кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих.

Об'єкт управління персоналом – окремий працівник, а також їх сукупність, що виступає як трудовий колектив.

Механізм управління персоналом, таким чином, повинен розглядатися як механізм зниження ризику відхилення від мети підвищення і підтримки ефективності використання персоналу підприємства. Характеристики цього механізму і його практична реалізація залежать від існуючої концепції, що приймається на підприємстві як система поглядів на роль людського ресурсу і пов'язаних з ним переваг і загроз для досягнення мети виробничого процесу.

Управління персоналом підприємства в даний час ведеться паралельно в двох функціональних сферах: у сфері формування і розвитку персоналу і у сфері менеджменту персоналу.

Формування і розвиток персоналу підприємства – це функціональна сфера його економічної діяльності. Складовими частинами економіки персоналу є робота з персоналом і управління цією роботою. Функціональною структурою, що реалізує перераховані елементи економіки персоналу під-

Упровадження програми вимагає особливого кваліфікованого підходу. У зв'язку з цим повинна бути відпрацьована система спеціалізованих семінарів з усіма категоріями працівників (керівниками всіх рівнів, робітниками, фахівцями й службовцями) щодо вивчення сутності й порядку реалізації заходів програми, а також тематики постійно діючих форм навчання й підвищення кваліфікації.

Виходячи з головної мети розробки й впровадження програми, одним з головних критеріїв техніко-економічного обґрунтування прийнятих рішень у сфері виробництва, праці й управління повинен бути стан організації трудової діяльності.

Особлива увага в процесі реалізації заходів організації праці повинна бути приділена соціально-психологічному забезпеченню в колективах, створенню атмосфери зацікавленості в перетвореннях, загальній орієнтації персоналу в необхідності зміни наявних умов, готовності до спеціального навчання й самоосвіти.

Запропоновані в програмі заходи утворюють єдиний комплекс заходів щодо реформування системи трудової мотивації.

Для одержання проміжної й узагальненої оцінки програми поліпшення використання персоналу необхідно визначити економічний ефект для кожного окремого заходу або для групи однорідних за економічним змістом заходів. При цьому повинна бути забезпечена однаковість розрахунків як за економічним змістом ефекту, що розраховує, так і за методикою розрахунку.

З погляду методики оцінки економічного ефекту вся сукупність заходів розподіляється на три групи.

Перша група – це заходи, які не потребують одноразових витрат капітального характеру (придбання або виготовлення власними силами устаткування, технологічного оснащення, будівельні роботи, науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки і т. д.). Як правило, ці заходи мають організаційний характер.

Економічний ефект від заходів першої групи визначається у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Друга група – це заходи, для яких необхідні одноразові витрати, у тому числі витрати капітального характеру. Для цих заходів економічний ефект визначається також у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Але спочатку на основі річного приросту прибутку необхідно визначити ефективність кожного окремого заходу.

Третя група – це заходи щодо оздоровлення умов праці, узгодження їх з ергономічними й екологічними нормами. Для цієї групи ефект може бути розрахований після реалізації програми на основі порівняльного аналізу показників виробничого травматизму, професійної й виробничо-обумовленої захворюваності, плинності робочої сили.

Нормування праці і його відновлення в програмі посідає центральне місце. Стрижнем всієї програми є впровадження нових форм і методів орга-

нізації й нормування праці, спрямованих на забезпечення інтересів працівників в умовах ринку, створення умов для розвитку їх трудового й творчого потенціалу.

Особлива увага в рамках зазначеної програми приділяється питанню реформування мотивації ефективної праці, шляхам мотивування персоналу, реалізованих через: удосконалювання системи організації нормування праці (структурування й упорядкування робіт з організації й нормування праці, аналіз витрат робочого часу та ін.); удосконалювання технології виробництва й підвищення якості виконуваних робіт (визначення стану діючих технологічних процесів, розробку показників кінцевого результату, необхідного для оцінки технологічної чисельності, якості роботи й оплати праці); поліпшення використання трудових ресурсів за рахунок реалізації заходів 1 і 2 розділів програми, а також створення дієздатної системи стимулювання трудової активності з урахуванням інтересів усіх учасників виробничого процесу. Механізм мотивації праці в умовах ринкової системи господарювання формується за допомогою не тільки економічних, але й соціальних факторів, роль яких у цьому процесі постійно зростає. Пріоритет у самій праці, безумовно, належить особистості, а керівництво підприємства може стимулювати (або дестимулювати) діяльність працівника.

Мотиваційний механізм трудової діяльності формується на всіх рівнях – держава, підприємство, працівник – і всі рівні тісно пов'язані між собою, взаємно впливають один на одного.

У рамках даного дослідження основна мета зводилася до формування мотиваційного механізму активної трудової діяльності у зв'язку "підприємство – працівник".

Ринок з його диференціацією людей є тим стимулом, що породжує зовсім нову систему потреб, інтересів, цінностей, у який формується новий адекватний ринку механізм мотивації не просто праці, а всієї суспільно корисної діяльності людини.

У міжнародній практиці понад шістьдесят років розробляються й використовуються нові методи управління персоналом, засновані на особистому інтересі працівника, пов'язані із задоволенням його потреб. Ці методи довели свою високу ефективність.

Аналіз результатів дослідження мотиваційного механізму показує закономірність у тому, що неможливо створити ефективну систему мотивації праці без врахування інтересів людини. Підвищити активність мотиваційного механізму трудової діяльності можна на основі врахування особистих інтересів і суспільних потреб людей, що пов'язано з природою самої людини – прагнення до первісного задоволення своїх власних матеріальних і духовних потреб.

Варто врахувати вплив неринкових ресурсів (соціально-економічних ресурсів та потреб пов'язаних із ними) на активні сили мотиваційної й освітньої системи, яка формується, що впливає на якість.

Мета кадрового менеджменту як механізму, що забезпечує ефективність використання персоналу шляхом зниження впливу кадрових ризиків, може бути у свою чергу розкладений на "підцілі" (рис. 3.1).

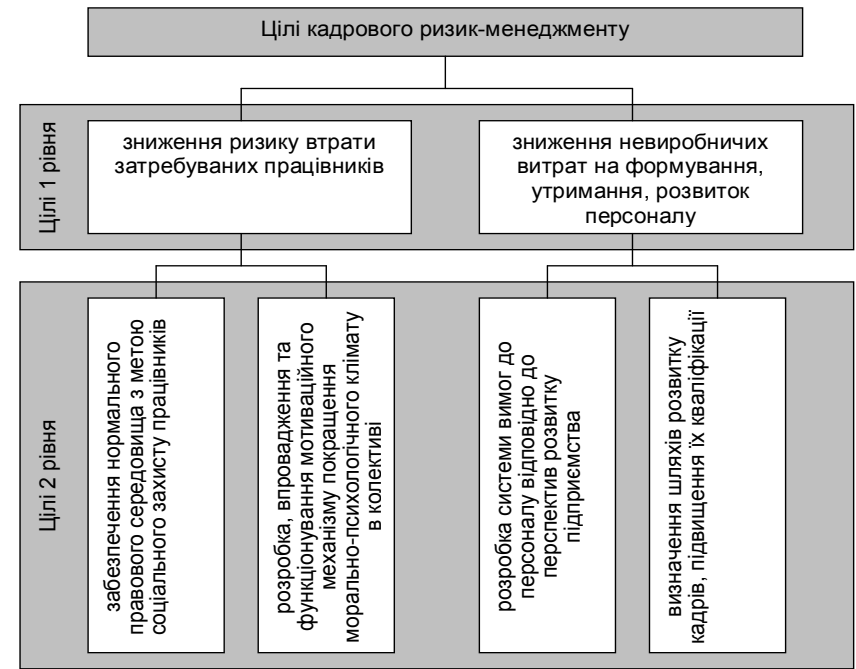


Рис. 3.1. "Дерево" цілей кадрового ризик-менеджменту

Необхідність кадрової роботи є невід'ємним елементом зниження ризиків непередбачених збитків, викликаних соціальними катаклізмами. Дієвість такого управління полягає не тільки в уникненні подібних часткових збитків, але і в зниженні будь-яких непродуктивних витрат, викликаних використанням такого специфічного ресурсу, як людина.

З погляду зниження ризику втрати працівників, цільова задача управління персоналом повинна формулюватися виходячи з того, якими є конкретні потреби таких працівників, задоволення яких вони вимагають у адміністрації.

З погляду зниження непродуктивних витрат на персонал, зниження темпів зростання ефективності виробництва і втрати конкурентних переваг цільова задача управління персоналом визначається потребами його використання у адміністрації в обмін на умови, які вона готова для цього створити.

Таким чином, першопричиною операційних ризиків може виступати або персонал, або технології, або зовнішня дія (зміна вимог регулюючих органів, природні катастрофи і т. д.). Усвідомлення цього дозволяє стверджувати, що решта елементів операційного ризику (процедури внутрішнього контролю, функціонуючі підсистеми і бізнес-процеси) самі по собі причиною ризику не є, а швидше за все, виступають інструментами ведення основної діяльності. При цьому вони можуть служити джерелом операційного ризику, причина якого виходитиме із зазначених вище чинників. У зв'язку з цим операційний ризик можна визначити як ризик виникнення збитків в результаті недоліків або помилок в ході здійснення внутрішніх процесів, допущених з боку персоналу підприємства, функціонування технологій, а також унаслідок зовнішніх подій. Ризики виникнення збитків, викликаних недоліками або помилками в поведінці або діях персоналу, прийнято називати "ризиками персоналу". "Ризики персоналу", таким чином, є окремим випадком "ризиків людського ресурсу", що виявляються безпосередньо під час виконання кожним співробітником своїх посадових виробничих обов'язків.

Домінуючу роль у виникненні операційного ризику відіграє внутрішня невизначеність, яку, в даному випадку, можна звести до двох основних видів: людська і соціальна.

Людська невизначеність пов'язана з неможливістю точного прогнозу поведінки людей у процесі роботи. Це викликано тим, що люди відрізняються один від одного рівнем освіти, досвідом, творчими здібностями, інтересами, а їх індивідуальні реакції змінюються день за днем залежно від самопочуття, настрою, контактів з іншими людьми.

В основі ж соціальної невизначеності лежить прагнення людей утворювати соціальні зв'язки і групи, допомагати один одному, поводитися відповідно до взаємно прийнятих зобов'язань, службових відносин, ролей, стимулів, традицій, конфліктів, причому структура цих взаємостосунків не визначена.

У процесі виробництва бере участь не тільки кожний співробітник окремо, але і трудовий колектив у цілому. Успішність і ефективність виробничої діяльності залежить не тільки від особистих здібностей кожного члена цього колективу, але і від сукупної злагодженості його роботи, повноти складу співробітників необхідних спеціальностей, внутрішніх взаємостосунків і комунікацій, усвідомлення кожним працівником справедливості своєї винагороди щодо інших членів колективу, наявності загальної мети, єдиної системи корпоративних цінностей та ін. Відсутність цих компонентів породжує ризик зниження ефективності діяльності всього виробничого колективу відносно наявного або запланованого рівня. Такий ризик має сенс визначити як "кадровий ризик", також є проявом "ризиків людського ресурсу", але що стосується зниження прибутковості виробництва у наслідок ризиків, які породжуються кадрами в цілому, тобто так званими трудовими ресурсами. Саме кадрові ризики є об'єктом управління підсистеми кадрового менеджменту.

Для розвитку мотивації в перспективі недостатньо використати тільки матеріальні стимули (модель заробітної плати). Вона повинна бути центром цілого комплексу стимулів соціально-економічного характеру, які інтегруються в єдину систему трудової мотивації й спрямовані на розвиток особистості. До них належать:

різні системи участі в прибутку;

соціальні пільги: оплата проїзду на роботу, оплата навчання, надбавки на дітей, надання житла, пільги в пенсійному забезпеченні ветеранам війни та праці.

Особливого значення набувають для розвитку мотивації в перспективі різні системи участі в прибутку, в тому числі:

акціонерні форми;

виплати піврічних і річних бонусів залежно від результатів роботи підприємства, активності й стажу працівника;

різні внески підприємств у страхові ощадні компанії тощо.

Західні експерти відзначають збільшення планів участі персоналу в прибутках як одним із найефективніших способів підвищення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи фірми.

Завдяки цим системам працівники підприємства, крім гарантованої заробітної плати, одержують виплати іншого характеру. Основою для добутку таких виплат є участь співробітника в досягненні господарського успіху певного великого підрозділу (відділу, заводу, усього підприємства). Про участь у прибутках можна говорити й тоді, коли основою участі є лише окремі компоненти господарського успіху (елементи доходів, витрат).

У сучасній практиці господарського життя системи участі в прибутках підприємства все більшою мірою стають предметом дискусій. У зв'язку з цим необхідно виділити наступні виробничі цілі, які можуть бути досягнуті завдяки використанню системи участі в прибутках:

мотивація до більшої відданості підприємству (зниження плинності кадрів за рахунок задоволеності виробничою ситуацією) і поліпшення виробничого клімату;

виховання співробітників у дусі економічного й підприємницького мислення;

збільшення доходів співробітників (у випадку доброї роботи окремих співробітників) і відповідних прибутків усього підприємства;

поліпшення фінансового становища підприємства.

Поставлені цілі реалізуються за допомогою спеціальних форм оформлення систем участі в прибутку, які відповідають кожному конкретному напрямку. До їхнього складу входять: підстава для участі, частка в прибутку, індивідуальна квота, використання частки прибутку. Створення системи участі в прибутку, орієнтованої на конкретне підприємство, рівнозначне вибору між різними формами розробки, можливими для цих елементів системи.

У процесі реформування української економіки, що супроводжується зниженням рівня виробництва й споживання, а також погіршенням со-

ціальної захищеності працівників, зростає необхідність у синергетичному системному управлінні з активним використанням не тільки методів матеріального, але й морального стимулювання, ідеологічного впливу, в залученні працівників до управління підприємством і недопущенні масових скорочень.

Однією з причин, що знижують ефективність стимулювання, на погляд автора, є невміння й небажання частини керівників застосовувати широкі можливості, права, надані умовами ринкових відносин у галузі стимулювання. Багато організацій не приділяють цій проблемі належної уваги, воліючи використовувати неефективні, але перевірені методи.

Становище, що склалося у галузі стимулювання праці працівників промислових підприємств, вимагає докорінного поліпшення.

Проведені дослідження свідчать, що стимулювання є визначальною для всіх категорій працівників активізацією трудової поведінки працівників. У ході вдосконалення системи стимулювання особливу увагу необхідно приділити проблемам соціально-економічного порядку, серед яких:

невідповідність розміру премій кількості та якості фактично виконаної роботи;

відсутність в адміністрації цеху можливості на власний розсуд розпоряджатися фондом оплати праці;

фактична відсутність матеріальної відповідальності за кінцевий результат.

Вирішення даних проблем прямо пов'язане з питанням удосконалення системи оцінки трудової діяльності персоналу – одним із факторів трудової мотивації.

На сучасному етапі зміна системи оцінки праці працівників підприємств особливо актуальна.

Правильно розроблена система оцінки персоналу сприяє посиленню зацікавленості в більш виробничій та якісній праці, активності й дисциплінованості, а також створенню сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Міжнародний досвід показує, що вирішальний вплив на становлення до праці більшої частини працівників мають система управління трудовою діяльністю, оцінка й оплата праці [78].

Проведені соціологічні опитування працівників підприємств різних форм власності свідчать: більше 75 % опитаних вважають сформовану систему оцінки неефективною й несправедливою; у деяких випадках працівникам було незрозуміло, яку мету переслідує дана процедура, більше 15 % не задоволені організацією даного процесу.

Така реакція на оцінку трудової діяльності привертає увагу до деяких моментів: у добре розробленій системі повинні бути чіткі цілі, вона повинна бути прихованою й викликати довіру; необхідно розвивати у працівників навички атестації й вживати наступних заходів за її результатами.

го, охоплюючого в рамках підприємства всі ризики і можливості управління ними, виявився серйозним досягненням управлінської думки і перш за все тому що системний підхід, який об'єднав стратегії, процеси, людей, технології, навички оцінки і управління ризиками в рамках виробничої або іншої організації в цілому, забезпечував попередження або мінімізацію наслідків ризиків більш ефективно, ніж фрагментарний підхід.

Проте проблема знижень ризиків системи в рамках традиційної дискретної парадигми управління ризиками не розв'язується. Не піддається вона задовільному вирішенню і на основі системного ризик-менеджменту, оскільки немає відповіді на питання про основний елемент, який утворює зв'язок, однозначно присутній у всіх підсистемах. Таким елементом, поза сумнівом, є людина.

Є. С. Жариковим і А. А. Парамоновим запропонована третя парадигма ризик-менеджменту [47]. Її суть зводиться до того, щоб розглядати всі ризикові ситуації як наслідок поведінки, дій (бездіяльності) і діяльності (бездіяльності) людей. З цієї точки зору, тільки таким чином можливе створення загальної теорії ризиків і формування універсальних інструментів подолання ризиків або мінімізації їх наслідків.

"Людинознавчий підхід" до ризиків виправдав себе в наступних сферах: фінансові операції; виробничі процеси; технічні та технологічні інновації; винахідництво, новаторство і раціоналізація; реструктуризація підприємств; формування конкурентних переваг; маркетингові дослідження; інвестиційні проекти; ріелторська діяльність; організація нового бізнесу; міжособистісні відносини і т. д.

Викладені вище обставини дозволяють говорити про необхідність включення в аналіз причин неуспіху виробничо-господарської діяльності якогось чинника, присутнього в ній на будь-якому етапі і прямо або опосередковано визначаючого цей неуспіх. Такий чинник може бути названий "людським чинником".

Керуючись третьою парадигмою, можна направляти зусилля з усунення ризикових ситуацій на формування у працівників усіх рівнів адміністративної підлеглих особистої зацікавленості в підвищенні економічних результатів діяльності організації і уникненні збитків. Будь-який керівник при такому підході може виконувати функції ризик-менеджера щодо поведінки своєї групи підлеглих з погляду зацікавленості у відсутності непродуктивних втрат.

Зупиняючись на теорії "людського чинника" як єдиної ризикообразуючої ланки в процесі виробничо-господарської діяльності, слід виділити групи породжуваних ним ризиків, які вимагають особливих стратегій управління.

Як відомо, особливе місце серед ризиків підприємства займає операційний ризик, який в економічній літературі звичайно інтерпретується як ризик прямих або непрямих втрат, унаслідок неправильної побудови бізнес-процесів, неефективності процедур внутрішнього контролю, технологічних збоїв, несанкціонованих дій персоналу або зовнішньої дії.

### 3. Управління кадровими ризиками підприємства засобами менеджменту "людських ресурсів"

#### 3.1. Людський ресурс як джерело ризику

Дослідження проблем роботи з персоналом в ринкових умовах господарювання виявило залежність успіхів організацій від підходу до управління персоналом як до зони підвищеного ризику. Навіть в досить великих і сильних організаціях провали і невдачі будь-якого характеру в більшості випадків пов'язані з тим, що при формуванні трудового колективу, і особливо управлінської команди, практично ніхто з причетних до роботи з персоналом не розглядав кадрову роботу як зону базового ризику, тобто як зону, помилки в якій обов'язково позначаються на результатах функціонування і розвитку підприємства.

Кадрові помилки, особливо помилки в оцінці можливостей потенційних працівників і в розміщенні працівників, відносяться до основ діяльності підприємства, їх можна назвати базовими. Адже помилки в оцінках інтелектуально-психологічних і фізичних можливостей людей носять універсальний характер; вони можуть спрацювати в будь-якому підрозділі організації і її управлінні. В ідеалі керівники і менеджери з персоналу усвідомлюють, що при розгляді кадрових проблем потрібен підхід, який враховує високий рівень значущості помилок кадрових рішень.

Управління ризиками на підприємстві – це процес виявлення рівня невизначеності (відхилень у прогнозованому результаті), прийняття і реалізації управлінських рішень, негативний вплив на процес і результати відтворення випадкових факторів, одночасно забезпечуючи високий рівень підприємницького доходу [42].

На підприємствах і в організаціях робота з людьми здійснюється службами персоналу. Таким чином, шлях до зменшення ризиків діяльності підприємства необхідно починати з аналізу людей, причетних до соціальних, природних, фінансових і будь-яких інших процесів, з аналізу їх особливостей, їх відмінностей у здібностях і перевагах.

До останнього часу існувало дві парадигми ризик-менеджменту:

дискретна, галузева;

системна, інтегруюча управління різними і розрізненими галузями ризик-менеджменту в єдину систему ризик-менеджменту.

Узагальнений опис відмінностей між "старою" і "новою" моделями ризик-менеджменту може бути знайдений у роботі Thomas L. Barton, William G. Shenkir, Paul L. Wolker "ERM in Practice" [30].

Відзначимо, що перехід від старої моделі фрагментарного, епізодичного, обмеженого ризик-менеджменту до моделі інтегрованого, безперервного

Оцінка трудової діяльності працівників підприємств включає, головним чином, наступні чотири завдання:

правильне використання персоналу, насамперед, за допомогою раннього визначення дефіциту результатів праці;

посилення мотивації працівника й визначення його статусу на підприємстві;

підстава для винагороди;

підстава для оцінки діяльності й дисциплінарних заходів.

Без оцінювання результатів праці кожного працівника неможливо реалізувати принцип відповідності результативності праці і його заохочення.

Для визначення ефективності праці працівників і преміювань за результати роботи застосовуються різні системи оцінки заслуг працівників, що враховують індивідуальні розбіжності в праці. Фактори, згідно з якими оцінюються працівники за ефективність і результативність праці, поділяються на:

виробничі (звітні й статистичні дані про виконання показників преміювання, індивідуальне виконання норм і нормованих завдань, використання робочого часу тощо);

особистісні (ініціативність, трудова й творча активність, прийняття відповідальності за рішення на виробництві та ін.).

Основною проблемою є вибір системи оцінювання працівника і результатів його праці.

Системи особистісних оцінок можуть встановлюватися із застосування традиційних і прогресивних методів різних коефіцієнтів: трудової участі (КТУ), якості праці (КЯП), інтенсивності праці (КІП), коефіцієнта ефективності праці, а також через систему балів, експертних оцінок методом опитувань.

На сьогодні, на погляд автора, на особливу увагу заслуговує система, за якої використовуються наступні показники: під час вимірювання індивідуальної праці – коефіцієнт ефективності праці (КЕП), а під час оцінювання праці колективів структурних підрозділів – коефіцієнт ефективності колективної праці (КЕКП) [63, с. 102].

Порівняння основних параметрів КТУ й КЕП свідчить про наявні переваги останнього. Його застосування дозволяє підсилити матеріальні стимули до праці, різко підвищити відповідальність працівників і колективів, а також роль керівників.

Запропонований трудовий показник суттєво відрізняється від широко відомого показника – коефіцієнта трудової участі (КТУ). Порівняння показників вимірювання праці наведено в табл. 2.13 [140].

Таблиця 2.13

## Порівняння показників виміру праці

Коефіцієнт трудової участі (КТУ)	Коефіцієнт ефективності праці (КЕП)
Вимірює працю тільки робітників, об'єднаних у бригади	Вимірює працю всіх працівників: робітників, ІТП, службовців
Застосовується тільки в найнижчій структурній одиниці підприємства – у бригаді	Підходить для всіх структурних підрозділів підприємства
За КТУ розподіляється не основна, а додаткова зарплата (премія)	Розподіляється вся заробітна плата
Діапазон, у якому диференціюється премія, – у межах від 0 до 2	Розміри підвищення – зниження зарплати практично не обмежені (але не менше мінімальної зарплати)
Не пов'язаний з кінцевими результатами роботи великих структурних підрозділів і всього підприємства	Заробітна плата безпосередньо пов'язана з результатами діяльності структурних підрозділів і всього підприємства
Визначається самими робітниками бригади, що на практиці, частіше за все, веде до зрівняльного розподілу премії	Визначається фахівцями відповідно до відмінностей у праці, що полегшує диференціацію в оплаті

Перехід до "безгрошового" показника оцінки праці дозволяє вирішити суперечність між ринковими умовами формування фонду оплати праці й оцінкою праці, застосовуваною в процесі використання тарифної системи оплати праці. У ході використання даної системи оцінювання праці окремого робітника, колективу структурного підрозділу, всього підприємства, що знаходить вияв не у вигляді суми грошей, а у вигляді певної суми коефіцієнтів, які потім використовуються в розподілі фондів оплати праці підприємства і його структурних підрозділів.

Для кожного працівника розраховується ефективність місячної праці, що кількісно виражається в коефіцієнті ефективності праці (КЕП):

$$\text{КЕП} = \text{Кбзп} \times (1 + \text{Ктв}), \quad (2.3)$$

де КБЗП – коефіцієнт базової середньомісячної зарплати за минулий період;

КТВ – коефіцієнт трудового внеску працівників у кінцевий результати роботи структурного підрозділу за той же період. Що можна розрахувати за наступною формулою:  $\text{Ктв} = \text{З}/\text{Р} \times \text{К1}$ , де З – кількість виконавців заданої роботи; Р – об'єм виконаної роботи; К1 – показник складності (дуже складна – 35 балів, складна – 25 балів, не дуже складна – 15 балів). Складність

Система оцінки трудової діяльності робітників побудована аналогічно системі оцінки праці фахівців і службовців і складається із чотирьох основних блоків, що враховують:

- мотиваційний потенціал працівника;
- трудова й виробнича активність;
- соціальна активність;
- творча активність.

Кожен блок показників охоплює певну сферу діяльності персоналу, і в сукупності наведений набір оцінних критеріїв найбільш повно відповідає опису конкретного працівника.

Запропонована система, як багатофакторна, не може бути використана в системах мотивації, розрахованих на короткостроковий період. Тривалість застосованих стимулів повинна дорівнювати півріччю або року.

Піврічні й річні оцінки зручніші не тільки з погляду психологічного сприйняття, але й економічної доцільності. Місячна атестація за комплексною системою трудомістка та дорога. Якщо ж залишити її на розсуд бригади або враховувати самооцінку, це буде той же КТУ, який є практично "непрацездатним".

На погляд автора, рік є зручним відрізком часу для складання планів творчого, освітнього, професійного розвитку працівника як йому самому, так і адміністрації.

За результатами атестації визначаються розміри премії, а також моральне заохочення виконавців.

Фактична оцінка за кожним показником зводиться до наступного: низький рівень – 2 бали; середній рівень – 3 бали; вище середнього рівня – 4 бали; високий – 5 балів.

Річні атестації й заохочення на їхній основі можна назвати проміжними цілями до перспективного.

З метою розвитку мотивації працівника в перспективі важливо диференціювати ставки за стажем роботи на підприємстві. Однак у цей час фінансовий стан не завжди дозволяє підприємствам проводити диференціацію, саме у цьому випадку з'являється можливість враховувати стаж у процесі оцінки за допомогою запропонованої системи.

Запропонована комплексна система перспективного розвитку працівників на підприємстві охоплює процес планування творчої активності працівника, організації безперервної освіти на виробництві, постійного професійного й творчого зростання, руху в рамках системи суспільного визнання.

Оновлена формула має такий вигляд:

$$K_{іпо} = K_{тр} \times K_{з} \times K_{м}, \quad (2.7)$$

де  $K_{іпо}$  – оновлений коефіцієнт інтенсивності праці, частки одиниці;

$K_{тр}$  – коефіцієнт темпу роботи, частки одиниці;

$K_{з}$  – коефіцієнт часу зайнятості, частки одиниці;

$K_{м}$  – коефіцієнт монотонності праці, частки одиниці.

На основі атестації можна давати оцінку процесу розвитку працівника. Результати атестації відображаються в спеціальній формі "Оцінна карта трудової діяльності". За результатами атестації визначаються рівень мотивації працівника, а також коефіцієнти нормативної виробничої, соціальної, творчої активності.

На наступному етапі розраховується інтегральний коефіцієнт трудової активності, за допомогою якого визначаються розміри заробітної плати виконавця в наступний річний період атестації, що досліджується (рис. 2.5).

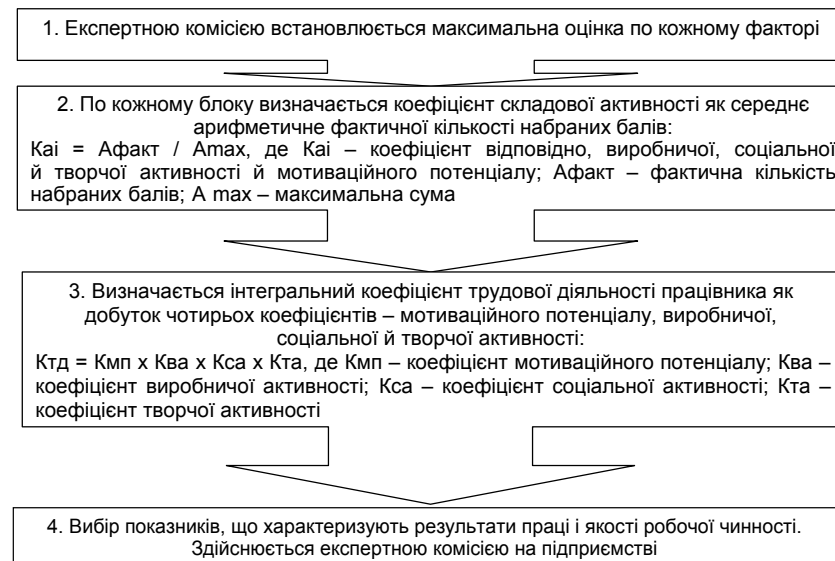


Рис. 2.5. Схема визначення розміру заробітної плати виконавця

заданої роботи оцінюється в рамках 100-бальної системи (п. 3.2) від 15 до 35 балів залежно від складності виконуваних робіт (за ступенями їх інтенсивності та новизни). Такі роботи повинні оцінюватись експертами позитивно із значенням добутку оцінок не більше 2 балів.

Як видно з формули, для визначення КЕП будь-якого працівника необхідно враховувати такі фактори, як базова зарплата, час та інтенсивність праці, складність виконання роботи, трудову поведінку працівника (ініціативність, поєднання професій, розширення зон обслуговування, дисципліна і т. д.), які відображаються у відповідних коефіцієнтах.

Коефіцієнт базової зарплати, складний і тарифний коефіцієнти включають наступні характеристики праці:

складність праці (різний рівень кваліфікації працівника), яка відбита в базових окладах і тарифах;

вага праці (різні умови праці), яка відбита в надбавках і доплатах до окладів і тарифних ставок.

Коефіцієнт трудового внеску працівника за звітний місяць розраховується за формулою:

$$K_{тв1} = (K_{вч} \times K_{яп}) + K_{сп} + K_{пр}, \quad (2.4)$$

$$K_{тв2} = (TC \times BC \times K_{яп}) + K_{п} + K_{пр}. \quad (2.5)$$

де  $K_{вч}$  – коефіцієнт відпрацьованого часу;

$K_{яп}$  – коефіцієнт якості праці;

$K_{п}$  – коефіцієнт поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування й збільшення обсягу виконаних робіт;

$K_{пр}$  – коефіцієнти доплат (нічні, святкові, вечірні та ін.);

$TC$  – тарифна годинна ставка;

$BC$  – відпрацьований час.

Коефіцієнт відпрацьованого часу ( $K_{вч}$ ) розраховується як відношення фактичного відпрацьованого часу до нормативного часу у звітному місяці. Якість праці працівника у звітному періоді відображається в коефіцієнті якості праці ( $K_{яп}$ ), що фіксує результати, інтенсивність (напруженість) роботи, рівень виконання працівником його основних обов'язків.

Фонд оплати праці підприємства встановлюється як сума часток його структурних підрозділів, обчислених за підсумками за минулий період (місяць, квартал, півріччя, рік). Ці частки щомісяця коригуються залежно від того, як структурні підрозділи виконують свої функціональні показники. База порівняння – попередній місяць. Якщо підрозділ перевищив показники попереднього місяця, то його коефіцієнт ефективності колективної праці підвищується, збільшується і його частка в загальному фонді оплати праці. Якщо ж підрозділ спрацював гірше, то його частка у фонді оплати праці знизиться.

Таким чином, по-перше, фонд оплати праці підрозділу щомісяця жорстко погоджується з виконанням його функціональних обов'язків, по-друге, усувається суперечність між систематично змінним фондом оплати праці всього підприємства й відносно стабільними (за умов тарифної системи оплати праці) фондами оплати праці структурних підрозділів.

Дана система оцінки й оплати праці охоплює всі, без винятку, структурні підрозділи підприємства – від основного виробництва до бухгалтерії, від робітника до керівника вищої ланки. Вона забезпечує прямий матеріальний зв'язок особистого доходу працівників, фонду оплати праці підрозділу із загальним фондом оплати праці підприємства.

Дана система оцінки й оплати праці, впроваджена на ряді підприємств, дала добрі результати. Вона досить проста, знижує труднощі розрахунків із зарплатою, спонукає працювати більше й краще, з меншою кількістю працівників.

З огляду на переваги даної системи й специфіку організації праці на промислових підприємствах можна припустити, що система оцінки на основі коефіцієнта ефективності праці могла б бути використана на багатьох підприємствах.

Аналіз організації праці та її оплати на промислових підприємствах показав, що для визначення особистого внеску робітника в кінцеві колективні результати виконання показників й умов преміювання бригад (зміною, ділянкою) застосовуються різні системи оцінок. Найбільшого поширення одержала система оцінки із застосуванням коефіцієнтів якості праці (КЯП), коефіцієнта інтенсивності праці (КІП) і коефіцієнта трудової участі (КТУ).

КТУ й КІП кожного окремого робітника за період преміювання визначається залежно від базового коефіцієнта й змісту оцінних показників, що підвищують або знижують його.

Так, базовий КТУ при розподілі премії найчастіше вважають таким, що дорівнює 1 (одиниці). Але можуть використовуватися й інші підходи, коли базові КТУ диференціюються за професіями працівників, а в разі входження до складу даного колективу керівників і фахівців ділянки (зміни) – за категоріями працівників. При цьому він може визначатися по-різному. Наприклад, як відношення:

годинної тарифної ставки працівника, розрахованої, виходячи із середнього розряду виконаних ним робіт, до тарифної ставки працівника основної професії в даній бригаді (зміні, ділянці);

місячної тарифної ставки (посадового окладу) до мінімальної тарифної ставки (посадового окладу) працівника бригади (зміни, ділянки);

тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням поточної премії до середнього рівня заробітної плати по бригаді (зміні, ділянці).

Такий порядок дозволяє у вихідному рівні (у базовому КТУ) значною мірою врахувати професійні й кваліфікаційні особливості членів колективу, а через оцінні показники конкретизувати ступінь участі працівника (особистий внесок) у виконанні виробничих завдань.

На багатьох промислових підприємствах ще зберігся порядок, коли в процесі розподілу колективної премії остаточно оцінка трудового внеску працівника (наприклад, за допомогою КТУ) залишається не за керівником, а самим колективом (радою бригади). Однак у більшості випадків цей процес став носити суто формальний характер і реальної віддачі немає.

Крім того, така практика при існуванні нових реалій у відносинах власності підприємств певним чином суперечить сутності регулювання трудових відносин між найманим працівником і працедавцем. Можливо, що коли працедавці й працівники були рівноправними співвласниками загальнодержавної власності, передача колективу права оцінки трудового внеску своїх членів бригади мала законодавчу основу й зміст. У нових умовах колишній підхід втрачає саму економічну основу. Той або інший працівник може не побажати бути оцінюваним своїми колегами, адже він уклав трудовий договір не з колективом, а з працедавцем і вправі розраховувати на вирішення питань оплати тільки останнім.

Роботодавці й трудові колективи підприємств можуть погодитися із цим і встановити порядок розподілу премії із застосування КТУ, КЯП та інших систем оцінювання безпосередньо керівником бригади (зміни, ділянки) з остаточно затвердженням розмірів премій до виплати керівником підприємства.

Разом з тим там, де працедавець вважає, що розподіл колективної премії радою бригади (за участю трудового колективу) ефективний і його доцільно продовжити, це питання повинне стати предметом колективних переговорів. У разі згоди всіх членів колективів бригад (змін, ділянок) працедавець може делегувати трудовому колективу право оцінювати працівників у разі розподілу премії. Така домовленість повинна бути чітко відображена в колективному договорі підприємства, преміальному положенні, а також супроводжуватися згодою кожного працівника.

На основі розробленої методики [65] була виведена формула інтенсивності праці:

$$K_{ip} = K_{tr} \times K_z, \quad (2.6)$$

де  $K_{tr}$  – коефіцієнт темпу роботи, частки одиниці;

$K_z$  – коефіцієнт часу зайнятості, частки одиниці.

Експериментальні дослідження показали, що за рівних умов стомлення залежить не тільки від темпу роботи й часу зайнятості, але й від монотонності виконуваних робіт. Установлено, що за частотою повторюваності одноманітних прийомів тривалістю менше 40 секунд різко зростає монотонність праці, настає стійка стомлюваність. Обробка отриманих результатів показала лінійну залежність стомлення від темпу, монотонності роботи й часу зайнятості.

У зв'язку з цим, на думку автора, необхідно доповнити коефіцієнт інтенсивності праці ще одною складовою – коефіцієнтом монотонності роботи.



організація професійного навчання. План людських ресурсів є основою для планування і проведення професійного навчання на підприємстві. Ретельна розробка цього плану дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і добитися реалізації бізнес-планів з якнайменшими витратами;

створення основи для розвитку інших програм управління персоналом. Знання тенденцій у динаміці чисельності, зміні кваліфікаційної структури персоналу дозволяє відділу людських ресурсів розробляти довгострокові програми в області формування компетентностей працівників, професійного розвитку і т. д.;

скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної і активної політики на ринку праці. Знання власних потреб на тривалу перспективу дає компанії можливість ефективно протистояти своїм конкурентам і взаємодіяти з контрагентами на ринку праці, і отримувати вигоду із зміни ситуації.

При плануванні персоналу необхідно враховувати наявність потенційних конфліктів. Першою причиною цих конфліктів виступає, як вже відзначалось, конфлікт інтересів власників і найманих працівників, який виступає, зокрема, у формі суперечності між економічною і соціальною метою планування. Один одному протистоять прагнення до оптимального використання фактора "праця" (економічна мета) і прагнення до розподілу задач відповідно до схильностей членів організації (соціальна мета). Друга причина криється в самих людських ресурсах і визначається конкурентними відносинами усередині підприємства, оскільки економічні принципи, що лежать в основі планування персоналу, можуть знаходитися в суперечності з економічними принципами інших сфер економіки підприємства. Прикладом тут може служити проблема розподілу обмежених ресурсів інвестиційного бюджету між заходами щодо розвитку персоналу і заходами щодо розширення сфери маркетингу.

Конфліктні потенціали створюються або посилюються, якщо:

визначення потреби в персоналі веде до результатів, що ущемляють інтереси окремих співробітників (перш за все звільнення);

при визначенні кількісної потреби в персоналі виявляється, що співробітників або недостатньо, або забагато;

результати визначення потреби в персоналі або не доводяться до співробітників, або не викликають у них довіря;

визначення потреби в персоналі служить інструментом створення або нарощування владних потенціалів, зокрема, через виявлення високої потреби в персоналі, оскільки чисельність співробітників вважається показником важливості відповідного підрозділу.

Конфлікти виникають при цьому в підрозділах, які вважають, що їх персональні ресурси є замалими. В той же час, логічно обґрунтоване визначення потреби в персоналі при плануванні служить передумовою того, що співробітники знаходяться у розпорядженні підприємства відповідно до її кількісних, якісних, часових і територіальних потреб, і усуває, таким чином, ризики, які могли б виникнути через дисбаланси у перелічених вище областях.

приємства, є підрозділ (менеджери і співробітники) по роботі з персоналом (відділ кадрів) і куратори цієї роботи з числа топ-менеджерів.

Менеджмент персоналу підприємства – це функціональна сфера його менеджменту. Складовими частинами менеджменту є управління бізнес-діяльністю групи співробітників і керівництво групою співробітників. Функціональною структурою, що реалізує перераховані елементи менеджменту персоналу, є сукупність функціональних менеджерів (менеджерів підрозділів всіх рівнів), включаючи топ-менеджерів.

Взаємозв'язок даних понять представлено на рис. 3.2 де їх структуризація стала наслідком структурно-системного аналізу безлічі внутрішньо-корпоративних відносин підприємства.

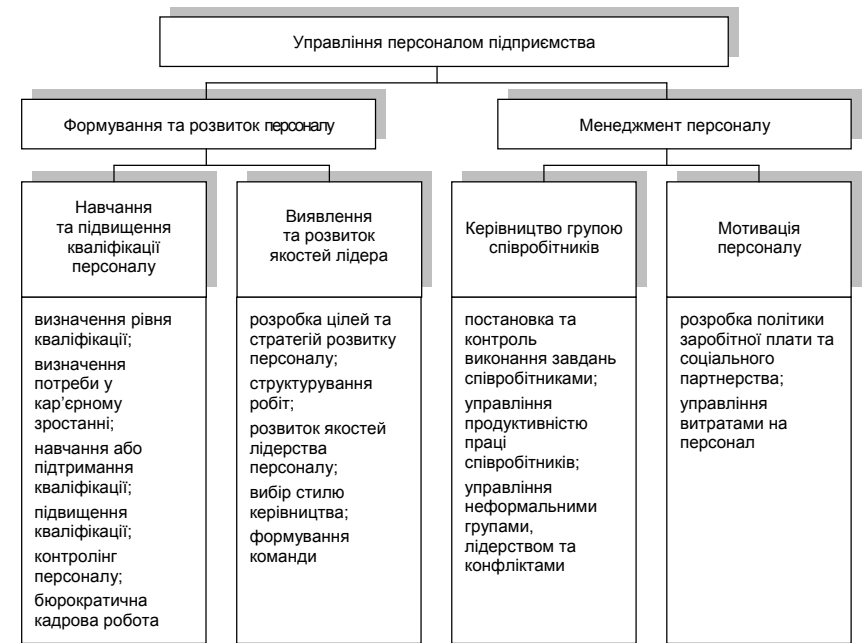


Рис. 3.2. Функціональні області управління персоналом підприємства

Відповідно до виділення двох сфер діяльності в менеджменті персоналу опишемо відповідні їм функції.

Функції управління групою співробітників пов'язані з визначенням задач співробітникам, виходячи з мети очолюваного менеджером підрозділу, а також з організацією і контролем їх виконання:

визначення завдань і визначення ролей окремих членів групи (підлеглого колективу);

- виявлення проблем, що виникають при реалізації завдань;
- координація дій групи;
- планування і організаційна підготовка групових зборів;
- виявлення і прояснення неясних для співробітників питань;
- контроль реалізації планів і узагальнення проміжних результатів діяльності групи;
- перевірка правильності сприйняття і інтерпретації ділової інформації, одержуваної членами групи;
- методична допомога співробітникам і сприяння розвитку у них ініціативи та творчого підходу при вирішенні задач;
- забезпечення співробітників майбутньою роботою з урахуванням їх можливостей і бажань;
- розвиток взаємодопомоги при виконанні важких завдань і в непередбачених ситуаціях;
- регулярне підведення індивідуальних трудових підсумків;
- турбота про підвищення кваліфікації співробітників і оволодіння ними суміжними професіями;
- розвиток зовнішніх зв'язків групи і підготовка відповідної інформації;
- притримання всіх необхідних для роботи ресурсів.

Функції керівництва групою співробітників включають забезпечення оптимальності і постійності складу членів очолюваної менеджером групи, налагодка внутрішньогрупових відносин, у тому числі відносин членів групи з керівником. До числа завдань, що вирішуються менеджером як керівником групи, відносяться:

- виявлення і усунення емоційної напруженості в групових відносинах;
- сповіщення про групові норми і своєчасне нагадування про них;
- формування "нормальних групових комунікацій" (наприклад, бесіди із співробітниками, отримання різносторонньої інформації про стан справ у кожного члена групи і т. п.);
- захист і підбадьорення "тихих членів" команди, гальмування прагнення надмірно активних співробітників до домінування;
- вирішення конфліктів;
- розвиток здорового колективізму, взаємного довіря і солідарності, доброзичливості і прагнення до пошуку компромісів;
- усіяка підтримка групових зборів;
- уважне і терпиме відношення до співробітників при вирішенні питань, що виникають при спільній роботі в команді (правильне розуміння загальної мети, можливостей, проблем і т. д.);
- мотивація співробітників;
- ініціація конструктивної критики.

Перераховані функції управління бізнес-діяльністю групи співробітників і керівництва групою співробітників практично співпадають з функціями

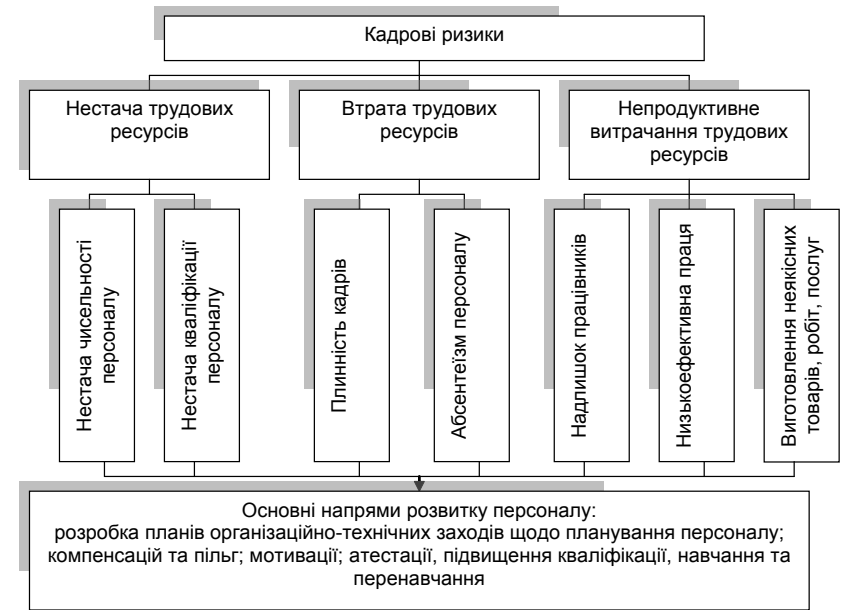


Рис. 3.3. Формування стратегії управління кадровими ризиками

На відміну від стратегії в цілому, плани містять конкретні дії, терміни і методи їх реалізації, а також потреби в ресурсах людських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних для їх здійснення. Як правило, плани складаються на один календарний рік і можуть переглядатися протягом цього періоду.

Кожна організація, що оцінює перспективи свого розвитку, повинна бути зацікавленою в зниженні ризику невідповідності наявної і оптимальної кількості працівників визначеного рівня компетенції. Очевидно, що недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може призвести до істотних витрат. Процеси, що визначають ефективність планування людських ресурсів і позитивно впливають на результати діяльності підприємства, визначаються таким чином:

оптимізація використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити і продуктивно застосувати незатребуваний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

удосконалення процесу прийому на роботу. Планування є джерелом інформації про потреби організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати й уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з браком робочої сили;

Таблиця 3.2

**Відмінність управління кадрами від управління людськими ресурсами**

Управління кадрами	Управління людськими ресурсами
Функція керівництва персоналу зосереджена у відділі кадрів, а функція управління персоналом реалізується керівниками підрозділів	Децентралізована функція управління персоналом. Керівник підрозділу відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу для досягнення мети. Фахівці по роботі з персоналом (психологи, соціологи, кадровики) надають підтримку менеджменту (керівникам підрозділів і підприємства в цілому)
Кадрове планування – наслідок бізнес-плану підприємства і реакція на нього (зв'язок односторонній)	Планування людських ресурсів повністю інтегровано в бізнес-планування (зв'язок двосторонній)
Мета – забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях в потрібний час і вивільнення непотрібних людей. Співробітники – це ресурс бізнесу і об'єкт витрат	Мета – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів людей із стратегією і метою компанії. Співробітники – це, разом з ресурсом бізнесу, чинник переваги в конкурентній боротьбі й об'єкт інвестицій
Кадрова політика підприємства націлена на досягнення економічного компромісу між власниками і персоналом	Політика людських ресурсів підприємства націлена на розвиток цілісної сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб з навколишнім діловим середовищем

### 3.3. Зміст стратегії управління кадровими ризиками

Управління людськими ресурсами припускає вирішення завдань з управління кадровими ризиками, здатними призвести до неефективних витрат на персонал, що знижують ефективність його використання. У зв'язку з цим розробка стратегії управління цими ризиками починається із зіставлення характеристик кадрів, запланованих для реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, і фактичного стану людських ресурсів організації, а також визначення невідповідності між ними. Така невідповідність свідчить про наявність втрат, пов'язаних з кадровими ризиками. Для уникнення таких втрат необхідно вирішити конкретні завдання, що припускають проведення ряду організаційно-технічних заходів, (ОТЗ), покликаних знизити втрати від кадрових ризиків і створити чинники, що протидіють комплаєнс-ризикові власників і персоналу (рис. 3.3).

"досягнення групової мети" і "об'єднання групи і турботи про її збереження" [95]. Такий підхід до реалізації функцій лінійних керівників базується на визначенні персоналу підприємства як "людських ресурсів" використання характерних особливостей яких визначає успіх або неуспіх діяльності підприємства відносно поставленої мети.

Робота з кадрами, як традиційна функція економіки персоналу, має наступні особливості:

фрагментарність, епізодичність або, щонайменше, непостійність роботи з кожним окремим співробітником. Служби кадрів займаються окремими працівниками не щоденно, а в основному при необхідності, починаючи з маркетингу та найму і закінчуючи звільненням або оформленням виходу на пенсію;

переважно допоміжний характер діяльності. Робота з кадрами полягає у відборі, навчанні, консультуванні і т. п. персоналу, але не в безпосередньому керівництві ним;

обмеженість владних повноважень. Керівники відділу кадрів у цілому володіють меншим об'ємом влади, ніж керівники підрозділів.

Покладання на лінійних керівників функцій керівництва персоналом як людськими ресурсами дозволяє поставити перед департаментом по роботі з персоналом наступні завдання:

- участь в розробці ділової стратегії компанії;
- підбір, наймання і розстановка співробітників;
- мотивація і винагорода співробітників;
- атестація, оцінка результатів праці співробітників;
- формування корпоративного клімату;
- тренінг і розвиток людських ресурсів;
- підвищення кваліфікації працівників.

Мета теорії управління персоналом при цьому може бути сформульована як отримання нових знань шляхом описання і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій, розробка моделей організаційної поведінки і методів підвищення ефективності використання співробітників підприємства.

Відповідно до поставленої мети формується концепція кадрового менеджменту, що базується на специфічних знаннях, які відображають, поперше, вплив різних характеристик працівників на їх залучення до роботи, відбір і організаційну поведінку, і, по-друге, способи і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків для ефективного забезпечення економічних і соціальних потреб підприємства. Крім того, теорія управління персоналу підприємства спирається і частково включає знання наступних теорій.

Економічні теорії, що охоплюють різні напрями економічної науки, це, перш за все, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в області попиту на робочу силу і її пропозиції, вони допомагають пояснити ряд явищ у сфері

економіки і менеджменту персоналу. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії і ухвалення оперативних рішень в плані залучення робочої сили, утримання цінних співробітників в компанії, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізація колективу, формування у персоналу відчуття відданості компанії, зміцнення корпоративної культури і т. д. Найважливіше значення для управління персоналу мають і інші напрями економічної науки, зокрема, економічні теорії і методи, що дозволяють визначати витрати на персонал, обґрунтовувати раціональні рішення в області його комплектації.

Разом з економічними теоріями в області управління персоналом підприємства використовується цілий ряд психологічних наук і методів, соціологічні концепції, трудове і соціальне право, розділи конфліктології, науки про працю та ін.

Використання знань цих напрямів науки застосовується в практиці кадрового менеджменту як управління людськими ресурсами – основи ефективного виробництва. Такий підхід дозволяє істотно підвищити ефективність праці кожної конкретної особи, оскільки дає можливість організувати вплив на її професійні здібності з урахуванням особистісних психологічних якостей і потреб.

Аналіз психологічних і соціологічних теорій приводить до висновку про доцільність введення понять інтелектуального і соціального потенціалів особи для формування теорії економіки і менеджменту персоналу. Актуальність введення такого поняття викликала появу кадрової концепції людського капіталу. Ці поняття трактують таким чином.

Інтелектуальний потенціал особи – знання, інтуїція і професійні навички та здібності особи.

Соціальний потенціал особи – готовність особи до кооперації і підтримки, рівень розвитку її комунікацій і культури спілкування, уміння людини працювати в групі, команді.

Інтелектуальний потенціал особи можна представити як базовий і спеціальний.

Базовий інтелектуальний потенціал включає початкові, освітні, теоретичні й інші універсальні знання, що мають широку сферу застосування і що формувались, перш за все, удома і в дошкільних установах, школах і вузах, у практичній діяльності і т. д.

Спеціальний інтелектуальний потенціал включає знання особливостей конкретного робочого місця, стилю керівництва, колег і товаришів по роботі, їх можливостей, переваг і недоліків, клієнтів і т. п., а також практичні навички з використання цих знань. Спеціальний інтелектуальний потенціал нагромаджується у процесі трудової діяльності, проте використовується в певні проміжки часу, які дорівнюють робочому періоду на конкретному робочому місці. Накопичення інтелектуального загального і спеціального потенціалу особи служить одній з найважливіших передумов найефективнішого використання співробітника підприємства. Воно забезпечує високу

Відповідно, процес управління людськими ресурсами для створення персоналу із "зразковою виробничою поведінкою" "полягає в підборі і збереженні необхідної організації персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного з працівників з погляду реалізації мети організації, що дає можливість скоректувати його поведінку, винагороді персоналу за його зусилля" [36].

Традиційно виділяють чотири системи відповідно до основних функцій управління людськими ресурсами:

- підбір персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- оцінка персоналу;
- винагорода персоналу.

Концепція людських ресурсів (HRM) підприємства охоплює всі економічні взаємостосунки між підприємством і його працівниками. Слід зазначити наступні принципи кадрової концепції "людських ресурсів" на відміну від концепції "персоналу" відповідно до мети зниження ризиків виробничих конфліктів:

- реалізація, замість ієрархічних, коопераційних принципів і стилів керівництва;

- облік соціальних, кадрових і економічних наслідків запланованих підприємницьких рішень;

- створення і розширення інформаційної і комунікаційної системи з метою отримання інформації про події на підприємстві, зменшення чинників невпевненості, а також поліпшення мотивації персоналу;

- надання персоналу прав в області інформації, обговорення і обґрунтування рішень з господарсько-трудова питань, питань управління персоналом і соціальної політики.

Ці зміни, у свою чергу, спричиняють за собою зміни в практиці управління персоналом. Найважливіші з них такі:

- інноваційна здатність, творчість і довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами практики управління підприємствами;

- стиль управління, система цінностей і кваліфікаційно-поведінковий профіль менеджерів підприємства змінюються від бюрократичного до підприємницького;

- люди і їх здібності — найцінніші ресурси підприємств.

Концепція "людських ресурсів" зумовлює більш високу стадію роботи з людьми в порівнянні з концепцією "персоналу", тобто традиційною практикою "відділу кадрів". Основні відмінності інноваційної роботи з людьми як людськими ресурсами від традиційної практики "відділу кадрів", відзначені в табл. 3.2, де представлено результати інтерпретації "відмінностей управління людськими ресурсами від традиційного управління кадрами" [36].

трати на який не перевищують запланований рівень, а обсяг виробляємої продукції не опускається нижче передбаченого показника.

Таким чином, говорити про реалізацію кадрового ризику можна лише за умови завдання цільового показника діяльності підприємницької одиниці у вигляді запланованого рівня доходу, зниження якого в результаті неефективного використання людських ресурсів може розглядатися як втрата.

Відповідно до зазначеної концепції, кадрові технології людських ресурсів, покликані формувати "зразковий персонал", що виробляє оптимальну кількість продукції при оптимальних витратах.

Як справедливо відзначає С. В. Шекшня в роботі "Управління персоналом сучасної організації", реалізація стратегічних завдань і короткострочкових планів будь-якої організації припускає виконання її персоналом певних дій, що називають виробничими функціями [36]. Більш правильно використовувати термін виробнича поведінка, оскільки він включає не тільки творчі, але і поведінкові навички.

Конкретна виробнича поведінка залежить від матеріально-технічних і інформаційних ресурсів, що використовуються організацією, її структури і культури, проте, в першу чергу, визначається організаційною метою.

Чим ближче виробнича поведінка співробітників організації до "зразка", тим вище ефективність їх роботи, тобто ефективність використання людських ресурсів.

Ефективність використання кожного окремого працівника як елемента людського ресурсу залежить від його здатності виконувати необхідні функції і мотивації. Під здатністю в даному випадку розуміється наявність у співробітника необхідних для виконання своїх функцій професійних навичок, достатньої фізичної сили і витривалості, кмітливості, загальної культури і т. п. Одного вміння виконувати професійні обов'язки недостатньо для досягнення мети організації, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або від мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації і професійної майстерності забезпечують досягнення результату. Об'єднаний результат цих здібностей і мотивації описують виробничу поведінку працівника. При цьому на мотивацію людини впливають багато чинників: винагорода; оцінка діяльності; професійний розвиток; перспективи професійного зростання; рівень загальної культури.

Здатність працівника виконувати професійні обов'язки, у свою чергу, визначається: потенціалом, який він має коли приходить в організацію; професійним навчанням, яке він одержує в організації; фізичним і моральним станом, який залежить від цілого ряду чинників, у тому числі від величини матеріальної винагороди; оцінкою, одержувану співробітником від організації, будь то формальна атестація або щоденні повчання керівника.

компетентність і неформальне залучення працівника в справи колективу, дозволяє йому максимально проявити ініціативу, розкрити свої здібності і дарування.

Високий соціальний капітал осіб різко знижує частоту проявів відхилень у поведінці, випадків порушення трудової дисципліни, несумлінного відношення до праці, робить зайвим поточний зовнішній контроль співробітника.

Трансформація "кадрової функції управління персоналом" в "функцію управління людськими ресурсами" обумовлена об'єктивними економічними процесами: різко зросла конкуренція, посилюється тиск на зниження витрат, змінилися організаційні структури, зросла не тільки децентралізація, але і необхідність горизонтальної інтеграції (останній сприяли успіхи в інформаційній технології), різко зросла роль знань і боротьба за професіоналів високої кваліфікації.

Серед причин підвищеної уваги до економіки людських ресурсів останнім часом особливо виділяються такі, як об'єктивний зв'язок процесів розвитку персоналу із стратегією компанії, труднощі в наймі кваліфікованих менеджерів, необхідність більш гнучкої кваліфікації співробітників, такої, що легко адаптується до нових завдань, необхідність тісного зв'язку персоналу з метою функціонування підприємства, більший акцент ставити на оцінку результатів і їх вплив на винагороду, необхідність в більш досконалії методології і практиці планування персоналу.

Нова кадрова концепція "людських ресурсів" викликала появу на ринку праці нових професій (мерчендайзера, менеджера, маркетолога, креатора і т. п.), що обумовлене необхідністю активізації задоволення потреб організації у відповідних фахівцях. Виник ринок рекрутингових послуг, який займається пошуком і відбором персоналу з якісно нової професійної позиції і з використанням сучасних методик окупності і прибутковості вкладень в підвищення професійної якості працівників.

Зараз персонал підприємства розглядається західними дослідниками як джерело капіталовкладень. Вкладення в спеціальну освіту, своєчасне і планомірне професійне навчання, перекваліфікацію працівників з урахуванням їх здібностей як людського ресурсу і потреб адміністрації підприємства дозволяє говорити про прибутковість таких вкладень, як найважливішої конкурентної переваги на сучасному ринку.

Отже, зростає значення включення в систему кадрового менеджменту підрозділів, що відповідають за цінність "людського капіталу", створеного за рахунок вкладень активів підприємства. Слід помітити, що зазначений підхід породив і новий кадровий ризик. Вкладення в підвищення кваліфікації працівника є вкладеннями в якість його особи і не належать адміністрації підприємства як власність. Таким чином, змінюється психологія працівника, яку раніше формували як "одне життя – одне підприємство". Свідомість неминучості розставань, диктує необхідність окупити вкладення до "моменту розставання". Розробка і реалізація механізму, що гарантує

окупність і прибутковість вкладень в підвищення професійної якості працівників, є черговою задачею сучасного кадрового менеджменту.

### **3.2. Сутність концепції "управління людськими ресурсами" як концепції управління кадровими ризиками**

Конфлікти інтересів і незгода між працівниками та керівниками з питання розподілу прибутків компанії як результатів її діяльності повинне сприйматися керівникам будь-якого рівня як нормальний і неминучий стан речей. Джерело цих конфліктів приречено специфікою зв'язків управляючої і керованої підсистем, і тут же лежить шлях уникнення цих конфліктів, що полягає у вдосконаленні системи управління, що включає ці підсистеми.

У боротьбі цих протилежних точок зору – керівників і працівників, згідно з законом діалектики, міститься рушійне ядро прогресивного розвитку виробничих відносин, що забезпечує досягнення якнайповнішого задоволення потреб всіх членів економічного співтовариства. Керівництво компанії повинне розуміти, що конфлікти обов'язково матимуть місце, і тому повинно прагнути їх розв'язати шляхом встановлення здорової і логічної процедури розв'язання конфліктів і трудових суперечок. Така процедура повинна, в першу чергу, звести нанівець або мінімізувати можливі економічні наслідки конфлікту для діяльності підприємства, організації, фірми. Сучасний погляд на природу цих наслідків такий, що, щоб уникнути цих наслідків, повинні бути рівно і свідомо зацікавлені як керівники, так і самі працівники. Досягнення такої ситуації в процесі управління буде гарантією уникнення ризику неефективності виробництва, невиправданих збитків і непродуктивних витрат, причини яких лежать усередині підприємства.

При такому підході корпоративне управління стає ще складнішим і відповідальнішим, що вимагає професійного поєднання високого рівня інтелекту і комунікативної компетентності. Прийти до згоди керівників з тією частиною працівників, яку прийнято іменувати персоналом, можна лише в умовах взаємного довір'я і розуміння того, якою мірою кожний з цих двох суб'єктів є один для одного ресурсом. В умовах такого розуміння повинна бути сформована відповідна організаційна структура, яка включала б:

власників раціонально сформованого капіталу, охочих нарощувати цей капітал;

працездатний, динамічний і мотивований персонал, зацікавлений у підвищенні власного добробуту і кар'єрного зростання;

менеджерів, які повинні таким чином організувати виробництво, щоб інтереси обох сторін були збалансовані.

Роль управлінця у встановленні цього балансу неоднозначна. Він здатний як зрівноважити систему інтересів, так і порушити баланс своїми непрофесійними діями. Поняття "баланс інтересів" схоже на поняття гар-

сторін, що беруть участь у виробництві (виробничі відносини), мінімізують можливість прояву конфлікту їх інтересів, оскільки мають на меті оптимальне поєднання задоволеності кожної. Отже, концепція кадрів як людських ресурсів найкращим чином здатна управляти ризиками таких конфліктів. Зміст управління персоналом як людськими ресурсами складають характерні процеси, в результаті яких відбувається комплектування штату підприємства, виявлення і задоволення потреб працівників та практичних правил і процедур, які управляють взаємовідносинами між організацією і її працівником.

Цільовим показником управління кадровими ризиками, в якому виявляється досягнення балансу інтересів власників і персоналу, є показник ефективності витрат на персонал. Досягнення цього показника означає вирішення засобами кадрового менеджменту наступних завдань:

своєчасне задоволення виробництва працівниками в необхідній кількості і відповідного рівня якості;

мінімізація непродуктивних витрат на оплату вартості плинності кадрів [37];

мінімізація непродуктивного витрачання робочого часу.

Окремо слід зазначити загрозу зниження ефективності діяльності підприємства через недосконалу структуру управління підприємством (у тому числі – і система управління кадрами), в створенні якої не враховувалися можливості і проблеми людських ресурсів. Удосконалення цієї структури шляхом упровадження різних інновацій може істотно підвищити рівень управління людськими ресурсами, якщо ці інновації проводитимуться з метою усунення (зниження) ризику негативних наслідків конфлікту інтересів керівників і персоналу.

Крім того, необхідно виділити втрати у зв'язку з незадовільною комунікацією усередині виробничої системи, оскільки через низьку якість внутрішньосистемних інформаційних зв'язків може постраждати якість, своєчасність і точність виконання виробничих функцій, що, поза сумнівом, позначиться на кінцевій комерційній ефективності виробництва.

Можна сказати, що непродуктивні втрати на персонал будуть мінімізовані, і мета управління кадровими ризиками наближена або досягнута у випадку, якщо у складі працівників підприємства буде достатня кількість співробітників з високим рівнем професіоналізму і продуктивності праці, такі, що є носіями корпоративних цінностей, що затверджують відданість своїй організації. Буде справедливо, таким чином, стверджувати, що з позицій відношення до кадрів, як до людських ресурсів, зниження пов'язаних з його використанням ризиків значною мірою визначається кваліфікованим плануванням споживання цього ресурсу, підвищенням його якості і уникненням необґрунтованої втрати – тобто плинності кадрів.

Повертаючись до звичної термінології управління персоналом, можна сказати, що для досягнення запланованих економічних показників розвитку підприємницького суб'єкта господарювання необхідний персонал, ви-

бом, який знижує негативний вплив цього чинника на діяльність підприємства, може бути тільки породження протилежно направленою чинника, що забезпечує виробничий процес персоналом з достатнім рівнем наступних якостей: компетентності; задоволеності; вмотивованості; залучення у виробництво.

Чинником, здатним компенсувати комплаєнс-ризик власників і персоналу є побудова такої системи менеджменту, в результаті дій якої інтереси кваліфікованого співробітника будуть, з одного боку, задоволені, а з другого боку – з'єднані з інтересами власника. Це мінімізує конфлікт інтересів, а – отже, і породжувані ним ризики прямих збитків або недоотримання прибутку. Іншими словами, система кадрового менеджменту, побудована відповідно до концепції менеджменту людських ресурсів, здатна вирішити задачу управління кадрами в цілях максимально ефективного їх використання разом з іншими ресурсами підприємства, в умовах протидії персоналу підвищенню цієї ефективності через прямо протилежні інтереси.

Поставлена задача може вважатися успішно вирішеною у разі досягнення запланованого показника ефективності використання персоналу, інакше можна говорити про реалізацію кадрового ризику.

Номенклатура кадрових ризиків дуже обширна. Зокрема можна виділити такі групи ризиків:

кількісні ризики: надлишок і нестача персоналу, висока плинність кадрів, диспропорції реальних потреб і фактичної чисельності в різних підрозділах;

якісні ризики: недостатня або надмірна кваліфікація персоналу; недостатність практичного досвіду, виконавської дисципліни і відповідальності; психологічна невірноваженість; відсутність комунікабельності, інтелекту, загальної культури і т. д.;

ризик нелояльності персоналу: розголошення конфіденційної інформації; корупція, розкрадання і саботаж; реалізація інших загроз. Реалізація перерахованих ризиків здатна істотно знизити ефективність підприємницької діяльності у зв'язку з підвищенням непродуктивних витрат на персонал, у тому числі – у вигляді збитків, викликаних навмисними діями співробітників.

Усвідомлення керівництвом підприємства наявності конфліктних інтересів, ведення переговорів для досягнення компромісів і пошук рівноваги між вимогами різних груп лежить в основі побудови на підприємстві системи управління персоналом, іменованої як "управління людськими ресурсами".

"Управління людськими ресурсами" (HRM – від *англ.* Human resources management.) є людським аспектом управління підприємством і відносинами працівників зі своїми компаніями [37]. Мета HRM – забезпечити використання співробітників компанії, тобто людських ресурсів таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь і навиків, а працівники – максимально можливе матеріальне і психологічне задоволення від своєї праці. Організовані таким чином взаємовідносини

монії. Динаміка урівноваження інтересів власників капіталу і праці повинна вести в ідеалі до гармонії їх інтересів. Але відомо, що процес гармонізації – це механізм урівноваження позитивно-негативних сторін взаємодії безлічі зв'язків елементів при збереженні цілісності системи. Якщо як системі розглядати виробничі відносини, то стає зрозумілим, що менеджеру в його роботі украй важливо вести моніторинг інтересів власника капіталу і праці, що змінюються (аж до полярних, які протистоять один одному), тонко управляючи механізмом балансування інтересів сторін. Гармонізація соціально-економічних потреб власників капіталу і праці як головних елементів системи виробництва з можливостями, що надаються середовищем, приводять їх в стан комфорту. Дисгармонія ж викликає "поведінковий зрив", що порушує комунікативні зв'язки з середовищем, викликаючи руйнування цілісного уявлення про діяльність елементів. Цей зрив негативно позначається на діяльності всієї виробничої системи, тому, чим менше дискомфорт людини відчуває, тим продуктивніша його діяльність. А дискомфорт, в першу чергу, пов'язаний з незадоволенням інтересів.

Розглянемо деякі з економічних і соціальних інтересів власників капіталу і праці (табл. 3.1). Зіставляючи їх, можна зробити висновок про те, що інтереси сторін не завжди суперечать один одному; у ряді випадків вони є однонаправленими і залежними. Це також необхідно враховувати в роботі з приведення інтересів сторін у стан балансу.

Таблиця 3.1

### Інтереси суб'єктів виробничої системи

Власник капіталу	Власник праці
Економічні інтереси	
Зростання капіталу	Зростання заробітної платні
Соціальні інтереси	
Зростання іміджу організації	Розвиток і кар'єрне зростання
Підвищення престижу власника	Сприятливі умови праці
Соціальна стабільність	Стабільність робочого місця
	Залежність оплати праці від трудового внеску
	Цікава робота

Для вирішення проблеми "балансу інтересів", необхідно привертати широкий спектр знань, не тільки управлінських, але і економічних, інвестиційних, маркетингових, інноваційних, технологічних і фінансових. Окремим і дуже важливим блоком представляється система знань людських відно-

син, оскільки саме вона дозволяє будувати інтереси сторін у виробничому процесі виключаючи конфлікт інтересів.

Конфлікт інтересів – суперечність між майновими й іншими інтересами суб'єктів ринку, в результаті якого дія (або бездіяльність) однієї сторони заподіює збитки (або приводить до недоотримання прибутку) іншій стороні або несе інші несприятливі наслідки для іншої сторони.

Явище конфлікту інтересів незмінно й обов'язково породжує супутні йому ризики, що є результатом невизначеності розвитку подій. Ця невизначеність, у свою чергу, викликана непередбачуваністю результатів дій конфліктуючих сторін. Такі ризики отримали назву комплаєнс-ризиків, виділення яких в особливу групу виправдано високою специфічністю причин, що їх породжують.

Комплаєнс-ризики – це ризики упущеного прибутку або збитків унаслідок виникнення конфліктів інтересів і унаслідок невідповідності дій співробітників внутрішнім і зовнішнім нормативним документам.

Таким чином, з конфлікту інтересів власників підприємницької одиниці і її найманих працівників народжуються комплаєнс-ризики, які призводять до зниження прибутку або збитків у діяльності підприємства.

Управління комплаєнс-ризиками має особливу специфіку, визначальну технологію управління ними. Головна проблема тут полягає в тому, що наявність конфлікту інтересів не носить характер події, а є безперервною обставиною, чинником, що породжує різні ризики дискретного характеру і обумовлює виникнення втрат і зниження прибутку. Взагалі, будь-яка обставина є чинником ризику, несе в собі певний потенціал "+" (позитивний) або "-" (негативний), відповідно має певний вектор дії.

Оскільки головною метою підприємця є не уникнення збитків, а отримання прибутку, тому її відсутність або недоотримання відносно запланованого рівня є основним небажаним проявом ризику, головною підприємницькою втратою.

Оскільки персонал є провідною складовою процесу виробничо-господарської діяльності, то власник розглядає збитки, викликані діями персоналу, як прямі матеріальні і фінансові втрати, що знижують вартість його активів, так і використання персоналу з певними якостями і властивостями, при якому рівень очікуваного прибутку не був досягнутий, також розглядається як втрата підприємницького прибутку.

Очевидно, що вартість підприємства без персоналу виявиться менше сумарної балансової вартості будівель, споруд і устаткування, проте, відомо також, що діями виробничого і управлінського персоналу вартість підприємства може бути доведена практично до нуля. Проте, справедливим є твердження, що при розумному управлінні ринкова вартість підприємства може в десятки разів перевищувати балансову вартість активів. Багато разів робилися спроби оцінити цю трудову складову. В узагальненому вигляді вона зводиться до рівня компетентності персоналу, який включає кваліфікацію і досвід роботи. Проте персонал має важливу відмітну осо-

бливість – бажання або небажання співробітників використовувати свою компетентність на благо підприємства.

Ринкова економіка припускає раціональні відносини. Для встановлення відносин керівник пропонує умови праці, працівник – свої знання, уміння і навички. Це і є "задоволеність". Тобто задоволеність – це те, що утримує працівника на підприємстві. Вивчаючи задоволеність, ми одержуємо інформацію про силу прихильності персоналу до підприємства. Якщо цінний співробітник готовий у будь-який момент звільнитися – це може бути небезпечно і слід спробувати змінити ситуацію. Якщо поганий співробітник повністю задоволений роботою і не збирається звільнитися – це також недоробка керівника. Тут і з'являються інструменти матеріального і морального стимулювання. Дані про задоволеність персоналу – це інформація про ризики, які можуть ними породжуватися, тому зрозуміло, що вони важливі для будь-якого керівника, що не хоче бути заручником ситуації.

Інформації про задоволеність персоналу, природно, недостатньо для ефективного використання людських ресурсів, оскільки персонал, невмотивований до якісної праці, не працюватиме належним чином, оскільки не бачить впливу такої праці на успішність задоволення своїх потреб. Очевидно, що вивчення цих потреб є необхідною умовою для того, щоб власник-підприємець зміг їх враховувати і забезпечувати відповідну мотивацію.

Проте значення мотивуючих чинників може настільки суперечити інтересам власника, що не може враховуватися ним при побудові системи мотивації персоналу до якісної праці. Як показують дослідження, працівникам підприємства часто подобається те, що вони надані самі собі і можуть в робочий час займатися своїми справами або взагалі не ходити на роботу без видимих причин... Якщо це важливо для співробітника, він прагне розширити межі "часу для себе" в збиток "часу для працедавця". Ступінь збігу цінностей (структури задоволеності) співробітника з цінностями організації визначається ступенем розвитку корпоративної культури і є мірою його особистої, персональної залученості у виробничий процес. Залучення якраз і показує, якою мірою в організації використовується потенціал персоналу. Підвищення залучення персоналу досягається розвитком корпоративної культури і вдосконаленням системи менеджменту, який здійснюється як засобами системи управління кадрами, так і на всіх рівнях лінійного керівництва. Планування, підбір, кваліфікований найм, контроль професійної виробничої діяльності персоналу має на увазі набір і управління кадрами, сумлінно виконуючими свої обов'язки. Висока і відповідна інтересам організації мотивація співробітника, стикаючись з недосконалістю менеджменту, практично завжди приводить до незадоволеності і, як наслідок – до звільнення. Ефективність заходів щодо мотивації персоналу оцінюється через задоволеність і залучення персоналу.

Визначаючи конфлікт інтересів сторін, що беруть участь в підприємстві: працівників і власників, як чинника, сприяючого актуалізації ризиків, пов'язаних з діяльністю персоналу, ми можемо стверджувати, що спосо-



брак;  
частота заявок про переклад на інші роботи;  
кількість скарг; безпека праці і кількість нещасних випадків;  
інші показники якості праці.

Кожний з перелічених вище показників і їх комбінації виражають ефективність роботи служб управління персоналом, для оцінки їх зіставляють з наперед заданими значеннями.

На думку автора, при побудові системи показників з урахуванням структури оцінюваної системи можна добитися їх найбільшої адекватності для мети ухвалення рішень. Застосування цього підходу до проблеми розробки показників оцінки кадрового менеджменту слід виходити з того, що система управління персоналом, як і будь-яка система управління, складається з двох взаємопов'язаних підсистем – керованої (персоналу) і управляючої (кадрового менеджменту). В зв'язку з цим система показників оцінки також може бути розділена на дві групи:

показники, що оцінюють результат роботи кадрового менеджменту, як показники якості виробничої поведінки персоналу (керованої підсистеми);

показники, що оцінюють ефективність кадрового менеджменту, як показники ефективності, результативності і якості діяльності самої управляючої підсистеми.

*Перша група показників*, що оцінюють якість роботи персоналу як результат діяльності кадрового менеджменту складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення мети підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів і соціальної ефективності, що характеризує рівень очікуваних потреб і інтересів найманих працівників.

Як компоненти економічної ефективності управління персоналом деякі економісти пропонують розглядати:

співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з погляду поставленої організаційної мети;

компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування і розвиток організації, до яких відносяться наступні якісні показники:

стабільність, яка відображається у спадкоємності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених ним завдань, у відсутності напруженості і конфліктів;

гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Систему кількісних показників ефективності управління персоналом доцільно будувати на базі теорії факторів виробництва [98]. Продуктивність праці є основним показником використання персоналу і характеризує прибутковість виробництва в розрахунку на одного зайнятого. Цей показник розраховується як відношення річного доходу підприємства до середньорічної кількості працівників. Оцінка ефективності управління персоналом

Особливо важливу роль визначення потреби в персоналі покликана грати "система ранньої діагностики": вона дозволяє наперед ідентифікувати загрожуючі дисбаланси у сфері персоналу і залишає достатньо часу для розробки і реалізації рішень, розрахованих на досягнення рівноваги інтересів. Це торкається в першу чергу проблематики скорочення персоналу. Таким чином, планування персоналу, що враховує зв'язані з його результатами можливі конфлікти, дозволяє не тільки реагувати на конфлікти після їх виникнення, але і попереджувати їх.

У перелік кадрових ризиків входить також ризик збитків у зв'язку з плінністю робочої сили. Звичайно плінність кадрів відстежується шляхом реєстрації і припущення, що на місце того, хто звільнився, буде прийнятий новий працівник.

Звільнення працівників з їх подальшою заміною може бути дорогим заходом для компанії. Вартість плінності кадрів збільшується, коли працівники є вузькоспеціалізованими, коли їх важче знайти і вони вимагають більш ретельної підготовки. Як відзначено в [150], вартість плінності кадрів складається з таких компонентів:

більш низький рівень виробництва в період навчання новачків;

упущений об'єм виробництва під час заміни працівника;

оплата понаднормової роботи інших працівників, вимушених виконувати роботу в період заміни працівника;

можливе використання на більш простій роботі більш кваліфікованих працівників в очікуванні заміни;

вартість браку і відходів у період освоєння роботи новачками;

вартість залучення, відбору і медичного огляду;

витрати на навчання;

адміністративні витрати, пов'язані з видаленням із платіжної відомості тих, хто звільнився і включенням в неї новачка.

Таким чином, при високому значенні коефіцієнта звільнень працедавець може понести істотні витрати, які не завжди очевидні на перший погляд. Якщо компанія-працедавець прагне зниження плінності кадрів, оскільки вважає, що вона дуже висока для галузі і для регіону, вона може зробити такі дії з управління цим кадровим ризиком:

прорахувати коефіцієнт звільнень для різних категорій співробітників, наприклад за відділами, за віковими групами, за посадами, щоб з'ясувати, чи є плінність серед цих груп однаково високою, якщо це так, то слід зробити спеціальні дослідження;

переконатися в адекватності процедури відбору персоналу, тобто відповідно працівники, як правило, довше працюють на своїх робочих місцях порівняно з працівниками, що не відповідають посаді;

упевнитися в тому, що безпосередній начальник працівника, що приймається на вакантну посаду, присутній при відборі і відчуває деяку відповідальність за долю новачка;

перевірити, щоб працівники були повністю завантажені роботою оскільки незадоволеність роботою є однією з причин звільнення;

переглянути структуру системи оплати праці, і можливо, замінити її на нову на основі оцінки складності виконуваних робіт;

ввести або поліпшити систему введення в посаду;

забезпечити новим працівникам відповідне навчання;

наочно продемонструвати працівникам, що в компанії є відмінні можливості для кар'єрного просування і підвищення по службі може бути на будь-якій посаді;

забезпечити повну адекватність фізичних умов роботи.

У цілому ж задоволеність своєю роботою і об'єднання робочих груп у межах компанії можуть знизити коефіцієнт плинності кадрів.

Розробка ефективною системи компенсації трудових зусиль найманих працівників є найдавнішою системою управління якістю їх виробничої поведінки і гарантією зниження плинності робочої сили. Від рівня ефективності цієї системи залежить і показник плинності кадрів, і показник підвищення продуктивності праці, і показник професійної якості персоналу.

Більше сімдесяти відсотків працездатного населення розвинутих країн світу працюють зараз за наймом, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом – управлінням компенсацією.

Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями організації. Ця ключова установка визначає мету системи компенсації, яка полягає в наступному:

залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи привернути тих фахівців, які їм необхідні для досягнення стратегічних задач. У цьому значенні система компенсації повинна бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації;

збереження співробітників в організації. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати покидати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затримує певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи компенсації;

стимулювання продуктивної поведінки. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для організації. Продуктивність, досвід, відданість філософії компанії повинні заохочуватися через систему компенсації;

контроль за витратами на робочу силу. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати і ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективно управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як вже наголошувалося, недоплати праців-

1	2
Розробка організаційних структур управління	Аналіз оргструктури управління, що склалася, проектування і побудова нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу
Розвиток персоналу	Технічне і економічне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом, службове і професійне просування, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особових взаємостосунків, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічна діагностика; дотримання етичних норм взаємостосунків
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами

Усі перераховані в цій таблиці функції управління персоналом у нерозривній єдності присутні в діяльності керівників і підрозділів всіх рівнів. Таким чином, необхідно будувати систему оцінок цільових показників системи відповідно до задачі оцінки результативності виконання цих функцій. Такий підхід визначається припущенням про адекватність адміністративного дерева функціонуючих усередині системи підсистем дерева цілей системи.

Зовнішнє середовище, в якому діє організація, знаходиться в постійному русі. Система управління кадрами, що добре поєднувалась із зовнішнім середовищем кілька років тому, в даний час може знаходитись в стані гострого конфлікту. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи в свою систему, щоб не допустити кризи. Незамінним інструментом уникнення такої ситуації також є розробка і застосування адекватної системи показників результативності діяльності.

Так, Дж. М. Іванцевич і А. А. Лобанов запропонували методику аналізу функціонування служб управління кадрами, де критерії оцінки згруповані таким чином [51]:

- 1) власне економічна ефективність: показники ефективності; вартість оцінюваної програми на одного працівника;
- 2) показники ступеня відповідності;
- 3) ступінь задоволеності працівників: компенсацією; власне роботою;
- 4) непрямі показники ефективності роботи службовців: плинність персоналу; абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу;

повнота і достовірність оцінки;  
 облік результатів управлінських рішень, як у кількісних, так і якісних характеристиках;  
 облік показників, на які управлінські рішення роблять прямий вплив;  
 відповідність меті оцінки;  
 сумісність результатів управління з витратами на їх отримання.

Підхід до управління кадровими ризиками як управління ризиками діяльності з використанням найманої праці має на увазі створення таких умов праці і такого його змісту, які дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від їх трудової діяльності і від інших працівників.

Сутність будь-якої діяльності, а значить і діяльності з управління кадрами і пов'язаними з ними ризиками може бути охарактеризована конкретним переліком функцій, що здійснюються на користь досягнення цільових показників. Система кадрового менеджменту, що управляє ризиками діяльності персоналу (кадровими ризиками) відповідно до сформульованої вище мети складається з декількох підсистем, що виконують відповідні функції. Основні функціональні підсистеми й основні функції управління персоналом представлено в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Підсистеми і основні функції управління персоналом**

Підсистеми	Основні функції
1	2
Юридичні послуги	Вирішення правових питань трудових відносин, вирішення правових питань господарської діяльності, узгодження розпорядливих документів
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична атестація персоналу
Оформлення і облік кадрів	Оформлення і облік прийому, звільнень, переміщень, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, профорієнтація, забезпечення зайнятості
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Управління трудовою мотивацією, розробка систем оплати праці, використання засобів морального заохочення, розробка форм участі в прибутках і капіталі, створення "корпоративного духу"
Умови праці	Дотримання вимог психофізіології праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці і техніка безпеки, охорона навколишнього середовища

никам можуть сильно підірвати здатність компанії реалізувати свої стратегічні завдання;

адміністративна ефективність і простота. Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозумілою кожному співробітнику організації (інакше, вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з другого боку - простою для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування;

відповідність вимогам законодавства. У всіх країнах винагорода працівників тією або іншою мірою регулюється державним законодавством, ігнорування якого може привести до судових позовів і адміністративних санкцій проти організації, що пов'язано із значними матеріальними і моральними витратами.

Наведені вище цілі системи компенсації можуть вступати в певну суперечність одна з одною, наприклад, контроль за витратами і залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво повинне знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожної з цих задач, які є унікальними для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. До початку сімдесятих років у всіх індустріально розвинутих країнах і багатьох країнах, що розвиваються, затвердилася модель, яку часто називають традиційною системою компенсації.

Центральне питання управління компенсацією полягає у визначенні величини заробітної платні кожного із співробітників компанії. У рамках традиційної системи компенсації це питання розв'язується через складання відносної (усередині організації) цінності кожного робочого місця і його абсолютної (ринкової) цінності та створення на цій основі системи посадових окладів. Перший і головний чинник, що визначає цю цінність – продуктивність співробітників організації. Строго кажучи, організація зацікавлена в працівнику до тих пір, поки його робота приносить прибуток, тобто гранична продуктивність його праці перевищує витрати організації на цього працівника (в неприбуткових організаціях – прибуток замінює бюджет). Інакше організація починає субсидувати працівника, що, безумовно, суперечить її основній меті – збільшенню власного капіталу.

Великим організаціям дуже складно (часто просто неможливо) визначити продуктивність кожного окремого працівника в грошовому еквіваленті. Натомість компанії відстежують середню продуктивність працівника за напрямками діяльності (за видами продукції, яка виробляється, і типами послуг, що надаються, за категоріями, за територіальними підрозділами і т. п.) Існує два найпоширеніших показники, що використовуються для оцінки продуктивності – об'єм реалізації на одного співробітника і об'єм прибутку на одного співробітника (або рентабельність персоналу). Перший показник, який є найпоширенішим, показує абсолютну продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (порівняно з витратами) продуктивність. Тому об'єм реалізації на одного співробітника пови-

нен порівнюватися з іншим показником – витратами на одного працівника (витратами на робочу силу або витратами за наймом). Важливо відзначити, що йдеться про повні витрати організації на робочу силу, включаючи не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування і в інші фонди, а також всі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди і т. д. Показник прибутку на одного співробітника більш універсальний у тому значенні, що враховує всі витрати організації, включаючи і витрати на робочу силу.

Недолік традиційної системи компенсації полягає в її жорсткості, "бюрократії" і централізованості. Дана система не завжди забезпечує чіткий зв'язок розмірів винагороди окремого працівника з результатами діяльності всієї організації. У разі невдач компанії працівник, як правило, не відчуває погіршення свого матеріального положення (не враховуючи розміру річного підвищення, і так не дуже значного), у разі успіхів – також мало що змінюється. Те ж саме справедливо відносно результатів окремого працівника – найстрашніше, що може відбутися – він не отримає підвищення зарплати за підсумками року як би погано він не працював. Подолати ці недоліки допомагає поєднання традиційної системи компенсації з "нетрадиційними", які напряду пов'язують значну частину річного доходу працівника з результатами роботи організації і його особистими досягненнями через виплати премій, участь в прибутках і т. д.

На додаток до заробітної платні основу традиційної системи компенсації становлять пільги, тобто матеріальні блага, що підвищують життєвий рівень працівника (залежно від організації, країни, галузі пільги можуть складати до 50 і більше відсотків сукупного доходу працівника).

Основні види пільг, що надаються сучасними організаціями своїм співробітникам:

режим робочого і вільного часу. Концепція "гнучкого робочого часу", згідно з якою працівник повинен відпрацювати певну кількість годин в тиждень або в місяць і може самостійно вибирати графік роботи (час початку і закінчення, розподіл по днях). Така система дає працівникам можливість краще поєднувати сімейне життя і роботу, враховувати свої індивідуальні особливості і т. п.;

модель "безофісного підприємства" стала розвитком ідеї "гнучкого робочого часу". Ця тенденція в організації робочого часу і праці взагалі може привести до найбільш революційних змін в управлінні людськими ресурсами;

страхування працівників. Колективне страхування (добровільне, обов'язкове, державне) – це метод надання певних послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги у разі смерті або каліцтва і т. п.) шляхом укладення відповідного договору із страховою компанією, що гарантує надання названих компенсацій у разі настання обумовлених у цих договорах несприятливих подій.

Цікаво, що в цілому в світі простежується тенденція до скорочення кількості пільг, які надаються компаніями, прагнення замінити їх грошовою винагородою. Організації вважають за краще зосереджуватися на сфері своєї

параметрами. Справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців" [160]. По суті справи, даний вислів лише фіксує практику оцінки ефективності управління персоналом, що склалася. Правда, не враховує при цьому психологічні критерії цієї ефективності. Хоча без них оцінка ступеня ефективності управління персоналом буде далеко не повною, про що свідчить і світовий досвід.

Поза сумнівом, всі названі заходи щодо управління персоналом проводяться на користь уникнення непродуктивних витрат і збитків. Мета діяльності системи управління людськими ресурсами повинна задаватися в показниках, що оцінюють саме цю діяльність, без урахування можливого впливу тих чинників, які не можуть управлятися через роботу з персоналом.

Проблема адекватності впливу цих чинників на значення цільового показника, заданого як досягнення певного рівня прибутковості підприємства, конкурентоспроможності продукції, збільшення вартості бізнесу в цілому, є задачею менеджерів вищої ланки.

Проте, очевидна ситуація, коли досягнення заданих показників не приведе до зниження непродуктивних витрат. Абстрагувавшись від того, що причиною такої ситуації може бути помилка вибору самих показників або їх цільових значень на попередніх рівнях управління (рівні стратегічного менеджменту) по "дереву цілей", можна визнати, що вибір засобів і методів досягнення заданих показників здатний привести до таких витрат на їх здійснення, що вони перевищать вигоди досягнутого результату. Ризик реалізації такої ситуації виявляється і, у свою чергу, визначається в наступних властивих будь-якому управлінню ризиках управлінських рішень:

неадекватному виборі системи цільових показників для формулювання завдань виконавцям або лінійним керівникам, що здійснювали кадрову політику "на місцях";

помилковому, неоптимальному, недосяжному наборі цільових значень вибраних показників;

у виборі неоптимальних або взагалі неправильних, планів організаційно-тактичних заходів для досягнення цільових показників.

Отже, для оцінки результативності діяльності системи кадрового менеджменту на підприємстві необхідно брати до уваги її ефективність з погляду управління як ризиками діяльності людських ресурсів так і ризиками ухвалюваних рішень на користь зниження таких ризиків діяльності. Таким чином, вибрана система показників і ряд альтернативних значень цих показників, включаючи вартісні характеристики відповідних заходів щодо їх досягнення, служитиме матеріалом для ухвалення максимально зважених управлінських рішень. Іншими словами, вибір такої системи дозволить знизити ризик управлінського рішення. При виборі системи показників для ухвалення рішень необхідно, щоб вона якнайповніше відображала цю область менеджменту і відповідала таким вимогам:

## 4. Методи оцінки ефективності управління ризиками персоналу

### 4.1. Структура і призначення системи показників результативності кадрового менеджменту

Введення поняття результативності системи однозначно має на увазі, що її функціонування піддається оцінці з погляду відповідності результатів діяльності якимось цільовим значенням. Будь-яка кінцева мета може бути розкладена на "підцілі", причому від адекватності такого розкладання буде залежати чи приведе складання досягнутих "підцілей" до мети більш високого рівня.

Звідси витікає, що проблема визначення результативності діяльності в першу чергу пов'язана з проблемою визначення системи адекватних показників цієї результативності, що важливо як на кінцевому рівні "дерева цілей", так і на всіх його підрівнях. Адекватність визначення показників має на увазі й адекватність побудови всього "дерева цілей".

При цьому названі показники результативності не обов'язково повинні мати кількісне вираження. Якісні оцінки також можуть бути прийняті для кваліфікації діяльності досліджуваних об'єктів. Помітимо проте, що для проведення порівняльного аналізу будь-якому якісному показнику прямо, інтуїтивно або на підставі оцінок експертів повинен відповідати його кількісний вираз. Інакше не можна говорити про порівняння їх значень в процесі розвитку досліджуваної системи.

Показники результативності служать як для формулювання мети, так і для оцінки ступеня її досягнення. Вирішуючи проблему вибору такої системи показників для оцінки результативності кадрового менеджменту на підприємстві, витікає, що необхідно брати до уваги наступне.

Кадровий менеджмент або система управління кадровими ризиками, покликаний знизити небезпеку, яка породжується обставинами, іманентно властивими виробництву, що використовує найману працю – неминучого зіставлення працівниками своїх особистих інтересів інтересам підприємства як системи, або інтересам групи інших працівників. Збитки, породжувані цими обставинами, можуть розглядатися як збитки, викликані низькою якістю виробничої поведінки працівників. Методи зниження небезпеки цих збитків як методи управління кадровими ризиками включають ретельне планування необхідної кількості співробітників потрібної кваліфікації, побудову системи компенсації працівників, розробку мотиваційних стратегій, розвиток і навчання персоналу. Управління кадрами ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Не можна не погодитися з тим, що "діяльність керівника не може оцінюватися тільки за якимись її власними

основної діяльності, надаючи своїм співробітникам можливість самим вирішувати побутові проблеми.

Робота зі зниження ризику непродуктивного використання робочого часу, у зв'язку з низькою мотивованістю до якісної праці, повинна складати один з пріоритетних напрямів діяльності співробітників апарату кадрового менеджменту, оскільки цей показник може бути віднесений до провідних показників, здатних знизити ефективність виробництва в цілому. Непродуктивне витрачання робочого часу може носити як кількісний, так і якісний характер. Надзвичайно дієвим способом управління ризиками непродуктивного витрачання робочого часу є система мотивації персоналу.

Мотивація працівника до виконання роботи складається із спонукальних впливів і стимулів – свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення добитися певної мети, працювати більше, швидше, ефективніше з більшим ентузіазмом, а також запобігати негативним для виробництва наслідкам розчарування працівника в можливостях успішної діяльності. Таке розчарування несе в собі загрозу зниження ефективності праці працівника, є потенціалом для формування та розвитку виробничих конфліктів. При цьому їх поведінка може прийняти наступні форми [37]:

- спізнення, прогули або систематичні спроби відпроситися з робочого місця; низька якість роботи;
  - небажання брати на себе відповідальність;
  - склоки і сперечання з колегами, суперечки з керівництвом;
  - нешасні випадки на виробництві, псування устаткування і виробничий брак.
- Серед численних інструментів, відомих як корисні і незамінні для забезпечення мотивації працівників, потрібно згадати наступні:
- підтримка в працівниках переконання, що їх цінують;
  - забезпечення дієвих двосторонніх комунікацій між працівниками і керівництвом компанії;
  - створення в організації культури, в якій переважає свідомість, що результати доброї праці добре винагороджуються;
  - забезпечення підготовки в області менеджменту керівникам і контролерам;
  - забезпечення швидкої реакції (зворотного зв'язку) на рівень ефективності діяльності працівників;
  - створення умов, у яких працівник може повністю проявити всі свої здібності;
  - чітке інформування працівників про те, що їм слід робити, щоб отримати те або інше кар'єрне підтвердження;
  - створення у працівників відчуття задоволення собою;
  - організація роботи так, щоб працівники ясно бачили результати своїх зусиль;
  - по можливості забезпечення відчуття упевненості працівників у збереженні їх робочих місць;
  - розробка дієвих процедур розгляду скарг працівників;
  - надання працівникам можливостей придбати нові уміння і навички, пропозиція кар'єрного просування достатньо кваліфікованим і досвідченим працівникам.

Ще одним інструментом управління ризиком неефективного використання робочого часу у зв'язку з недостатньою кваліфікацією є розробка і застосування системи кваліфікаційних вимог, що дозволяють контролювати професійні якості працівників (людських ресурсів) і їх об'єктивні здібності до ефективної праці.

Кваліфікаційні вимоги – детальний опис фізичних і інтелектуальних видів діяльності, пов'язаних з виконанням роботи, а також, при необхідності, соціальних і фізичних характеристик середовища.

З метою атестації і навчання персоналу необхідно включити нормативи виконання роботи (норми продуктивності) і нормативи компетентності в кваліфікаційні вимоги, оскільки оцінка працівника після закінчення процесу навчання або під час нормальної роботи вимагає наявності чітких критеріїв, з якими зіставляються фактичні показники працівника. Норми продуктивності потрібні і для деяких систем оплати праці.

Нормативи компетентності указують перелік робіт, які повинен уміти виконувати працівник у конкретних робочих ситуаціях. У поняття компетентності звичайно включається здатність і готовність виконувати певні задачі і переносити знання і майстерність з виконання одного типу роботи на інші. Особиста компетентність – це індивідуальні характеристики, які працівники проявляють при виконанні роботи, наприклад, уміння керувати або розвинені комунікаційні здібності. Службова компетентність – це рівень результативності й ефективності дій, які слід продемонструвати при виконанні роботи.

Норми продуктивності у багатьох випадках встановити важче, ніж може представлятися на перший погляд. Норматив виробітку, що передбачає виконання цілого набору робочих операцій, може відноситися до більш тривалого періоду, ніж один робочий день, в нього може також включатися суб'єктивна думка, наприклад формулювання "задовільно виконує роботу". Встановлення норм продуктивності для менеджера і керівників середньої ланки є достатньо важкою задачею, оскільки їх робота надзвичайно різноманітна і вимагає в основному інтелектуальних, а не фізичних зусиль.

Проте, в деяких випадках мета їх роботи може бути очевидна, наприклад, менеджер з продажу повинен досягти певного мінімального об'єму продажів, або керівник середньої ланки повинен забезпечити час очікування клієнта в своєму відділі нижче встановленої тривалості. Критерії подібного типу, які аналогічні ключовим моментам або показовим операціям, описаним вище, особливо корисні, коли можуть бути об'єктивно оцінені і знаходяться в межах контролю того, хто здійснює цю роботу. Саме собою розуміється, що розроблені кваліфікаційні нормативи здатні відіграти відведену їм роль в системі управління кадровим ризиком неефективного використання робочого часу тільки при їх використанні в системі контролю на відповідність їм кожного працівника. В цілях визначення відповідності працівника нормам продуктивності і нормативам компетентності вибраних на підприємстві кваліфікаційних вимог необхідно розробити і упровадити систему професійної атестації.

Таким чином, фахівці відділів системи кадрового менеджменту повинні володіти достатньою кваліфікацією для реалізації функцій, що забезпечують вирішення цих завдань.

Найважливішою і новою тенденцією в економіці людських ресурсів, після підвищення її ролі до рівня стратегічної функції, покликаної забезпечити заплановану прибутковість і конкурентоспроможність підприємства шляхом зниження кадрових ризиків, є еволюція фрагментарного підвищення кваліфікації персоналу (тренінг) до нової, більш інтегральної концепції — розвитку людських ресурсів підприємства. Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення підприємства добре підготовленими і мотивованими працівниками відповідно до існуючої мети і стратегії. Звичайний тренінг не зможе справитися з цією задачею. Крупні підприємства все більше інвестують в підготовку персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти все менше задовольняють їх потребам. У збільшенні інвестицій у розвиток людських ресурсів вони бачать свою головну зброю в конкурентній боротьбі. Підприємства, що практикують розвиток людських ресурсів, як правило, відрізняються більш високою ефективністю. В таких компаніях краще кар'єрні перспективи і система мотивації, менша плинність персоналу, більш високий ступінь задоволеності роботою.

Розвиток людських ресурсів організації, окрім формування стратегії, безпосередньо включає прогнозування і планування персоналу, своєчасне підвищення кваліфікації нових працівників, зміцнення зв'язків з іншими організаціями щодо навчання і тренінгу, атестації персоналу і визначення навчальних потреб, системи професійного зростання.

Новою сферою діяльності в системі розвитку людських ресурсів є корпоративна культура, її постійний аналіз і поліпшення. Важливими характеристиками такої культури, наприклад, можуть бути відкрите ділове спілкування і горизонтальні зв'язки, стиль управління, націлений на пояснення ухвалюваних рішень, доступність вищого менеджменту, неформальність і орієнтованість на співпрацю.

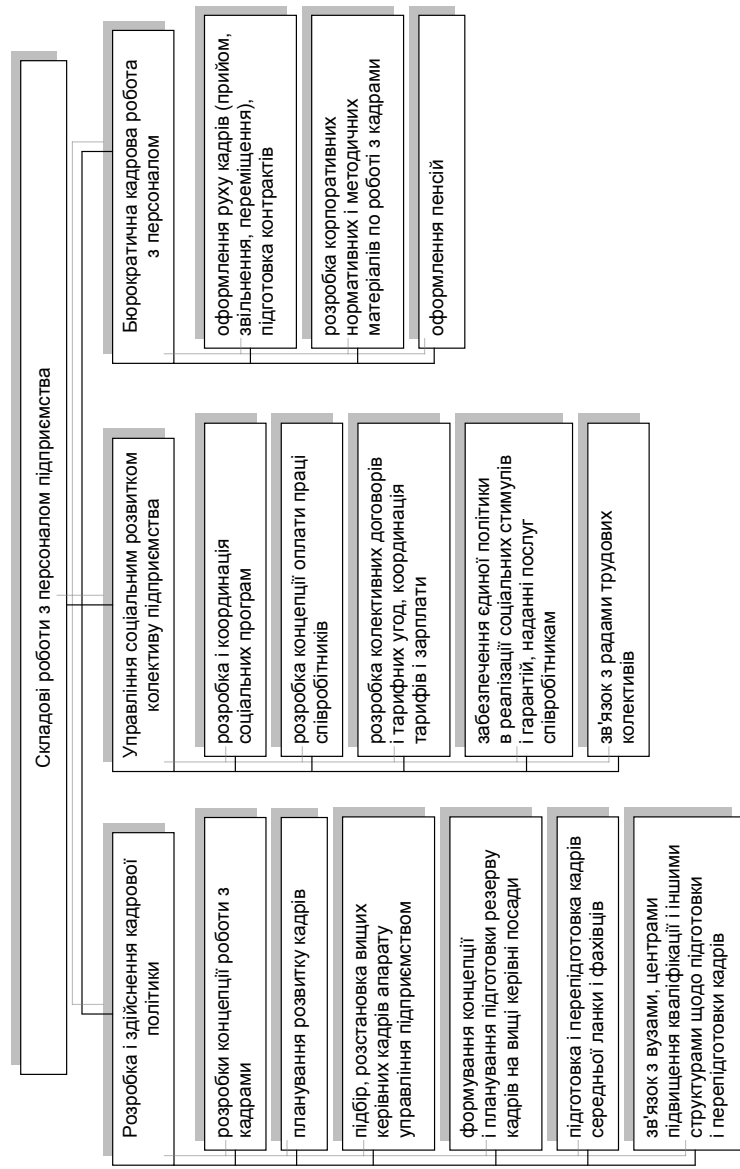


Рис. 3.4. Складові роботи з персоналом при реалізації функцій економіки людських ресурсів

Атестація – це винесення думки про ефективність роботи співробітника, засноване не тільки на його продуктивності праці. Термін "атестація" в управлінні персоналом означає офіційну і систематичну процедуру оцінки працівників, здійснювану у встановленій і уніфікованій формі та через певний проміжок часу.

Основною метою атестації, яку названо в роботі Беннета і Грехема "Управління людськими ресурсами", є:

- надання допомоги менеджеру при ухваленні рішення про розмір надбавки до винагороди на підставі заслуг працівника;
- визначення шляху найефективнішого використання працівника;
- виявлення необхідності навчання працівника на внутрішньофірмовій базі, тобто тих областей роботи, в яких можлива більш ефективна робота персоналу в процесі його навчання;

мотивація працівника до більш ефективного виконання ним своїх посадових обов'язків шляхом сумісного обговорення результатів його роботи, визнання його заслуг і надання йому можливості обговорити свою роботу з керівником.

У тих випадках, коли результати атестації свідчать про ризик втрат у зв'язку з недостатнім ступенем відповідності кваліфікаційним вимогам окремих працівників, а також, коли розроблені нові кваліфікаційні вимоги з урахуванням розвитку технічних норм і засобів виробництва або вимог до конкурентоспроможності продукції, що випускається, які вимагають підвищення кваліфікації персоналу, буває доцільним проведення його навчання.

Навчання персоналу при сприятливих обставинах виконує важливу подвійну функцію підвищення ефективності використання працівника і його мотивації. Шляхом удосконалення умінь і навичок працівника виконувати виробничі задачі, в яких зацікавлена компанія, навчання дозволяє більш ефективно використовувати людські ресурси, оскільки створює у працівника відчуття майстерності у виконанні своєї роботи і визнання керівництвом його заслуг, що підвищує задоволеність працівника своєю роботою. Коли ж обставини складаються несприятливо, подібні результати не можуть бути досягнуті. Наприклад, якщо направлений на навчання працівник не бачить мети свого навчання, або навчання сприймається ним як покарання або як прояв незадоволеності ним з боку керівництва, або якщо навчання здається працівнику не відповідним його потребам.

Як правило, оцінка довгострокових потреб у навчанні здійснюється на рівні компанії в цілому і тим самим відноситься до сфери планування людських ресурсів. Шляхом розрахунків тривалості контрактної роботи, виявлення тих посад, на яких незабаром може відчуватися брак кадрів, оцінки можливого відтоку кадрів з компанії і нинішнього рівня використання робочої сили, можна планувати характер навчання, яке буде потрібно в майбутньому. При цьому планується його початок і чисельність наявних або нових співробітників, яких слід направити для проходження навчання.

Якщо у компанії обмежені фінансові ресурси, подібний аналіз може виявитися корисним для встановлення пріоритетів у навчанні.

Кількісною оцінкою непродуктивного витрачання робочого часу може виступати показник зайвих людино-годин.

Оскільки потреби організації в робочій силі змінюються як у бік скорочення, так і у бік збільшення, відділу людських ресурсів необхідно підтримувати базу даних на працівників, що звільнилися за власним бажанням або через скорочення. У разі появи потреби в додаткових співробітниках, ці люди повинні стати першими кандидатами для прийому на роботу – вони знають організацію, в їх розвиток організація вклала істотні кошти, їх досвід і кваліфікація можуть чудово послужити їй у майбутньому.

### **3.4. Характеристика системи кадрового менеджменту відповідно до концепції "людських ресурсів"**

Відповідно до висловленої стратегії управління персоналом, реалізуюча її система кадрового менеджменту має характерні особливості і вирішує ряд специфічних задач. Ця специфіка, як було відзначено, обумовлена тим, що відповідно до мети зниження кадрових ризиків заходи кадрового менеджменту повинні здійснюватися на всіх рівнях адміністративної ієрархії і мати за мету створення такого трудового колективу, члени якого будуть зацікавлені в ефективності своєї праці так само, якби працювали "на себе", в умовах відсутності конфлікту інтересів з власником, тобто кожний працівник буде в деякому розумінні сам собі "ризик-менеджер".

Робота з кадрами, як традиційна функція управління персоналом, має наступні особливості:

фрагментарність, епізодичність або, щонайменше, непостійність роботи з кожним окремим співробітником. Служби кадрів займаються окремими працівниками не щоденно, а в основному при необхідності, починаючи з маркетингу і найму та закінчуючи звільненням або оформленням виходу на пенсію;

переважно допоміжний характер діяльності. Робота з кадрами полягає у відборі, навчанні, консультуванні і т. п. персоналу, але не в безпосередньому керівництві ним;

порівняна обмеженість владних повноважень. Керівники відділу кадрів у цілому володіють меншим об'ємом влади, ніж керівники підрозділів.

Задачами департаменту по роботі з персоналом при реалізації функцій економіки людських ресурсів є:

- участь в розробці ділової стратегії компанії;
- підбір, наймання і розстановка співробітників;
- мотивація і винагорода співробітників;
- атестація, оцінка результатів праці співробітників;
- формування корпоративного клімату;

тренінг і розвиток людських ресурсів;  
підвищення кваліфікації працівників.

Практична робота з персоналом вельми різноманітна і умовно може бути розбита на наступні складові частини: розробка і здійснення кадрової політики; управління соціальним розвитком колективу; бюрократична кадрова робота (рис. 3.4).

У розвитку функції кадрового менеджменту компанії відповідно до кадрової концепції "людських ресурсів" можна відзначити тенденції, які зводяться до наступних змін функцій співробітників підрозділу по роботі з персоналом:

від планування кадрів як реакції на виробничі аспекти бізнес-плану – до планування людських ресурсів, повністю інтегрованому в бізнес-планування;

акцент кадрової політики зміщується з підбору і розстановки кадрів до участі у формуванні і реалізації стратегії розвитку людських ресурсів. Якщо метою підприємства є цінова конкуренція, а ринок праці не може задовольнити потреби в робочій силі, то економіка людських ресурсів, як інноваційна система економіки персоналу, стає кращим механізмом для забезпечення необхідної якості людських ресурсів шляхом розвитку та мотивації співробітників і досягнення балансу між метою підприємства й персоналу. При стратегічному підході до економіки людських ресурсів залучення, мотивація, розвиток і підтримка тих, хто може краще виконати роботу, є найважливішою справою під час переходу підприємства до інноваційних стратегій;

від виконання фрагментарних кадрових функцій до залучення менеджменту підприємства у вирішення завдань економіки людських ресурсів і допомоги йому у вирішенні проблем менеджменту персоналу. Залишаючи за собою ряд колишніх кадрових функцій, підрозділ по роботі з персоналом додав собі нову важливу функцію – надання допомоги менеджменту в розвитку і кращому використанні підлеглих йому людських ресурсів. Частиною цієї функції є активне залучення менеджменту в розвиток майбутнього людського потенціалу фірми.

Усі перераховані вище тенденції підняли функцію економіки персоналу на якісно новий рівень.

Економіка людських ресурсів компанії складається з трьох наступних найважливіших частин [37], що визначають характер відповідних їм завдань:

- розвитку людських ресурсів;
- використання людських ресурсів;
- формування навколишнього середовища, умов, сприятливих і для використання, і для розвитку людини і його потенціалу.



40. Дьякова Л. Т. Материальное стимулирование – важный фактор рационального использования рабочей силы / Л. Т. Дьякова // Статья в международном сборнике. – Барнаул : Клаксик, 1988. – С. 149–155.

41. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : ННМБ, 1999. – 624 с.

42. Економіка праці / В. Л. Дикань, Ю. Н. Юрченко, А. Г. Дейнека, І. В. Воловельська. – Харків : Олант, 2003. – 396 с.

43. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.

44. Жариков Е. С. Риски в кадровой работе / Е. С. Жариков, А. А. Парамонов – М. : МЦФР, 2005. – 288 с.

45. Желюк Т. Л. Методичні підходи до оцінювання роботи державних службовців в контексті посилення їх мотивації / Т. Л. Желюк // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – № 2. – С. 6–10.

46. Задоволення соціальних потреб населення як умова підвищення його довіри до влади : монографія / [Є. Ф. Глухачов, Т. Б. Хомуленко, С. М. Климова та ін.] ; за заг. ред. доц. Є. Ф. Глухачова. – Харків : Видавництво ХарРІНАДУ "Magіstr", 2005. – 208 с.

47. Звіт ПРООН. Розширення можливостей громади: Яку роль може відігравати суспільство в належному управлінні та людському розвитку? – К. : МУПД, 2002. – 243 с.

48. Здравомыслов Г. А. Российская средняя класс-проблема границ и численности / Г. А. Здравомыслов // Соц. исследования . – 2001. – № 5. – С. 76–85.

49. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов – М. : Дело, 1993. – 304 с.

50. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 512 с. – (Серия: "Мастера психологии").

51. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.

52. Каган М. С. Человеческая деятельность (опыт системного анализа) : монографія / М. С. Каган. – М. : Политиздат, 1989. – 328 с.

53. Кайм Р. Организация заработной платы на предприятии / Р. Кайм // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 96.

54. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

55. Катков В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В. Катков // Менеджмент. – 2000. – № 6. С. 6–14.

56. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : ВД "Юридична книга", 2003. – 256 с.

57. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 260 с.

58. Ким Е. Н. Стратегия социального развития предприятия: автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Е. Н. Ким. – СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2000. – 18 с.

59. Ковальчук В. Мотивы и стимулы / В. Ковальчук // Служба кадров. – 1998. – № 3. – С. 12–15.

60. Кодекс законів про працю з постатейними матеріалами. В 2-х т. Т.1. – К. : Юрінком Інтер, 2004. – 608 с.

61. Кокарев В. П. Мотивация в управлении / В. П. Кокарев. – СПб. : Питер, 1997. – 184 с.

спирається на критерії, що оцінюють якість виробничої поведінки персоналу з погляду його економічної і соціальної складових. Ці показники, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**Статистичні показники якості виробничої поведінки персоналу**

Напряму аналізу	Показники
Продуктивність праці	Об'єм реалізації на одного працівника і його динаміка Об'єм прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
Поліпшення якості продукції, робіт послуг	Кількість рекламаций і їх динаміка Питома вага браку і його динаміка
Витрати на персонал	Загальні витрати фірми на персонал за період Частка витрат фірми на персонал в об'ємі реалізації за період Витрати на одного працівника і їх динаміка
Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника Ефект дії окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємостосунки з колегами Взаємостосунки з керівництвом Взаємостосунки з громадськістю, колегами
Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційної і особистої мети Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі Кількість скарг від працівників

Як результативний показник, що характеризує економічну ефективність управління кадрами, можна прийняти середньорічний виробіток на одного працівника як відношення середньорічного об'єму реалізації підрозділу до середньої фактичної чисельності персоналу. На користь такого вибору говорить те, що цей показник продуктивності праці може служити наскрізним для всіх підприємств, і методика його розрахунку загальноєвизнана. Хоча цей показник не виявляє повної картини ефективності управління, в цілому він може бути використаний для характеристики ефективності управління персоналом.

Як результативний показник, що характеризує соціальну ефективність управління кадрами, можна вибрати коефіцієнт плинності. Коефіцієнт плинності, розраховується як відношення кількості вибулих за власним бажанням, звільнених за прогули й інші порушення дисципліни працівників за певний період (у даному випадку за рік) до середньої кількості зайнятих

протягом року, у відсотках. Цей показник відображає динаміку персоналу фірми і також виступає в ролі фактора праці, що побічно впливає на продуктивність. Він є індикатором благополуччя в сфері управління персоналом. Якщо підприємство має добрі виробничі показники, але плінність персоналу висока, значить на підприємстві низька стабільність персоналу, а враховуючи, що підвищена плінність може дорого обходитися підприємству, слід більш ретельно підходити до аналізу причин, через які люди покидають організацію.

Коефіцієнт абсентеїзму також є важливим показником соціальної ефективності управління персоналом, але він корелюється з показником плінності, оскільки обидва явища викликаються одними і тими ж чинниками. Високий рівень абсентеїзму є ознакою того, що в найближчому майбутньому вірогідна підвищена плінність, тому подальші статистичні дослідження достатньо проводити з одним з цих показників.

*Друга група показників* оцінює управлінську працю, тобто ефективність управляючої підсистеми визначається аналогічно ефективності будь-якої праці, виходячи із запланованої корисної віддачі, віднесеної до витрат.

На практиці використовуються наступні методи оцінки управлінської праці, які можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні). До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод "експерименту" і т. д. До якісних (описових) методів відносяться система усних і письмових характеристик, метод еталону, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є методи стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування.

Найбільшого розповсюдження отримали кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність від особистого відношення експертів до фахівця, можливість формалізації і систематизації результатів, порівняння параметрів, використання математичних методів. При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, для якої категорії працівників встановлюються критерії, виходячи з того, що вони диференціюватимуться залежно від складності, відповідальності і характеру діяльності.

Оцінка ефективності управляючої підсистеми в системі управління персоналом буде більш повною, якщо її проводити за трьома позиціями [17; 152]:

оцінка організації управлінської праці. При оцінці організації управлінської праці аналізують форми і методи взаємодії управлінських працівників з об'єктами управління і між собою;

аналіз технології управління персоналом. При технологічному аналізі досліджується структура самого відділу кадрового менеджменту, розподіл функцій з управління людськими ресурсами між його співробітниками і лінійними керівниками, оцінюється ефективність документообігу відділу;

аналіз якості управління персоналом. Він проводиться залежно від конкретних завдань, що стоять перед органом управління.

Напрями аналізу ефективності управлінської праці представлено в табл. 4.3.

20. Бовыкин В. И. Новый менеджмент : (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М. : ОАО Изд. "Экономика", 1997. – 368 с.

21. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семкіна. – К. : Шторм, 2003. – 284 с.

22. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

23. Боровиков В. П. STATISTICA. Искусство анализа данных на компьютере / В. П. Боровиков. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 688 с.

24. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укл. і гол. ред. В. І. Бусел. – К. : ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.

25. Ветров В. Индикаторы социально-экономического развития муниципальных преобразований / В. Ветров ; [Фонд "Институт экономики города"]. – М. : Экономика, 2001. – 67 с.

26. Виллюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Виллюнас. – М. : Издательство МГУ, 1990. – 342 с.

27. Волгин Н. А. Мотивационный механизм взаимосвязи доходов работника и результативности производства : автореф. дис. на соискание ученой степени докт. экон. наук / Н. А. Волгин. – М. : МГУ, 1993. – 22 с.

28. Ганслі Т. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки / Т. Ганслі. – К. : Знання, 1996. – 237 с.

29. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

30. Головне управління статистики в Харківській області (офіційний сайт) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/index.html>.

31. Гошко А. О. Стратегія і тактика планування діяльності органів місцевого самоврядування / А. О. Гошко. – К. : Видавництво УАДУ, 1999. – 178 с.

32. Грибин Ю. Г. Материальное стимулирование инженерного труда на угледобывающих предприятиях / Ю. Г. Грибин, А. М. Солдатов, В. И. Чеботкевич. – М. : Недра, 1993. – 189 с.

33. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

34. Гриньова В. М. Управління персоналом на промислових підприємствах // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / В. М. Гриньова, О. Ф. Доровської, В. В. Архаров – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 143. – С. 131–134.

35. Грэхем Р. М. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. для студентов вузов / Р. М. Грэхем, Х. Т. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 598 с.

36. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.

37. Доронина М. С. Управление мотивацией: научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

38. Доронина М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Доронина, В. М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18–22.

39. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Доронина – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с.

## Використана література

Таблиця 4.3

1. Конституція України. – К. : Вища школа, 2003. – 48 с.
2. Закон Украины "О внесении изменений в отдельные законы Украины по оплате труда". – К. : ВВР Украины, 1997. – 54 с.
3. Закон Украины "О занятости населения" (с изменениями и дополнениями) // Законы Украины. Т. 1. – К. : Институт законодательства, 1999. – 252 с.
4. Закон Украины "О коллективных договорах и соглашениях". – Харьков : ООО "Конус", 2000. – 176 с.
5. Закон України "Про мінімальний споживчий бюджет" // ВВР України. – 1991. – № 42. – С. 553.
6. Закон України "Про оплату праці" від 20 квітня 1995 року № 144/95 – ВР // ВВРУ. – 1995. – № 17. – С. 376–384.
7. Закон України "Про соціальну роботу з дітьми та молоддю" // ВВР України – 2001. – № 42.
8. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс; [пер. с англ.]; – М. : АСТ, 1998. – 364 с.
9. Адамчук В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. Адамчук, О. Романов, М. Сорокин. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 153 с.
10. Аксентьев И. Роль индивидуальной карьерной стратегии в адаптации молодых специалистов / И. Аксентьев. – Тюмень : Вектор Бук, 1999. – 196 с.
11. Андреев В. Социальная инфраструктура предприятий как инструмент повышения эффективности хозяйствования / В. Андреев, А. Изотов // Современные проблемы менеджмента : сб. науч. работ. – СПб. : СПбГЧОФ, 1992. – С. 5–16.
12. Андриющенко А. І. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні / А. І. Андриющенко, І. М. Дубровський. – Харків : Вища школа, 2004. – 321 с.
13. Анисимов О. Методологическая версия категориального аппарата психологии / О. Анисимов. – Новгород, 1990. – 334 с.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [под ред С. К. Мордовина] пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.
15. Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций : методические рекомендации. – М. : Экономика, 1989. – 57 с.
16. Бадалова А. Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А. Г. Бадалова, К. П. Москвитин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.creativeconomy.ru/library/prd721.php](http://www.creativeconomy.ru/library/prd721.php).
17. Балабанова Н. В. Роль диалога в механизме разрешения социальных противоречий в условиях социоструктурных изменений общества / Н. В. Балабанова // Харьковские социологические чтения : сб. науч. работ. – Харьков : УЭПП "Радар", 1998. – С. 7–15.
18. Белоцерковский В. И. Экономическое стимулирование труда ИТР в НИИ и КБ в условиях хозяйственного расчета / В. И. Белоцерковский // Организационно-экономические аспекты интенсификации машиностроительного производства : сб. науч. трудов – Тула : 1989. – С. 119–124.
19. Белопольський Н. Г. Енвіроніка – наука про розвиток і удосконалення суспільства і світу / Н. Г. Белопольський. – Донецьк – Маріуполь : ІНП НАН України, 1997. – 332 с.

### Напрями аналізу ефективності управлінської праці на підприємстві

Напрямок аналізу	Критерії, що використовуються
Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом меті та завданням підприємства	Послідовність, несуперечність мети і шляхів їх досягнення
Оцінка якості документів, що регламентують роботу персоналу	Чіткість і повнота викладу, відповідність КЗОП
Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом підприємства	Трудові показники й ефективність роботи працівників кадрових служб; Відповідність їх діяльності КЗОП
Оцінка основних елементів організаційної культури, що діють на поведінку працівників	Стан трудової етики Морально-психологічний клімат у колективі Імідж фірми в очах клієнтів

Необхідно відзначити, що відсутність методології оцінки ефективності управління кадрами, яка б у даний час була загальноприйнятною, робить актуальним подальший пошук оптимального поєднання методик, технологій і інструментарію діагностики й оцінки.

### 4.2. Методика оцінки ефективності управління кадровими ризиками

Підхід до кадрового менеджменту як до системи управління кадровими ризиками визначає відповідний набір показників, що оцінюють ефективність такого управління. Безумовно, ця система показників, як і в будь-якому іншому випадку, покликана забезпечити можливість вибору максимально ефективних управлінських рішень. Участь співробітників кадрового менеджменту в розробці стратегічного менеджменту системи цільових показників підвищить ефективність застосування цієї системи для зниження ризику рішень, що приймаються на їх основі. Такий зв'язок з управляючою підсистемою здійснюється відповідно до принципу "зворотного зв'язку" і завжди повинен бути присутній в управлінському циклі.

Слід відмітити, що керуючись системою показників, які визначають задану результативність управління кадрами, кадровий менеджер повинен вибрати оптимальну систему заходів, що виконуватиме кадрову службу, стикаючись, у свою чергу, з можливістю неефективного вибору.

Для того, щоб знизити ризик неефективних кадрових рішень, необхідно взяти до уваги, що управління ризиком рішень в рамках кадрового інноваційного проекту як вибору з ряду альтернатив є задачею багатокритеріальної оцінки, оскільки його результативність повинна виз-

начатися системою показників. А відповідно, є наступні варіанти у визначенні вимог до очікуваного рішення кадрового менеджменту як ризик-менеджменту – вимоги гарантованості або захищеності. Мається на увазі, що гарантований результат припускає, що ухвалене рішення не гірше заданого за одним параметром, а захищеність, – що ухвалене рішення не гірше встановленого за всіма заданими параметрами. З погляду ризик-менеджменту рішення кадрового менеджменту може бути тільки гарантованим результатом, що припускає, що його рішенням буде не одне конкретне рішення, а ціла сукупність можливих рішень – альтернатив. Інакше кажучи, результатом ухваленого рішення буде створення якоїсь підмножини ефективних стратегій. Тобто неможливо отримати остаточний критерій відбору одного оптимального рішення, але можна вибрати групу найперспективніших рішень, відділивши тим самим неконкурентоспроможні рішення. А ось завдання вибору шляху розвитку, тобто конкретного вибору із запропонованих рішень – це вже завдання стратегічного менеджменту. Тобто кадровий менеджмент надає стратегічному менеджменту, а точніше – особі, що ухвалює рішення (далі – ОУР) на розгляд безліч конкурентноспроможних програм дії, виражену через сукупність рішень.

При цьому в рамках реалізації інноваційного проекту щодо кадрової роботи, доцільно говорити про розробку "розумного", а не оптимального рішення, тобто розумного для конкретної ситуації і конкретного проекту з погляду конкретної ОУР.

При відповіді на питання про базу зіставлення результатів реалізації заходів ризик-менеджменту необхідно пам'ятати, що прагнення ОУР до досягнення певної мети математично означає прагнення до збільшення величини критерію ефективності. Таким чином, доцільно ухвалити таке рішення, що визначається безліччю показників, яке дасть щонайвищий результат за цими показниками.

Відповідно до цього твердження при оцінці ефективності системи кадрового менеджменту постає питання про зіставлення ефекту від проведеного заходу і вартості його здійснення. В рамках реалізації кадрового інноваційного проекту дуже важливо правильно розуміти, що буде базою зіставлення. Тут хотілося б відзначити, що тлумачення ефекту від здійснення програми управління ризиками персоналу на підприємстві на практиці не завжди є правильним, замінюючи оцінку істинного результату, як правило, оцінкою збільшення грошового потоку. Але оскільки основна мета інноваційного проекту – це підвищення конкурентоспроможності підприємства, що економічно виражається через дефініцію підвищення вартості бізнесу, то і зіставляти при ухваленні рішення про доцільність застосування тієї або іншої програми заходів щодо управління ризиками необхідно приріст вартості бізнесу після здійснення відповідних заходів і витрат на ризик-менеджмент як постійних (утримання структури, витрати на методичні розробки і т. д.), так і змінних (витрати під конкретний захід). Очевидно, що якщо без реалізації конкретного кадрового інноваційного проекту з відповідною системою оптимізації ризиків підприємство припиняє свою діяльність, то ефект від його реалізації набагато ширше, ніж пряма грошова вигода або приріст сукупного доходу порівняно з поточним станом підприємства.

тики бізнесу, а основним бар'єром (як і чинником змін) є люди – людські ресурси компанії;

від згладжування суперечностей між власниками та персоналом до розширення і поглиблення соціального партнерства, яке розглядається як організаційний принцип, що гарантує ліквідацію джерела збитків у результаті неефективної виробничої поведінки персоналу;

від мотивації переважно рівнем заробітної платні до системи мотивації, для якої найважливішими принципами є: створення атмосфери взаємного довіря, переконливість ухвалюваних рішень і зворотний зв'язок; збереження зайнятості; рівні можливості для зайнятості, підвищення в посаді і оплати праці залежно від досягнутих результатів; захист здоров'я, забезпечення нормальних умов праці; тренінг; справедливий розподіл доходів від підвищення продуктивності між найманими працівниками і підприємцями; змінна частина оплати праці зростає і стає все більш важливою для задоволення життєвих потреб людини, більш гнучкою, щоб винагороджувати її навіть за короткострокову ефективність.

Перераховані принципи і тенденції формують уявлення про управління кадровими ризиками для уникнення збитків у зв'язку з нерациональним використанням персоналу в умовах ринкової економіки.

Практична значущість теорії економіки і менеджменту персоналу як управління кадровими ризиками, в тому, що вона може допомогти практичному менеджеру в досягненні наступних результатів:

підвищення достовірності прогнозування можливих наслідків кадрових інновацій за рахунок використання апробованих на практиці моделей мотивації працівників до підвищення ефективності праці;

забезпечення можливості ухвалити найефективніше рішення по кадровому менеджменту в результаті використання адекватних показників оцінки ефективності запропонованих інноваційних альтернатив;

підвищення вірогідності визначення оптимального розміру інвестицій в соціальний розвиток персоналу шляхом його оцінки як сформованого людського капіталу.

Забезпечення виробництва оптимальною кількістю працівників з необхідними параметрами виробничої поведінки є метою системи кадрового менеджменту як системи управління ризиками конфлікту інтересів персоналу і менеджерів. Процеси, що забезпечують досягнення цієї мети, здійснюються відповідно до концепції персоналу як до "людських ресурсів".

Суть концепції людських ресурсів як системи управління ризиками, що виникають з конфлікту інтересів керівників і працівників, полягає в тому, що люди розглядаються як надбання підприємства в конкурентній боротьбі, яких треба розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами. У зв'язку з цим визначенням, концепція "людських ресурсів" зумовлює більш високу стадію роботи з людьми порівняно з концепцією "персоналу", тобто традиційною практикою "відділу кадрів".

Основною організаційною відмінністю нового підходу є управління якістю виробничої поведінки на рівні лінійних керівників, яких підтримують фахівці по кадрах, у зв'язку з чим управління людськими ресурсами інтегровано в управління бізнес-процесами. Робота з кадрами носить допоміжний характер при відсутності постійного контакту з працівниками. Умовно вона включає наступні складові частини: розробка і здійснення кадрової політики, управління соціальним розвитком колективу, бюрократична кадрова робота.

Тенденції в розвитку функцій менеджменту персоналу для управління ризиком неефективної поведінки персоналу можуть бути зведені до наступного:

від планування персоналу як реакції на плани ринкової діяльності – до планування людських ресурсів, повністю інтегрованому в загальне планування діяльності підприємства;

від підбору і розстановки кадрів до забезпечення необхідної якості робочої сили шляхом її розвитку, мотивації і досягнення балансу між корпоративною метою підприємства і особистою (груповою) метою персоналу;

від персоналу з достатнім досвідом практичної роботи до персоналу з більш високим рівнем освіти, творчості й інноваційності; більш широкою кваліфікацією і здатністю перенавчатися. Ця тенденція має місце, оскільки гнучкість та здібність до змін представляють сьогодні ключові характерис-

При організації системи управління ризиком персоналу на підприємстві неминуче також виникає питання про оптимізацію вартості кадрового менеджменту. При цьому необхідно враховувати, що вартість цієї системи на підприємстві складається з цілого ряду компонентів як постійного, так і змінного характеру, пов'язаних як з побудовою і утриманням структури кадрового менеджменту, формуванням і моніторингом баз даних, розробкою універсальних процедур, так і безпосередньо застосуванням певних методів. Сутність питання, на яке необхідно дати відповідь в рамках оптимізації вартості даної системи, зводиться до вибору якнайкращої з погляду стратегічного розвитку підприємства витратної політики в ході реалізації інноваційного кадрового проекту. В основі відповіді на дане питання повинен бути встановлений наступний принцип: заробляти краще більше, ніж витратити менше. Цей підхід базується на основній задачі упровадження кадрових інновацій на підприємстві, метою яких є підвищення конкурентоспроможності, вартості підприємства. При цьому оцінка допустимих витрат у рамках реалізації проекту, пов'язаних з управлінням ризиком, повинна базуватися на уявленні про те, що на відміну від традиційної діяльності успішне упровадження кадрових інновацій дозволяє підприємству не просто існувати на ринку, а зайняти в ієрархії економічних суб'єктів нову позицію з більш широким часово-просторовим впливом на інших учасників ринку.

Тобто при визначенні політики кадрового менеджменту в рамках реалізації основної діяльності як чинник, що визначає вибір тієї або іншої політики формування вартості відповідних заходів, повинна превалювати не толерантність конкретної ОУР до політики визначення витрат на підприємстві, а основна мета інновації в кадровій роботі – підвищення вартості бізнесу. Таким чином, потрібно прагнути не "зниження вартості ризиків", а їх оптимізації з погляду максимізації результату від реалізації інноваційного кадрового проекту (тобто досягнення максимального ефекту, вираженого в зіставленні розміру збільшення вартості бізнесу і витрат на відповідні зниження ризиків). При цьому ми, природно, не заперечуємо необхідність обліку лімітуючих чинників у плані витрат на заходи щодо зниження кадрових ризиків на конкретному підприємстві. Але і тут необхідно внести коректування: успішне здійснення політики зниження ризиків базується на відповідності потенціалу підприємства і вибраного проекту щодо зниження кадрових ризиків.

Висновком зі сказаного вище є те, що для ефективного функціонування системи кадрового менеджменту, як системи управління ризиками персоналу на підприємстві необхідне створення апріорного методичного заділу, що визначає основні поняття і функції кадрової системи. Без визначення завдань кадрового менеджменту, параметрів аналізованої генеральної вибірки, самих вимог до інформаційного простору кадрового менеджменту, характеристик рішень, що розробляються, на підприємстві неможливо створити дієздатну структуру управління ризиками рішень в умовах проекту по введенню нових підходів до управління людськими ресурсами. Ці базисні визначення повинні бути основою структури управління ризиками кадрових рішень, на базі якої може бути збудована гнучка структура управління ризиками персоналу.

Далі логічним представляється розглянути принципову теоретичну основу для побудови систем оцінки ефективності управління ризиками персоналу. Пропонована система може бути застосована як для оцінки вже досягнутих результатів роботи кадрових менеджерів, так і в ході ухвалення рішень з вибору кадрової стратегії в цілях зниження ризику ухвалення неефективного рішення на етапі вибору альтернативних методів дії або протидії ризикам персоналу.

У процесі ухвалення рішення щодо здійснення тих або інших заходів управління ризиками необхідно, в першу чергу, враховувати, що здійснення тих або інших заходів ризик-менеджменту виправдано лише в тому випадку, якщо величина очікуваного збитку перевищує вартість управління даними ризиками. В нашому випадку базою зіставлення збитку може бути вартість недоотриманого прибутку за заданий період окупності або вартість недооцінки бізнесу. Ця величина не повинна бути менше витрат на впровадження інновацій в проведенні кадрового менеджменту в цілях уникнення названих збитків.

Розрахувавши сукупну вартість заходів щодо управління ризиками персоналу, необхідно не тільки підсумувати вартість кожного конкретного використаного ресурсу в грошовій і іншій формі, але і проіндексувати на вартість альтернативного розміщення кожного ресурсу.

Далі необхідно розрахувати очікувану величину зниження збитку від неефективного використання людських ресурсів при практичній реалізації вибраних заходів управління ризиками персоналу.

Для розрахунку економічної ефективності управління ризиками очікувану величину зниження збитку співвідносять з сукупною вартістю заходів на кадрові інновації в цілях зниження ризику неефективного використання людських ресурсів. Іншими словами, показник економічної ефективності управління ризиками персоналу показує загальну очікувану величину зниження збитку з урахуванням витрат на проведення заходів щодо інновацій у кадровому ризик-менеджменті.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про недоцільність і неефективність управління кадровими ризиками у випадку, якщо величина економічної ефективності управління ризиками персоналу виявиться негативною. Це означатиме, що вартість реалізації вибраних заходів не буде компенсована величиною зниження збитку. В цьому випадку доцільно відмовитися від вибраної кадрової стратегії і замінити її більш ефективною з погляду віддачі на витрати. Помітимо, що витрати на заходи щодо внутрішніх PR-акцій мають на меті підвищити мотивацію персоналу, також можуть бути виражені у вартісній формі, тому запропонована методика є достатньо універсальною для всіх комерційних кадрових стратегій. На етапі вибору методу, системи заходів або ж стратегії управління кадровими ризиками використовується функція  $f(Y_1, \dots, Y_n) \rightarrow \max$ . Іншими словами, для практичної реалізації вибираються заходи з максимальним показником економічної ефективності. Проте обмовимося, оскільки ризик є величиною, перш за все, вірогідною, то можливі і деякі відхилення фактичних показників від розрахункових. Величина такого відхилення багато в чому залежить від точності виконаних розрахунків, якості і достовірності

## Висновки

В умовах соціальної ринкової економіки рішення, що торкаються персоналу, повинні орієнтуватися і на економічні, і на соціальні критерії ефективності. Економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення мети організації при мінімально можливих витратах на персонал (продуктивність й економічність праці), а соціальна ефективність означає задоволення потреб і інтересів співробітників (добра оплата праці, приємні умови роботи, можливості для розвитку особистості і т. д.).

Цілі підвищення економічної і соціальної ефективності, з одного боку, доповнюють одна одну, а з іншого – конкурують між собою. Способи вирішення конфлікту означених цілей є базовими характеристиками моделі економіки. Для умов соціальної ринкової економіки певні рівні критеріїв соціальної ефективності повинні бути досягнуті, щоб результат можна було вважати прийнятним з моральної точки зору ("мінімальні стандарти"). Проте через існуючу залежність економічної ефективності діяльності підприємства від гарантованого співробітникам рівня соціальної ефективності з погляду власників підприємства може виявитися раціональним перевищення "мінімальних стандартів" критеріїв соціальної ефективності.

Наочна область економіки персоналу, яка в умовах планової економіки ототожнювалася з областю діяльності відділу кадрів, в умовах переходу до соціальної ринкової економіки трансформується в наочну область управління людськими ресурсами. До сфери управління людськими ресурсами відносяться: визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), використання персоналу, вивільнення персоналу, розвиток персоналу, контролінг персоналу, структуризація робіт, політика заробітної платні і соціальних послуг (соціального пакету), управління витратами на персонал і т. п. Вирішення перерахованих завдань покладається на функціональний підрозділ з управління персоналом. Об'єктом управління цього підрозділу є, зокрема, вся сукупність менеджери організації.

Наочну область менеджменту персоналу доцільно розбити на дві рівноправні взаємодоповнюючі частини: управління персоналом і керівництво персоналом. До сфери управління персоналом віднесені: розробка мети і стратегії економіки персоналу, постановка завдань, мотивація і контроль виконання завдань співробітниками, управління продуктивністю співробітників, а також іншими аспектами економіки людських ресурсів і т. п. До сфери керівництва персоналом віднесені: мотивація персоналу; вибір стилю керівництва; формування команди; управління неформальними групами, лідерством і конфліктами і т. п. Менеджмент персоналу позиціонується як базова функціональна компонента менеджменту організації або підприємства. В умовах переходу до соціальної ринкової економіки критерії ефективності менеджменту персоналу трансформуються в соціально-економічні, які дозволяють досягати балансу інтересів власників і найманих працівників.

і підготовці кадрів, у подальшому може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо рахувати ефективність виходячи з витрат поточного року, то результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність зроблених кроків по комплектації підприємства робочою силою на основі результатів роботи за 3 – 5 років.

Оцінюючи запропонований набір рішень для досягнення запланованого рівня ефективності використання персоналу, менеджер, що ухвалює рішення, повинен керуватися рядом критеріїв для вибору оптимальної стратегії із запропонованих альтернатив. При цьому, за аналогією з оцінкою ефективності будь-яких інвестиційних вкладень, може бути використаний цілий ряд показників оцінки:

рентабельність інвестицій. Будь-які довгострокові інвестиції повинні бути достатньо рентабельними. Бажана рентабельність повинна дорівнювати або перевищувати витрати на залучення капіталу (тобто вартість за позичення);

термін окупності. Термін окупності – це час (звичайно в роках), за який окупаються первинні інвестиції. Чим менше термін окупності, тим нижче ризик і вище ліквідність та рентабельність. Максимально допустимою величиною терміну окупності є "термін служби" кадрової інновації;

чиста приведена вартість. Чиста приведена вартість показує загальну прибутковість кадрових інновацій, приведену до теперішнього моменту;

внутрішня рентабельність (внутрішня норма рентабельності) є такою величиною середньозваженої вартості капіталу (значення коефіцієнта дисконтування), при якій чиста приведена вартість проекту з упродовження кадрової інновації буде дорівнювати нулю. Таким чином, упродовження кадрової інновації можна визнати прибутковим, у випадку, якщо його внутрішня рентабельність перевищує поточне значення вартості залучення капіталу.

До оцінки ефективності вкладень управління ризиками кадрової роботи, як окремого випадку вкладень в розвиток людських ресурсів, можна застосовувати різні показники ефективності інвестицій. Проте абсолютно повних і бездоганих критеріїв немає. У кожному конкретному випадку необхідно вивчити конкретні умови, визначити якнайкращий інвестиційний критерій, який може бути успішно застосований тільки в системі взаємозв'язаних критеріїв.

початкових даних. Не меншою мірою результат залежатиме також і від своєчасності і повноти проведеного аналізу з виявлення та оцінки ризиків.

Практичне використання запропонованої системи оцінки ефективності рішення при виборі і упродовженні кадрових інновацій найбільш доцільно на наступних етапах ухвалення рішення:

вибір методу управління – на цьому етапі проводиться розрахунок прогнозованих результатів для всіх запропонованих альтернативних стратегій (або тактичних заходів) з управління ризиками персоналу. До здійснення приймається варіант з найбільшим економічним ефектом;

аналіз результатів – з метою визначення фактичної ефективності проведених заходів кадрового менеджменту проводиться розрахунок фактичних показників. Цінність застосування оцінки ефективності управління ризиками ухваленого рішення на даному етапі полягає, по-перше, в отриманні достовірної об'єктивної управлінської інформації, по-друге, з урахуванням аналізу фактичних результатів вносяться корективи в практичне управління, методики й інструкції з кадрового менеджменту для оптимізації роботи в майбутньому, по-третє, результати можуть бути використані в системі мотивації і оплати праці кадрових менеджерів.

Запропонована система оцінки ефективності покликає доповнити розробку і впровадження інновацій у системі кадрового менеджменту елементом контролю, індикатором допущених помилок, як у поточній роботі, так і в загальній стратегії управління ризиками кадрових рішень для оцінки прогнозованого результату практичної реалізації тих або інших з них. Слід помітити, що вкладення в заходи щодо управління кадровими ризиками можна оцінювати як інвестиції, дохід від яких буде дорівнювати, принаймні, зниженню витрат викликаних цими ризиками.

### **4.3. Методика оцінки ефективності інвестицій у людські ресурси**

У процесі реалізації заходів кадрової стратегії на базі концепції "людських ресурсів" як було показано вище, здійснюються вкладення в розвиток персоналу, які забезпечують проведення заходів, призначених для формування у працівників ефективної виробничої поведінки. Оскільки формування такої поведінки забезпечує збільшення прибутковості і вартості бізнесу, можна говорити про вкладення в людські ресурси як про формування людського капіталу.

Даний підхід дозволяє оцінити доцільність та ефективність вкладень в розвиток людських ресурсів як в особливий фінансовий інструмент. Як було показано, ці вкладення доцільні, якщо їх величина не вище непродуктивних витрат (збитків). Проте підприємництво має на меті збільшення прибутку, у зв'язку з чим будь-які вкладення оцінюються з погляду їх доцільності. Таким чином, необхідно сформулювати показники ефективності вкладень в людський капітал з урахуванням особливості мети цих вкладень і характеру самого капіталу.

Аналогію між людським і "звичайним" капіталом не можна вважати повною. По-перше, в сучасному суспільстві людина, на відміну від

матеріально-технічного або фінансового ресурсу – не може бути предметом купівлі-продажу. Як наслідок, на ринку встановлюються тільки ціни за "оренду" людського капіталу (у вигляді ставок заробітної платні), тоді як ціни на його активи відсутні. Це серйозно ускладнює аналіз. По-друге, людський капітал здатний підвищувати ефективність діяльності як у ринковому, так і позаринковому секторі і дохід від нього може приймати як грошову, так і не грошову форму. В результаті споживацькі аспекти вкладень в людину виявляються не менш важливі, ніж виробничі. Проте, в головному людський капітал подібний до фізичного: він є благом тривалого користування; вимагає витрат з ремонту і утримання; може застарівати ще до того, як відбудеться його фізичний знос.

Відповідно до [51; 160; 30] під людським капіталом розуміється сукупність інвестицій, вкладених в оплату і просування працівників, їх стимулювання і соціальний захист, а під суб'єктом управління цим капіталом не його носій, а власник або менеджери підприємства. Такий підхід дозволяє дати кількісну оцінку інвестицій в окремого працівника, зіставити інвестиції в персонал з інвестиціями в устаткування і інформаційні системи і у результаті оптимізувати інвестиційну політику підприємства. При цьому, відповідно до концепції "людських ресурсів" вкладення коштів в оплату праці, підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку, просування, створення сприятливих умов праці, оснащення робочого місця розглядають не як витрати виробництва, які слід зводити до мінімуму, а як довгострокові інвестиції в персонал, що приносять інвестору високі прибутки. Аналіз витрат і доходів залежно від тривалості служби дозволяє зробити висновок, що середній період окупності інвестицій в персонал складає 20 років, причому через 10 - 15 років інвестиції в персонал вже починають приносити прибуток. Передчасне звільнення досвідчених і кваліфікованих працівників дає невелику економію на поточних витратах, але в перспективі приводить до упущеної вигоди, величина якої іноді в сотні раз перевершує розміри такої економії.

При інвестиційному підході до управління персоналом підприємства (компанії) управління інвестиціями в персонал необхідно здійснювати з урахуванням ризику вірогідних втрат і упущеної вигоди. Ризик від вкладень у висококваліфікованих "дорогих працівників" зв'язаний з тим, що вони можуть змінити місце роботи. Абсолютний розмір втрат при витратах у "дешевий персонал" мінімальний унаслідок незначності інвестицій в цей людський капітал, але вірогідність таких втрат вельми висока.

Розмір доходів і інвестицій в різні категорії персоналу повинен прогнозуватися з урахуванням компенсації найвірогіднішого ризику. Зіставлення величини, терміну окупності і рівня рентабельності інвестицій в різні категорії персоналу, а також в різні заходи щодо управління кадровими ризиками дозволяє точніше визначати об'єкти пріоритетних вкладень.

Центральне місце в теорії людського капіталу належить поняттю внутрішніх норм віддачі. Вони будуються за аналогією з нормами прибутку на капітал і дозволяють оцінювати ефективність інвестицій в людські ресурси.

Теоретично людського капіталу виходять з твердження, що при вкладенні коштів в управління людськими ресурсами, інвестори проводяться раціонально, зважуючи відповідні вигоди і витрати. Подібно випадкам "звичайних підприємницьких вкладень", вони зіставляють очікувану граничну норму віддачі від таких вкладень з прибутковістю альтернативних інвестицій (відсотками за банківськими депозитами, дивідендами за цінними паперами і т. д.). Залежно від того, що є економічно доцільним, ухвалюється рішення або про продовження вкладень, або про їх припинення. Як віддача тут в першу чергу виступає зниження непродуктивних витрат, яких вдається уникнути в результаті відповідних заходів щодо розвитку персоналу. У будь-якому випадку, норми віддачі виступають в першу чергу як регулятор розподілу інвестицій як між різними видами ресурсів (у тому числі і людськими), так і між різними інструментами вкладень або організаційними заходами.

Як відомо, система управління персоналом покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для підприємства напрямі [37]. Шляхи вирішення цієї задачі різні, але правильно вибраний шлях забезпечить економію коштів, тобто мета буде досягнута з меншими витратами. Звідси видно, що показник ефективності інвестицій в людські ресурси, в першу чергу формується з погляду досягнення певного результату з мінімальними витратами.

Оскільки за допомогою управлінської дії прагнуть забезпечити певний рівень показника, що характеризує стан трудового потенціалу, то ефект управління можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу запланованому, або різницею між колишнім і новим рівнем показника.

Але кінцеву мету управління персоналом виразити одним показником неможливо, і тому застосовується їх система, що відображає різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я та ін.). При цьому можна виділити стадії відтворювання робочої сили, такі, як виробництво, розподіл, споживання з конкретизацією мети на кожній з них з розробкою кількісних і якісних характеристик, зміна яких у ході управління повинна бути здійснена при мінімумі витрат. Виявити і проаналізувати ефективність управління персоналом можна і за напрямками цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, направлених на скорочення термінів адаптації кадрів і т. д.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія коштів на досягненні поставленої мети. Проте необхідно підкреслити, що головна цільова задача управління персоналом – досягнення такого стану трудового потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, бо дешева робоча сила – не завжди найкраща. Тому мінімізація витрат як критерій ефективності повинна розглядатися та застосовуватись не взагалі до кадрової політики, а до досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, до проведення тих або інших заходів за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

Проблематичним залишається тут і вибір часового періоду, стосовно якого розраховується ефект. Так, економія коштів, досягнута при наборі



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Салун Марина Миколаївна  
Майстренко Ольга Валентинівна**

## **МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА**

Монографія

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Відповідальний редактор **Єдова Л. М.**

Редактор **Голінська О. Г.**

Коректор **Носач О. С.**

План 2010 р. Поз. № 8-Н.

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso

Ум.-друк. арк. 11,5. Обл.-вид. арк. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

*Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

62. Кокарев И. А. Организация мотивации персонала / И. А. Кокарев. – М. : ИНФРА, М. – 1998. – 152 с.

63. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

64. Колот А. М. Теоретико-методологічні аспекти класифікації й змісту функцій заробітної плати / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 6. – С. 15.

65. Комаров Е. И. Системный подход к развитию персонала в социальной сфере / Е. И. Комаров // Управление персоналом. – 1998. – № 5. – С. 33–36.

66. Королевский К. Ю. Разработка методических материалов по совершенствованию тарифных условий организации заработной платы работников : (на примере предприятий по добыче угля подземным способом) / К. Ю. Королевский; [Мин. топлива и энергетики РФ; ЦНИЭИуголь]. – М. : ЦНИЭИуголь, 1998. – 16 с.

67. Коческова А. И. Основны управлени персоналом / А. И. Коческова. – М. : ТЕИС, 2000. – 256 с.

68. Кравицкий С. И. Выбор эффективных направлений мотивации работников с использованием экономико-математического моделирования : автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / С. И. Кравицкий. – М. : "МГУ", 1991. – 18 с.

69. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

70. Кунельский Л. Е. Перестройка заработной платы – социальное и экономическое значение / Л. Е. Кунельский. – М. : Экономика, 1988. – 96 с.

71. Курочкин В. К. Оценка и стимулирование управленческой деятельности в промышленном производстве / В. К. Курочкин. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1989. – 156 с.

72. Куценко О. Соціологічні дослідження проблем сучасного суспільства / О. Куценко // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства : зб. наук. праць. – Харків : Вид. центр ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2004. – С. 174.

73. Лазневая М. П. Оценка и оплата инженерного труда на предприятии / М. П. Лазневая, Т. В. Рысина, Л. С. Хейфец. – М. : Экономика, 1977. – 86 с.

74. Латышева Л. С. Стимулирование и оценка качества труда работников аппарата управления предприятия / Л. С. Латышева // Вопросы совершенствования организации управления в химической промышленности: темат. сб. науч. трудов. – М. : Экономика, 1987. – С. 65–68.

75. Либерман Г. Я. Стимулирование повышения эффективности производства в условиях новых методов хозяйствования : (на примере производственных объединений и предприятий Минлегла ЛССР) / Г. Я. Либерман. – Рига : ЛатНИИТИ, 1987. – 54 с.

76. Линатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций : учебник для вузов / В. С. Линатов. – М. : Люкс-Арт, 1996. – 232 с.

77. Лисенко С. М. Индекс людського розвитку : політекономічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук / С. М. Лисенко; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2001. – 17 с.

78. Лутай Л. А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення / Л. А. Лутай. – Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського МОН України, 2007. – 377 с.

79. Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці / Л. А. Лутай // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2006. – № 4 (38). – С. 130–138.

80. Любимов А. Мастерство, коммуникации / А. Любимов. – М. : Приор, 1999. – 258 с.
81. Люфтганза. Программа работы с персоналом // Человек и труд. – 1993. – № 12. – 102 с.
82. Маркс К. Экономические рукописи 1857 – 1859 гг. Т. 46. Ч. 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М. : Политиздат, 1956. – 456 с.
83. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – 256 с.
84. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1992. – 369 с.
85. Морозов С.М. Словник іншомовних слів / С. М. Морозов. – К. : Наук. думка, 2000. – 662 с.
86. Москвичёв С. Г. Мотивация, деятельность и управление / С. Г. Москвичёв. – К. : Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
87. Мотивация труда работников в условиях современного производства / под ред. Б. В. Князева, Н. И. Дряхлова, В. И. Верховина. – М. : Изд. Рос. эк. академии, 1993. – 265 с.
88. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки : зб. наук. праць ; [ред. Богиня Д. П.] – К. : НАН України; Інститут економіки, 1996. – 112 с.
89. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К. : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
90. Мухамбетов Т. И. Мотивационный механизм управления трудом : сб. науч. статей. – М. : Изд-во Рос Эконом. Академии, 1999. – 351 с.
91. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М. : Экономика, 1979. – 127 с.
92. Организация оплаты и стимулирования труда / [подг. кандидатами эконом. наук В. И. Кривой и В. А. Кармазиным]. – К. : РДЭНТП Общ. Знание Украины, КПИ, 1991. – 15 с.
93. Организация оплаты и материального стимулирования рабочих, специалистов и служащих в условиях коллективных форм, арендного подряда и кооперативов: Тез. докл. семинара – совещания, г. Брянск. – М. : ЦНИИТЭИ автосельхозмаш, 1989. – С. 55.
94. Ореховский Г. П. Анализ и социально-экономическое, прогнозирование развития города / Г. П. Ореховский // Городское управление. – 1997. – № 9. – С. 12–15.
95. Осипов П. В. Интегральный производственный потенциал пищевой промышленности / П. В. Осипов. – Одесса : Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2004. – 289 с.
96. Основні соціально-економічні показники міст-членів Асоціації міст України за 2000. – К. : Знання, 2001. – 240 с.
97. Панилова Н. Новый механизм оплаты труда рабочих / Н. Панилова // Человек и труд. – 1994. – № 5. – С. 97–98.
98. Перестройка заработной платы : социально-экономические аспекты / [подгот. Э. И. Андрющенко]. – К. : О-во Знание УССР, 1989. – 15 с.
99. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства / І. Петрова // Україна : аспекти праці. – 2001. – № 7. – С. 22.
100. Пиндайк Р. Макроэкономика / Р. Пиндайк, Д. Рубенфельд. – М. : Экономика, Дело, 1992. – 243 с.
101. Поварич И. П. Проблемы системности в стимулировании труда: вопросы теории, методологии и практики : автореф. дисс. на соискание ученой степени докт. экон. наук / И. П. Поварич. – Томск, 1991. – 15 с.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Аспекти механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства.....	6
1.1. Сутність механізму соціально-економічної мотивації працівника.....	6
1.2. Тенденції розвитку соціально-економічної мотивації працівника.....	18
1.3. Обґрунтування показників механізму соціально-економічної мотивації працівників.....	49
2. Методичне забезпечення реалізації механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства.....	79
2.1. Формування моделі трудової поведінки працівників під впливом системи мотивації підприємства.....	79
2.2. Реалізація механізму соціально-економічної мотивації працівника підприємства.....	108
3. Управління кадровими ризиками підприємства засобами менеджменту "людських ресурсів".....	124
3.1. Людський ресурс як джерело ризику.....	124
3.2. Сутність концепції "управління людськими ресурсами" як концепції управління кадровими ризиками.....	134
3.3. Зміст стратегії управління кадровими ризиками.....	142
3.4. Характеристика системи кадрового менеджменту відповідно до концепції "людських ресурсів".....	152
4. Методи оцінки ефективності управління ризиками персоналу.....	156
4.1. Структура і призначення системи показників результативності кадрового менеджменту.....	156
4.2. Методика оцінки ефективності управління кадровими ризиками.....	163
4.3. Методика оцінки ефективності інвестицій у людські ресурси....	167
Висновки.....	171
Використана література.....	174

159. Экономика труда и социальные отношения : курс ключевых лекций / [отв. ред. и сост. Н. А. Волгин, Б. В. Ракитский]. – М. : Изд-во РАГС, 1998. – 210 с.
160. Экономическая психология : социокультурный подход / [под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
161. Экономический словарь на glossary.com.ua. – Режим доступа : [www.glossary.com.ua/economic/18/161329.html?p=12](http://www.glossary.com.ua/economic/18/161329.html?p=12).
162. Эренберг Р. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Эренберг, Р. Смит. – М. : Издательство ИГУ, 1996. – 298 с.
163. Юдин П. А. Социальные ресурсы местного самоуправления : автореф. дис. на стиск. учен. степени канд. соц. наук / П. А. Юдин. – Белгород, 1996. – 16 с.
164. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования / В. А. Ядов. – М. : Добросвет, 1998. – 215 с.
165. Яковлев Р. А. Оплата труда на предприятии / Р. А. Яковлев. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 321 с.
166. Яковлев Р. А. Реформирование заработной платы – процесс длительный / Р. А. Яковлев // Человек и труд. – 1998. – № 11. – С. 91–95.
167. Alchian A. Production, information costs and economic organization / A. Alchian, H. Demsetz // Journal of political economy. – 1992. – vol. 100. – Pp. 614.
168. Baker G. Motivation of groups sociology / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy // Quaterly Journal of economics. – 1997. – vol. 117. – Pp. 163.
169. Baker G. Subjective performance measures in optimal incentive contracts / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy // Quaterly Journal of economics. – 1994. – vol. 109. – Pp. 156.
170. Bull C. Incentives in organizations and motivation contracts / C. Bull // Quaterly Journal of economics. – 1996. – vol. 100. – Pp. 84.
171. Clague C. Organization and economic / C. Clague // Journal of political economy. – 1995. – vol. 132. – Pp. 259.
172. Clague C. Rule obedience, organizational and economic development / C. Clague // Journal of political economy. – 1993. – vol. 149/2. – Pp. 414.
173. Czaputowicz J. Ethics of the Corps of Civil Strvice in Polfnd / Report at the International Institute for Public / J. Czaputowicz. – Ottawa, 2000. – Pp. 312.
174. Encinoca III W. E. The sociology of groups and the economics of incentives: theory and evidence on compensation systems / W.E. Encinoca III, M. Gaynor, J. B. Rebitzer. – National Bureau of economic research. Working paper 5953. – Cambridge, August 1997. – Pp. 345.
175. Gilbert N. Dimensions of Social Welfare Policy / N. Gilbert, H. Specht. – N.-Y. : Prentice-hall, 1986. – Pp. 232.
176. Klegg Brian Instant Motivation / Brian Klegg. – Kogan Page, 2000. – Pp. 524.
177. Park R. Competition / Introduction to the Science of Sociology / ED. by R. Park. and E. Burgess. – Chicago L. : Chicago Univ. Press, 1969. – Pp. 504–511.
178. Pearce J. and Henderson P. Understanding Acts. – International Review of Industrial and Organizational Psychology. – № 15. – New York: Wilty, 2000. – Pp. 173–189.
179. Shenkir Barton. ERM in Practice / Barton Shenkir, Paul Walker // Internal Auditor. – August 2003. – Pp. 258
180. Wayne Johnson H. The social services. An introduction / Johnson H. Wayne. – ITASCA. – Illinoise : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1986. – Pp. 492.
102. Подоровская М. М. Организация труда : конспект лекций / М. М. Подоровская. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
103. Пригожин А. И. Социология организации / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1983. – 236 с.
104. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
105. Пунтус С. Построение теоретической классификации типов поведения людей в организации / С. Пунтус // Материалы научной конференции молодых ученых "Ломоносов-96". – М. : Диалог – МГУ, 1996. – 141 с.
106. Решетов В. Инструментарій механізму мотивації праці персоналу малих підприємств / В. Решетов // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 7. – С. 22.
107. Рудаков М. Политико-экономические аспекты рыночной мотивации труда / М. Рудаков // Человек и труд. – 1999. – № 8. – С. 50–56.
108. Сахновский Л. М. Социальные потребности и управление процессами их удовлетворения через инфраструктуру предприятий : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством / Л. М. Сахновский [Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов]. – СПб., 2002. – 165 с.
109. Свешников Н. Профессиональное развитие персоналом – залог стабильности предприятия / Н. Свешников // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 23.
110. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці : методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПВД "Мавік", 2004. – 124 с.
111. Симин А. Н. Управление персоналом: учебник по кадровому менеджменту / А. Н. Симин, Н. Г. Хайруллина ; 3-е изд. испр. и доп. – Тюмень : Вектор Бук, 1999. – 276 с.
112. Симонов С. Г. Экономические ритмы жизнедеятельности занятого населения крупного промышленного региона / С. Г. Симонов. – Тюмень : ТМИЭП, 1996. – 136 с.
113. Словарь русского языка : Ок. 57 000 слов / под ред. докт. фил. наук, проф. Н. Ю. Шведовой. – 16-е изд., испр. Рус. яз. – М. ; 1984. – 797 с.
114. Современные теории мотивации и исполнение их элементов в отечественной науке и практике / под ред. Р. В. Рынкина. – Новосибирск : Наука, – 2002. – 121 с.
115. Соціальне партнерство – шлях до злагоди / [М. М. Папієв, В. Д. Павлишин, Г. В. Осовий та ін.] – К. : Знання, 2003. – 212 с.
116. Соціально-трудові відносини в Україні: тенденції розвитку та перспективи. – К. : Міленіум, 2003. – С. 56.
117. Старобинский Э. Как управлять персоналом / Э. Старобинский. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1999. – 336 с.
118. Старобинский Э. Мотивация (размышления на заданную тему) / Э. Старобинский // Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 19–27.
119. Статистичний збірник "Регіони України 2007". Т. 1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Державний комітет статистики України, 2007. – 684 с.
120. Статистичний щорічник України 2006. Т.1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Державний комітет статистики України, 2007. – 576 с.
121. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) шляхом європейської інтеграції // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 29–45.
122. Теоретическая социология : Антология / пер с англ., фр., нем., ит.; [сост. и общ. ред. С. П. Баньковской]. – М. : Книжный дом "Университет", 2002. – 424 с.

123. Теория и практика управления в условиях становления и функционирования рыночных отношений : Тематический сборник научных трудов / Гос. академ. упр. им. Серго Орджоникидзе ; [под ред. канд. экон. наук В. В. Балашова]. – М. : ГАУ им. С. Орджоникидзе, 1993. – 154 с.

124. Толстікова О. В. Конкретно-соціологічний аналіз ступеню задоволеності соціально-економічних потреб працівників підприємства / О. В. Толстікова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 85–87.

125. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономическая науки: Науч.-технич. сб. – К. : Техника, 2006. – Выпуск 71. – С. 333–337.

126. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Випуск 203 : в 4-х т. Т. 3 – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – С. 872–877.

127. Толстікова О. В. Особливості класифікації соціальних потреб в умовах розвитку підприємства / О. В. Толстікова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Випуск 202 : в 4-х т. Т. 2. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – С. 311–316.

128. Толстікова О. В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 66–69.

129. Толстікова О. В. Соціальні процеси як складова мотиваційного механізму у створенні ефективної системи управління / О. В. Толстікова // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – № 2. – С. 184.

130. Толстікова О. В. Структура соціальних ресурсів у процесі економічного розвитку підприємства / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономическая науки : науч.-технич. сб. – К. : Техника, 2005. – Выпуск 65. – С. 357–360.

131. Толстікова О. В. Формування соціально-економічної стратегії морального стимулювання на підприємстві / О. В. Толстікова // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 4. – С. 155–158.

132. Тонышева А. А. Технология управления персоналом и его поведением в организации молодых специалистов / А. А. Тонышева, Н. В. Воробьева. – Тюмень : Вектор Бук, 1999. – 196 с.

133. Труд в капиталистическом производстве : проблемы управления / [Н. А. Климов, М. В. Грачев, А. А. Соболевская и др.] ; отв. ред. Н. А. Климов. – М. : Наука, 1984. – 279 с.

134. Труд и его материальное стимулирование при социализме в условиях ускорения НТП / [В. И. Котелкин, Р. Эммрих, В. С. Пригарин и др.] ; под ред. В. И. Котелкина ; ЛГУ им. А. А. Жданова. – Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1987. – 175 с.

135. Труд и заработная плата в СРСР : Словарь-справочник / [Ю. Д. Ананьев и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1989. – 446 с.

136. Труд и заработная плата на предприятиях машиностроения в условиях самофинансирования / [Л. И. Жуков, В. В. Горшков, В. А. Ловков, Л. В. Неверовский] ; под общ. ред. Л. И. Жукова. – Ленинград : Машиностроение, 1988. – 153 с.

137. Україна. Людський розвиток. Звіт ПРООН 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.un.kiev.ua](http://www.un.kiev.ua).

138. Україна-2002. Моніторинг соціальних змін / [за ред. В. Ворони, М. Шульги]. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2002. – 668 с.

139. Управление – это наука и искусство / [А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд]. – М. : Республика, 1992. – 375 с.

140. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [под ред. Р. Марра и Г. Шмидта]. – М. : Издательство московского государственного университета, 1997. – 475 с.

141. Управление персоналом организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.

142. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп. и пер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

143. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поппенне, Й. Ниссинен. – М. : Издательская группа "Прогресс", 1993. – 189 с.

144. Управление трудом : проблемы и решения : сб. науч. трудов / НИИ труда ; [под ред. Ю. П. Кокина и др.]. – М. : НИИ труда, 1987. – 139 с.

145. Управление человеческими ресурсами / [под ред. Н. Уорнера, М. Пула]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

146. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: наукове видання / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. М. Красносопова та ін. ; за редакцією д.е.н., проф. В. М. Гриньової. – Харків : РВВ ХДЕУ, 2003. – 168 с.

147. Управління трудовим потенціалом : наукове видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.

148. Фадейчева Г. В. Общественные потребности как система / Г. В. Фадейчева // Вестник Московского университета. Серия Экономика. – 2000. – № 2. – С. 3–16.

149. Федосеев В. Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании / В. Н. Федосеев, С. Э. Цирлин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.profiz.ru/kr/12\\_2006/tfyrtyrtyrtyr/](http://www.profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtyrtyrtyr/).

150. Федченко А. Моделирование гибкой системы материального стимулирования / А. Федченко // Человек и труд. – 1996. – № 4. – С. 83–84.

151. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт / А. Федченко // Человек и труд. – 1998. – № 3. – С. 79–81.

152. Фихтенгольц Г. М. Курс дифференциального и интегрального исчисления. В 3-х т. / Г. М. Фихтенгольц. – М. : Государственное издательство физико-математической литературы, 1962. – 193 с.

153. Фонд оплаты труда и формы заработной платы в условиях интенсификации общественного производства : сб. науч. трудов / Науч.-исслед. ин-т труда ; [редкол.: Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев, Р. А. Маркова]. – М. : НИИ труда, 1984. – 163 с.

154. Харківська область в 2005 році. Статистичний щорічник / [за ред. М. Л. Чмихало]. – Харьков : Головне управління статистики у Харківській області, 2006. – 606 с.

155. Хозрасчет и материальное стимулирование в условиях рыночной экономики / АН СССР. Ин-т экономики. Сектор хозрасчета и эк. стимулирования ; [отв. ред. д.э.н. Е. Л. Малевич]. – М. : АН СССР, 1990. – 127 с.

156. Шадурская Г. И. Формирование фонда оплаты труда в условиях ускорения / Г. И. Шадурская ; [под ред. В. И. Клейкога]. – Минск : Наука и техника, 1988. – 60 с.

157. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО "Бизнес школа "Интел-синтез", 2002. – 368 с.

158. Шершня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шершня. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1997. – 336 с.