

Следует отметить, что может быть составлено множество альтернативных траекторий. Поэтому для каждого станочника планирование его карьеры должно осуществляться с учетом его индивидуальных показателей.

### Выводы

Таким образом, применение карты Кохонена для решения задачи оценки профессионального развития станочников предприятий тяжёлого машиностроения позволит получить качественно новую визуализированную информацию о профессионализме каждого станочника, проводить углубленный анализ показателей как отдельно взятого станочника, так и трудового коллектива в целом на более высоком уровне. Результаты данной оценки повысят качество процедуры планирования карьеры станочников и управления ею, что, в свою очередь, обеспечит формирование класса профессионально мотивированных рабочих, заинтересованных в полной реализации своих профессиональных знаний, способностей и возможностей, стремящихся к повышению своей профессиональной компетентности.

### Литература

1. Еськов А.Л. Менеджмент мотивации труда станочника: [монография] / А.Л. Еськов, В.И. Кулийчук ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : [б. и.], 2003. – 158 с.
2. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : [монография] / Еськов А. Л. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : [б. и.], 2005. – 390 с.
3. Гитис Т. П. Критерии оценки уровня профессионального развития производственных рабочих / Т. П. Гитис // Вестник ДГМА. – 2008. – № 3Е(14). – С. 225-229.

Надійшла 22.03.2010

УДК 331.024.3

О. Л. ЄСЬКОВ, Н. Д. ДАРЧЕНКО  
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ОРІЄНТОВАНА НА ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЙОГО РОБОТИ

*Розглянуто деякі теоретичні аспекти мотивації персоналу, орієнтованої на цілі та результати його роботи, та практичний досвід розвинених економік щодо використання систем мотивації через участь у прибутку. Показано, що політика мотивації за сучасних умов має бути спрямована на розширення співпраці персоналу з адміністрацією для досягнення спільних цілей; це сприятиме розвитку потенційних здібностей персоналу, більш ефективній і продуктивній професійній діяльності, творчому ставленню до праці.*

*Some theoretical aspects of motivation, goal-oriented and results of his work, and practical experience of developed economies on the use of systems of motivation to participate in profits are discussed. It is shown that the policy motivation in the present conditions should be aimed at increasing cooperation with the management staff to achieve common goals - this will promote the development of potential abilities of staff, more efficient, productive and professional work, creative attitude to work.*

*Ключові слова: цілеорієнтована мотивація персоналу, системи мотивації через участь у прибутку, оцінка результатів роботи.*

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Інноваційний характер виробництва, його зростаюча науково-технічна оснащеність змінили вимоги до персоналу, підвищили значущість творчого підходу до праці та високого професіоналізму – все це веде до змін у принципах, методах і соціально-психологічних аспектах управління персоналом. Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Отже, мотивація персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними задачами підприємства. З іншого боку, зважаючи на визначальну роль персоналу у виробничому процесі, можна охарактеризувати ефективність виробництва як ступінь, в якому використання зусиль людини приносить бажані результати щодо випуску продукції та її якості. У такому випадку ефективність є функцією не тільки організаційних методів, техніки і технології, а й особистих навичок працівника, його знань, ставлення до праці і здатності виконувати роботу. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна підвищити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни (ротації) видів виконуваних робіт і робочого місця, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри тощо, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи більше зусиль – призначення мотивації і стимулювання праці. За будь-яких умов діяльність працівника спрямовано на одержання від підприємства певних соціально значущих благ, в цей же час функціонування підприємства базується на тому внеску, який робить в нього працівник. Отже, суть мотивації як елемента управління працею полягає в сприянні тому,

щоб вибрана працівником форма поведінки відповідала цілям підприємства.

Питанням мотивації персоналу, методам її поліпшення з метою підвищення результативності присвячено низку економічних, психологічних, соціальних досліджень. Широкому загалу науковців і менеджерів відомі роботи економістів світового рівня: А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, М. Риккардо, А. Маршалла, Ф. Тейлора, інших. Питанням удосконалення механізму мотивації персоналу за умов ринку приділяють велику увагу відомі сучасні українські економісти: Д. Богиня, І. Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та багато інших. Проте, досі недостатньо дослідженими і науково обґрунтованими (для умов сучасного українського підприємства) залишаються питання удосконалення системи мотивації на основі орієнтації діяльності персоналу на цілі підприємства та оцінки відповідних результатів його роботи.

Мета статті – розгляд теоретичних засад цілеорієнтованої мотивації персоналу та дослідження досвіду розвинених економік зі співпраці персоналу з адміністрацією підприємства для досягнення спільних цілей.

Мотивація персоналу промислового підприємства – це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення спільних цілей підрозділу і підприємства в цілому. Система мотивації персоналу підприємства передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядаються як нагорода за трудові зусилля. До основних елементів мотивації результативної праці персоналу належать: матеріальне стимулювання (оплата праці, участь у прибутках, участь у власності підприємства); гарантії зайнятості; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії (створення певних гарантій від свавілля адміністрації); корпоративна культура (зближення інтересів підприємства і працівників, розроблення системи корпоративних цінностей і втілення їх у життя); можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення; можливості для самореалізації (відповідність змісту праці бажанням і здібностям людини); зміст праці (збагачення праці тощо); взаємовідносини в колективі; престижність трудової діяльності; участь в управлінні. Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити ще краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності.

Основоположником мотиваційних теорій вважається А.Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати (оскільки вона не любить працювати) і її роботу необхідно постійно контролювати. Принцип «багата і пряника» було розроблено Ф.Тейлором. Ним та його сучасниками було сформульоване поняття «достатнього денного виробітку», суть якого полягала у диференціації заробітної плати. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації внесли Е.Мейо (теорія «людських відносин»), Д.Мак-Грегор (теорія «співучасті», теорії «Х» і «Y»), У.Оучі (теорія «Z») [1]. Серед існуючих численних і різноманітних теорій у сфері управління персоналом серед іноземних досліджень, що стосуються теми дослідження, заслуговують на увагу роботи Врума, Локка, Стірза і Портера, присвячені аналізу впливу постановки цілей на результативність, вивченню взаємозв'язку між стимулами і поведінкою людини, визначенню методів опосередкованого впливу на цілі та наміри, впливу конкретних цілей і ступеню їх складності на результативність. Дослідження впливу зворотного зв'язку на результативність, ролі якісних і кількісних характеристик зворотного зв'язку, його своєчасності й достовірності, позитивного і негативного зворотного зв'язку залежно від порівняння з певними, раніше встановленими цілями та стандартами є основою так званої теорії зворотного зв'язку або знання результатів. Найбільш відомими представниками цієї теорії є Міллер, Лівітт та Мюллер, Мейер та Френч, Локк та Брайан.

До сьогодення не склалось єдиного погляду щодо природи мотивації, але узагальнення досліджень дозволяє розглядати мотивацію як таку рушійну силу економічної поведінки, яка спонукає людину до праці з метою задоволення того чи іншого виду потреб і, в першу чергу, тієї, задоволення якої є найважливішим для конкретного індивіду в певний час. Тобто мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричиняє її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію можна вважати захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його роботи. При цьому, якщо захоплення, зазвичай, виявляє тенденцію до сталості в часі, то мотивація може періодично коливатися. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та абсентеїзму, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності роботи. Мотивація, в свою чергу, є фактором ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до перевтоми, численних ускладнень в її «функціонуванні», тому мотивацію потрібно оптимізувати.

Крім теоретичних досліджень, корисним є практичний досвід розвинених країн у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах виробництва, посиленні його трудової мотивації. Наприкінці ХХ віку світова економіка вступила в інноваційну стадію, яка характеризується наукоємністю, постійними структурними змінами, високим динамізмом, перевагою якості над кількістю, енерго та ресурсозбереженням. Як фактор підвищення зацікавленості працівників в економічному успіху

підприємства, засіб збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку. При використанні цієї системи трудовий дохід працівника розкладається на дві частки: постійну та змінну. Перша частка – основна заробітна плата – визначається під час опрацювання тарифної угоди в межах колективного договору. Щодо другої частки – між адміністрацією і представниками найманих працівників укладається спеціальна угода, яка, зазвичай, реєструється у податковому відомстві з метою одержання фірмою певних податкових пільг, пов'язаних із дією таких угод. До основних типів систем мотивації через участь у прибутку належать системи преміальних оплат, системи оцінки заслуг, системи участі у прибутку залежно від продуктивності, системи колективного стимулювання, системи оплати за результатами. За системами преміальних оплат заробітна плата нараховується щомісяця на основі розрахованого виробітку на добу. У системах оцінки заслуг для розгляду поведінки робітників обирається низка факторів. Для кожного фактора визначається система балів і, щоб одержати оцінку, на різних рівнях встановлюються норми. Періодично визначається показник діяльності робітника, а сумарні результати використовуються для визначення рівня заробітної плати понад основної ставки.

Принцип систем участі у прибутку залежно від продуктивності полягає в тому, що певна частка доходу, наприклад, додана вартість, може бути використана як додаткове джерело підвищення заробітної плати. Після відрахування вже сплаченої заробітної плати і окладів будь-який резервний капітал на винагороду розподіляється службовцям, які мають оклад, і робітникам, які одержують заробітну плату, відповідно до умов системи. Серед найбільш відомих систем участі у прибутку залежно від продуктивності план Скенлона, системи Едді–Рукера–Нікелса, варіант Хантера плану Скенлона, система Фейна і система Теннера. Ці системи спираються на прагнення персоналу до пошуку нових ідей щодо удосконалення, їх обговорення з керівництвом з метою подальшої реалізації. В свою чергу, персонал одержує частку за участь, яка, зазвичай, складає 40 або 50% накопичень. Інші 60 або 50% зберігаються для заміни зношеного капіталу, а також на розвиток підприємства і експлуатаційні витрати. У випадку зміни норм передбачається, що 67% премії має виплачуватись робітникам і 33% особі, яка вносить пропозиції щодо змін і удосконалень [2]. Системи колективного стимулювання застосовуються у тих випадках, коли заохотити персонал, використовуючи систему участі у прибутку, можливо тільки на групових засадах. При цьому груповий бонус розподіляється у тій же пропорції, що й тарифна частка заробітної плати за відпрацьований час. Перевага цього підходу полягає в тім, що за скрутних обставин у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягу робіт. У разі оплати за результатами здійснюється попередньо встановлена плата за кожен одиницю виходу продукції або результат діяльності для даної операції.

Існує велика кількість модифікацій згаданих систем участі в прибутку – відповідно до конкретних умов виробничо-господарської діяльності підприємства, які охоплюють підприємство цілком, його окремі структурні підрозділи, ділянки, бригади, групи працівників. Практика застосування цих систем на різних підприємствах, незважаючи на відмінність у конкретних деталях, свідчить про існування низки характерних рис, що сприяють ефективності їх використання:

1. Участь у прибутку не є ефективною, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Так, оцінка за допомогою економетричних методів у США [2] показала, що в фірмах, де використовується участь у прибутку, продуктивність праці була на 32 % більше, ніж у фірм, де вони не використовувалися. Там, де працівники брали участь у прийнятті рішень, продуктивність праці була вище на 46 %. Особливо високі результати давала участь персоналу у визначенні розмірів оплати праці. Важливо, що системи участі в прибутку – це не тільки спосіб оплати праці персоналу, а, в першу чергу, спосіб управляти трудовим процесом, контролювати його таким чином, щоб постійно стимулювати удосконалення виробництва через креативну, творчу, раціоналізаторську діяльність людей.

2. Визначення розміру премії повинно у своїй основі мати ті показники, на які працівники можуть реально впливати (перш за все в кращій бік), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Персонал обов'язково повинен безпосередньо брати участь у розробленні систем участі у прибутку або розподілі доходу від підвищення результативності (продуктивності). Такі системи не доцільно розробляти вузьким колом фахівців або керівників.

Сучасні системи участі в прибутку широко диференційовані залежно від показників і способів преміальних виплат, причому розмір таких виплат значно вагоміший, ніж у минулому. До цих систем зараз навряд чи застосовні стереотипи, що існували в радянській економічній літературі, за якими участь у прибутку є відшкодуванням недоданої заробітної плати – зазвичай рівень заробітної плати в компаніях, де застосовується участь у прибутку, не нижчий, ніж в інших аналогічних фірмах [2]. Додаткові ж виплати з прибутку залежать від цілої низки обставин: рівень виробничих витрат і цін, конкурентні позиції і фінансовий стан підприємства, циклічні коливання виробництва тощо.

Досвід Великобританії, США, Японії [3] свідчить, що при застосуванні систем участі, які ґрунтуються на балансовому прибутку, зв'язок його підвищення з внеском окремого працівника не є очевидним. Тому часто запроваджують системи заохочення, пов'язані з результатами безпосередньо виробничої діяльності (економія, зниження виробничих витрат, зростання виробітку тощо). Таким чином системи участі в прибутку перетворюються в системи участі в результатах.

Процес, за допомогою якого винагорода може визначатись головним чином виходячи з результатів діяльності, схематично надано на рис. 1. Ця схема базується на взаємозв'язку між рівнями винагороди і ефективністю підприємства.

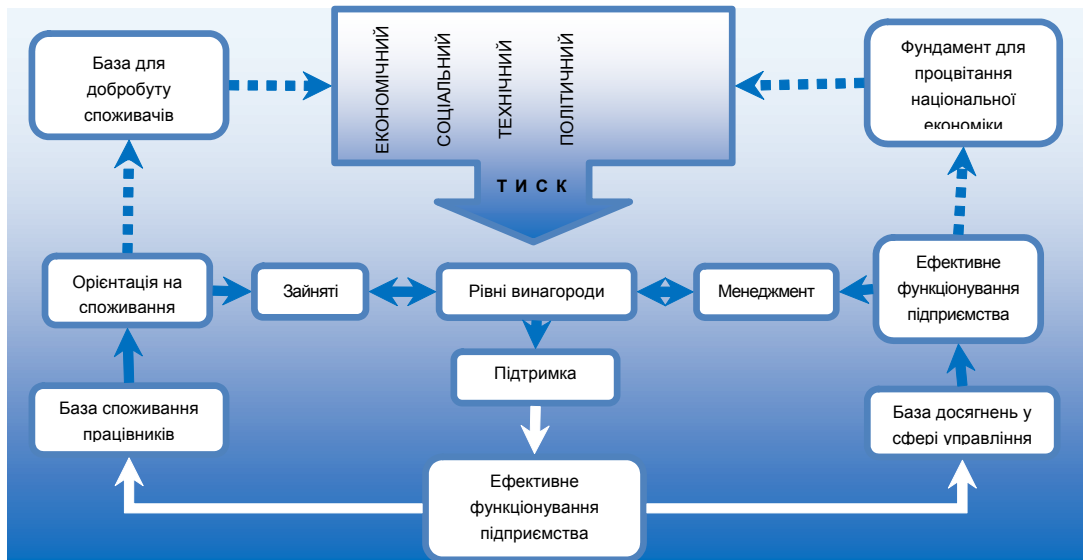


Рис. 1. Схема винагородження за результатами діяльності

Такий взаємозв'язок підтримує орієнтацію роботи персоналу на задоволення споживача і орієнтацію роботи керівників на кінцеві результати виробництва, на визнання вимог споживачів (в межах конкурентних цін) і процвітання економіки в цілому. Зрозуміло, що ця модель справедлива для ідеальної ситуації, керівники можуть враховувати її під час формування політики стимулювання для забезпечення загальної спрямованості, сумісності і гнучкості. При цьому ефективну систему участі у прибутках залежно від результативності (продуктивності) може бути розроблено, впроваджено і реалізовано тільки спільними зусиллями профспілок і керівництва підприємства.

Взагалі, фонд оплати праці може бути пов'язано з результативністю (продуктивністю) двома різними способами. Перший: вся винагорода або частка змінюється залежно від розрахованої зміни показників діяльності (як в традиційних схемах оплати за результатами). Другий: розмір періодичного підвищення загального рівня заробітної плати залежить, принаймні частково, від зміни результативності (продуктивності) на рівні підприємства. Цей спосіб висуває певні аналітичні проблеми, тому на практиці перевага віддається більш практичному першому способу зв'язку заробітної плати і ефективності, безпосередньо орієнтованому на результати. При цьому оцінка роботи окремого працівника залежно від виконуваних ним функцій (посади) виконується через прямі або опосередковані результати їх праці. Як правило, результат праці робітника легко визначається кількісно, що дозволяє без істотних труднощів пов'язати результати з оплатою праці. В цей же час оцінка результатів праці керівників, професіоналів, фахівців являє собою складну методологічну проблему. Як правило, через труднощі, пов'язані з розрахунком впливу управлінської діяльності на результати виробництва оцінку роботи керівників, професіоналів і фахівців проводять через опосередковані результати їх праці. Для працівника цих категорій оцінюють виконання його функціональних обов'язків (оперативність виконання, своєчасність, повнота тощо), тобто вважається, що зовнішня сторона виконання робіт не може не впливати позитивно на результати праці.

Інший варіант опосередкованої оцінки пов'язано з оцінкою процесу праці, а саме – з вивченням витрат праці (часу). У цьому випадку виконується класифікація робіт, їх розподіл на властиві і невластиві для даного працівника (згідно з їх відповідністю посадовим обов'язкам). Використання показників часу під час оцінки праці є доцільним при наявності нормативів витрат часу на виконання окремих робіт. При цьому слід враховувати, що витрати часу характеризують екстенсивну складову праці і тому мають доповнюватись показниками інтенсивності праці, що дуже проблематично. Тому на практиці використовують різноманітні показники складності праці, наприклад, такі, що характеризують функції, які складають зміст роботи, різноманітність виконуваних робіт, їх повторюваність, комплексність, ступінь самостійності, масштаб і складність керівництва, характер і ступінь відповідальності, ступінь новизни в роботі, елемент творчості тощо.

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що система оплати праці на підприємстві, маючи на меті стимулювання підвищення результативності, а також залучення та утримання кваліфікованих кадрів, повинна, з одного боку, адекватно реагувати на зміну економічної кон'юнктури, обсягу виробництва

і продажу, якості продукції підприємства, а з іншого – містити широкий арсенал важелів впливу на трудову мотивацію працівників, розвиток їх творчої ініціативи і підприємництва, без чого в умовах ринку успішно працювати неможливо. Така система призначена також активно сприяти посиленню зацікавленості всіх працівників у досягненні високих результатів діяльності, підвищенню особистої відповідальності за ефективність і прибутковість функціонування підприємства.

Таким чином, важливу роль у рішенні економічних і соціальних завдань підприємства, його структурних підрозділів відіграє колективна і індивідуальна матеріальна зацікавленість. Зв'язок між задоволенням потреб персоналу і ефективністю (результативністю) діяльності підприємства доцільно здійснювати через розподіл прибутку з урахуванням колективних та індивідуальних результатів роботи.

Напрямок подальшого дослідження – моніторинг зв'язку результативності роботи персоналу з оплатою його праці, що дозволить оцінити конкурентний потенціал робочої сили, ефективність роботи керівників підприємства, впроваджувати дієві методи та способи мотивації персоналу згідно з досягнутими результатами.

### Література

1. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
2. Locke E.A. and Bryan J.F. Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom.// Journal of Applied Psychology. – 2007. – Vol. 51. – P.62-71.
3. Inohara H. Human Resource Development in Japanese Companies. – Tokyo: JPC. – 2001. – 294 p.

Надійшла 09.04.2010

УДК 001.8:338.47''312''(045)

О. В. ЗАХАРОВА

Маріупольський державний гуманітарний університет

## МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УЗАГАЛЬНЮЮЧИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ І АНАЛІЗУ РІВНЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

*У статті запропонований підхід до оцінки та аналізу рівня розвитку національної транспортної системи на основі використання інтегральних показників. Особлива увага приділена обґрунтуванню найкращої форми узагальнюючого показника стану транспортної системи.*

*A new approach to evaluating and analyzing the national transport system level of development on the basis of integrated indicators is proposed in the article under way. A special attention is paid to grounding the best form of the integrated indicator of transport system level of development.*

*Ключові слова: транспортна система, рівень розвитку, стан транспортної системи, інтегральний показник, одиничні показники, форма інтегрального показника.*

**Постановка проблеми.** Транспортна система є важливою інфраструктурною складовою економіки будь-якої країни. Потенціал національних транспортних систем країн світу зумовлює здатність цих країн до ефективного економічного розвитку та зростання, а рівень розвитку транспортних систем є одним з показників науково-технічних досягнень. У зв'язку з цим розробка методичних підходів до оцінки рівня розвитку транспортних систем з метою збільшення можливостей їх подальшого розвитку є досить актуальним і своєчасним питанням.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам та особливостям функціонування транспортних систем України, зокрема, присвячені роботи багатьох українських дослідників, серед яких Вінников В., Сдін О., Котлубай О., Пашенко Ю., Примачев М., Рибчук А., Хахлюк А., Цветов Ю. та інші. Однак, до кінця залишається невирішеною проблема пошуку ефективних підходів до оцінки рівня розвитку сучасних транспортних систем та оцінки їх потенціалів. Національна транспортна система будь-якої країни світу є складною економічною системою, що призводить до необхідності використання для адекватного описання її функціонування цілої сукупності показників. Абсолютні значення цих показників можуть бути використані для поелементного аналізу окремих параметрів, якими характеризується транспортна система. Однак, порівняння транспортних систем країн з різним рівнем розвитку тільки на основі співставлення окремих параметрів розвитку їх транспортних систем може дати неоднозначні результати та призвести до невірних висновків. У зв'язку з цим виникає необхідність для рішення проблеми оцінки рівня розвитку (потенціалу) національних транспортних систем здійснити побудову певного інтегрального показника. Метод розрахунку інтегральних показників досить широко використовуються в сучасних економічних дослідженнях, наприклад, для оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону [8], інноваційного рівня продукції [6], рівня конкурентоспроможності продукції, підприємства, країни [1,7], якості промислової