

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ**

Доведено, що оптимізація чисельності адміністративно-управлінського персоналу, підвищення ефективності його функціонування, правильний підбір кадрів безпосередньо впливають на фактичні результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Встановлено, що соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці є важливою складовою економічного планування підприємства. Розроблено алгоритм визначення якісного завантаження посадових осіб структурних підрозділів по творчості і рутині.

It is proved to that optimization of quantity administrative and managerial personnel, increase of efficiency of its functioning, correct selection of shots directly influence on the actual results of activity of enterprise. It is set that economic motivation of competitiveness in the field of labor is important component planning of enterprise. The algorithm of determination of high-quality load of public servants of subsections is developed on creation and routine.

Ключові слова: мотивація, конкурентоспроможність, соціально-економічний механізм, рутинні і творчі функції, структурний підрозділ, відділ нормування праці, господарство, чисельність.

Вступ. Проблема удосконалення структури адміністративно-управлінського персоналу достатньо дозріла і стоїть в основі підвищення ефективності роботи підприємства. Оптимізувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, підвищити ефективність його роботи особливо доцільно в сформованому економічному середовищі, що ускладнює будь-які позитивні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Серед чинників, що ускладнюють роботу підприємства, можна виділити мінливість і нестабільність економічного середовища, соціально-законодавчої бази, уповільнене або, в окремих випадках, повну відсутність впровадження комп'ютерних технологій, низьку культуру менеджменту та ін. Як результат у системі менеджменту підприємства виникає небажання й відсутність зацікавленості керівників у переході на принципово новий спосіб роботи адміністративно-управлінського персоналу.

Особливо актуальна проблема соціально-економічної мотивації конкурентоспроможності у сфері праці є для підприємств енергетики і для вуглевидобувних підприємств. Зазначимо, що останнім часом з'явилося чимало наукових досліджень з удосконалення структур управління (див., наприклад, роботи [3–6]). Проте, усі рекомендації, викладені авторами, носять в основному теоретичний характер і дуже складно застосовуються на практиці на таких значних промислових підприємствах, як вугільні шахти. Такі теоретичні рекомендації так і залишаються на папері, не отримавши застосування у практичній діяльності.

Метою статті є розробка механізму соціально-економічної мотивації конкурентоспроможності у сфері праці на підприємстві.

Основний розділ. Рішення задачі оптимізації чисельності адміністративно-управлінського персоналу ускладнюється багатьма чинниками, а саме: незацікавленістю керівництва у зміні сформованої у системі командної економіки структури управління підприємством, мінливістю і непевністю внутрішньої інфраструктури підприємства; впливом, як прямим, так і непрямим множини випадкових чинників [1; 2].

Сутність запропонованої нами концепції визначення якісного завантаження посадових осіб структурних підрозділів промислового підприємства по творчості і рутині полягає у наступному. Шкала фіксування характеру діяльності виконавця в структурному підрозділі дозволяє згрупувати виконувану роботу з двом основних ознак, що характеризують види управлінської діяльності: творчість і рутина [7; 8]. Слід зазначити, що психофізіологи зафіксували нормальне співвідношення працемісткості творчих і рутинних функцій на рівні відповідно 70 і 30 % дійсного фонду робочого часу. При виконанні такої умови не спостерігаються патологічні зміни в стані людини.

При виконанні творчих функцій посадова особа вирішує виробничі задачі і приймає рішення нестандартні, що потребують ініціативи і самостійності. Вони легко піддаються програмуванню і жадають від виконавця високого освітнього рівня, визначеного стажу роботи. При рутинній роботі види діяльності посадових осіб визначені формами обліку, ієрархічною структурою апарата управління, термінами обліку, а самі засоби рішення задач регламентовані методичними інструкціями, наказами, розпорядженнями тощо. Рутинну роботу можна виконувати автоматизовано за допомогою електронно-обчислювальних машин.

Відповідно до викладеної методики групування управлінської діяльності посадових осіб до рутинної роботи варто віднести – контроль за діяльністю довірених осіб виконавців конкретних функцій; технічний контроль проектування і видачу дозволів на ведення робіт; організацію конкретних періодично повторюваних

робіт; частину спільних і індивідуальних робіт, виконуваних з визначеною періодичністю в стандартизованому або конкретно формалізованому виді. Тобто рутинна діяльність може бути подана як опрацюванням інформаційних потоків, так і контрольно-розпорядницькою діяльністю.

Сутність оцінки рівня творчості роботи виконавців у структурних підрозділах підприємства полягає у такому. Для визначення оцінки творчої діяльності посадових осіб у структурних підрозділах необхідно приватне розмежування в градації, виконуваної ними роботи. Далі під творчістю будемо розуміти створення нових за задумом ідей, підходів до рішення задач і проблем, що потребують оригінальних нестандартних рішень. Виходячи з цього визначення до творчості можна віднести аналіз, який жадає від виконавця всебічного підходу і розгляд розв'язуваного питання, використання методу наукового дослідження. Під рутинною будемо розуміти консервативний розпорядок і метод роботи, чітке проходження встановленому шаблону, методичним вказівкам, що перетворилися в механічне запрограмоване виконання. До рутини варто віднести контроль виконання роботи виконавцем, тому що контроль – це спостереження з метою перевірки виконання розпорядження, наказу, обліку. Часто контролем є механічний підпис начальником виконаної роботи довіреними особами. Також до рутини варто віднести організацію робіт, під якою припускається внутрішня дисципліна, частка і ступінь участі довірених осіб у виконанні функціональних обов'язків; і узгодження – зв'язок у виконанні роботи або їх результату між декількома виконавцями.

Більш складний механізм визначення характеру діяльності посадових осіб з індивідуальною і спільною роботою при виконанні конкретної функції. Тут варто розглядати суть самої роботи з кожної управлінської функції окремо. У випадку періодичного повторення виконання однієї і тієї ж роботи конкретним виконавцем, причому виконуваної їм по методичній інструкції, роботу необхідно віднести до рутинної діяльності. Якщо ж індивідуальна або спільна роботи носить у собі елементи аналізу, потребує логічного наукового підходу в її рішенні, то таку діяльність варто віднести до творчості.

Розкриємо практичну сутність розробленої нами концепції визначення співвідношення творчих і рутинних функцій на промисловому підприємстві, яким є шахта ім. М.І. Калініна. На першому етапі було сформоване поле функціонального завантаження посадових осіб відділу нормування праці. Воно містить усі функції, що виконуються в структурному підрозділі шахти, а також характер робіт, які виконуються посадовими особами при виконанні даних функцій (табл. 1).

Таблиця 1

Поле функціонального завантаження посадових осіб відділу нормування праці*
(для скорочення змісту статті наведено лише функції 1–4 та 53–56)

№ з/п	Вид діяльності. Функції, що виконуються в структурному підрозділі шахти	Посада виконавця		
		начальник ВПіЗ	підземний гірничий нормувальник	гірничий нормувальник поверхні
1	Розробляє норми виробітки, норми обслуговування, підвищує питому вагу технічно обґрунтованих норм	К	ІР	ІР
2	Забезпечує своєчасний перегляд норм виробітки в зв'язку зі зміною гірничо-геологічних, технічних і технологічних умов	О	ІР	ІР
3	Забезпечує заміну тимчасових норм постійними, технічно обґрунтованими, розробленими з урахуванням вимог правил безпеки	А	ІР	
4	Робить перевірку і приймання рапортів, нарядів на виконання ділянку роботи	К	СР	СР
...
53	Робить розрахунок витрат із заробітної плати для визначення собівартості робіт на місяць	А	СР	СР
54	Бере участь у роботі з висновку колективного договору і здійснює контроль за його виконанням	СР		
55	Здійснює контроль за дотриманням планової чисельності трудящих за всіма структурними підрозділами шахти	К		
56	Вносить пропозиції з удосконалення організаційної структури управління економічною службою шахти	ІР		

***Умовні позначення:** О – організація робіт; А – розгляд, аналіз виконаної роботи; СР – спільна робота декількох посадових осіб з виконання функції; ІР – індивідуальна, самостійна робота; К – контроль, перевірка виконаної роботи; С – узгодження при виконанні роботи.

На другому етапі нами було розподілено індивідуальну спільну роботи (ІР і СР) посадових осіб відділу організації нормування праці і заробітної плати по характеру виконавчих функцій, представлено у таблиці 2.

Повний розподіл робіт за характером діяльності у відділі організації нормування праці і заробітної плати наведено у таблиці 3. Кількість рутинних функцій у цій таблиці була визначена як сума організаційних робіт, сумарна кількість контрольних функцій, функцій узгодження і рутинних функцій з таблиці 2 при виконанні індивідуальних і спільних робіт (ІР та СР).

Таблиця 2

**Визначення характеру діяльності при виконанні індивідуальних і спільних робіт (ІР і СР)
у відділі організації нормування праці і заробітної плати**

Характер діяльності (функції за табл. 2.6)	Посада виконавця		
	Начальник відділу нормування	Підземний гірничий нормувальник	Гірничий нормувальник поверхні
Творчі функції	7, 11, 12, 13, 14, 22, 24, 29, 36, 39, 54, 56	1, 4, 10, 11, 20, 26, 27, 53	1, 4, 10, 11, 26, 27
Рутинні функції	–	2, 3, 5, 6, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 41, 43, 44, 45, 46, 51, 52	2, 5, 6, 8, 9, 15, 16, 19, 28, 31, 34, 35, 41, 53
Разом творчих функцій	12	8	6
Разом рутинних функцій	–	25	14

Таблиця 3

**Визначення співвідношення творчих і рутинних функцій виконуваних
у відділі організації нормування праці і заробітної плати**

Характер діяльності	Посада виконавця		
	Начальник відділу	Підземний гірничий нормувальник	Гірничий нормувальник поверхні
Усього функцій	52	37	23
З них: творчих	21	9	6
рутинних	31	28	17
Відсоток творчих функцій, %	40, 38	24, 32	26, 09
Відсоток рутинних функцій, %	59, 62	75, 68	73, 91

З таблиці 3 видно, що кількість рутинних функцій, виконуваних посадовими особами відділу організації нормування праці і заробітної плати, перевищує кількість творчих функцій. Це свідчить про доцільність більш глибокого використання програмного забезпечення, що може дозволити знизити відсоток рутинної роботи і підвищити рівень творчості.

У таблиці 4 наведені результати розподілу індивідуальної і спільної роботи (ІР і СР) посадових осіб бухгалтерії за характером їх діяльності, котрі були отримані нами на основі спеціального поля функціонального завантаження, що є аналогічним з таблицею 1.

Таблиця 4

**Визначення характеру діяльності в роботі виконавців
при виконанні індивідуальних і спільних робіт (ІР і СР) у бухгалтерії**

Характер діяльності (функції складено на основі поля функціонального завантаження)	Посада виконавця							
	головний бухгалтер	заступник головного бухгалтера	начальник розрах. відділу	старший бухгалтер	провідний економіст	бухгалтер розрах. відділу	бухгалтер	касир
Творчі функції	19, 23, 27, 38, 41, 51	12, 23, 27, 38, 39	4, 9, 13, 37, 40, 50	16, 17, 23, 26, 29, 39, 41, 47	2, 8, 12, 39, 41	5, 44	6, 8, 17, 44	–
Рутинні функції	–	–	32	25, 32	–	3, 4, 10, 15, 33, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 45	9, 16, 19, 20, 21, 29, 30, 47, 48	13, 15, 30, 34, 42, 5
Разом творчих функцій	6	5	6	8	5	2	4	–
Разом рутинних функцій	–	–	1	2	–	12	9	6

Відповідно до викладеної методики розподілу праці за характером діяльності було визначено загальну кількість творчих і рутинних функцій за всіма видами діяльності працівників бухгалтерії. Дані про розподіл робіт зведені у таблицю 5.

Таблиця 5

Визначення співвідношення творчих і рутинних функцій, які виконуються бухгалтерією

Характер діяльності	Посада виконавця							
	Головний бухгалтер	Замісник головного бухгалтера	Начальник розрах. відділу	Старший бухгалтер	провідний бухгалтер	Бухгалтер розрах. відділу	Бухгалтер	Касир
Усього функцій	39	26	21	26	16	16	15	7
З них: творчих	10	18	6	10	12	2	4	–
рутинних	29	8	15	16	4	14	11	7
Відсоток творчих функцій, %	25,65	69,24	28,57	38,46	75,00	12,50	26,60	–
Відсоток рутинних функцій, %	74,75	30,76	71,43	61,54	25,00	87,50	73,38	100

З таблиці видно, що кількість рутинної праці в бухгалтерії сильно перевищує роботу з творчим початком. Це говорить про доцільність мінімізації праці посадових осіб бухгалтерії за рутинними функціями і паралельно з цим, уведення програмного забезпечення, що дозволить приділяти значно більше часу рішенням творчих задач.

За аналогічною послідовністю у таблиці 6 наведений розподіл індивідуальних і спільних робіт (ІР та СР) за характером виконавчих функцій для планового відділу.

Таблиця 6

Визначення характеру робіт при виконанні індивідуальної і спільної роботи у плановому відділі

Характер діяльності	Посада виконавця			
	Начальник планового відділу	Провідний інженер	Інженер планового відділу 2-ї категорії	Економіст планового відділу 2-ї категорії
Творчі функції	7, 15, 16, 23, 31, 41, 44	23, 31, 44	1, 2, 6, 9	1, 2, 6, 1
Рутинні функції	–	12, 25, 32, 36, 39	4, 20, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 34, 35, 38, 42	5, 8, 18, 21, 24, 26, 28, 29, 33, 34, 42, 43
Разом творчих функцій	7	3	4	4
Разом рутинних функцій	–	5	12	12

У таблиці 7 наведені зведені дані щодо характеру виконавчих функцій, виконуваних посадовими особами у планово-економічному відділі.

Таблиця 7

Визначення співвідношення творчих і рутинних функцій, що виконуються у планово-економічному відділі

Характер діяльності	Посада виконавця			
	Начальник планового відділу	Провідний інженер	Інженер 2-ї категорії	Економіст 2-ї категорії
Усього функцій	31	20	24	21
З них: рутинних	19	11	18	16
творчих	12	9	6	5
Відсоток рутинних функцій, %	61,29	55,00	75,00	76,19
Відсоток творчих функцій, %	38,71	45,00	25,00	23,81

Дані, наведені у таблиці, свідчать про сильне перевищення кількості рутинних функцій над функціями, що потребують творчого підходу. Таке співвідношення творчих і рутинних робіт свідчить про доцільність перерозподілу виконуваних функцій і необхідність використання машинного обслуговування.

Таким чином, при визначенні характеру діяльності керівників у всіх економічних підрозділах апарата управління шахти був зафіксований високий відсоток рутинної роботи виконавців. Він у усіх випадках виявився вище 30 % оцінки. Це свідчить про те, що спеціалісти економічних підрозділів не використовують належною мірою свій творчий потенціал. У такому випадку, при удосконаленні системи управління варто здійснити перерозподіл функцій між виконавцями так, щоб рівень творчої роботи спеціалістів вищої кваліфікації досягав 70 % оцінки. Для виконання рутинних функцій, що залишилися, на підприємстві варто ввести посадову одиницю техніка. Це дозволить не тільки підвищити кваліфікаційний рівень виконання творчої роботи, але і знизити витрати на утримання адміністративно-управлінського апарата.

Висновки:

1. У сучасній практиці ведення господарства відсутні загально визнані положення з розрахунку оптимальної чисельності адміністративно-управлінського персоналу. У зв'язку з цим використовуються рекомендації, які визначаються фінансовим станом підприємства, рівнем державної підтримки.

2. Доведено, що розробка заходів з оптимізації чисельності адміністративно-управлінського персоналу й усунення паралелізму в роботі посадових осіб для підвищення ефективності управління і роботи підприємства в цілому може розраховуватися на основі запропонованого у статті алгоритму.

3. Визначення якісного завантаження посадових осіб структурних підрозділів промислового підприємства по творчості і рутині є невід'ємною складовою соціально-економічної мотивації у сфері праці.

Література

1. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / П. Гаудж ; пер. з англ., за наук. ред. І. В. Тараненко / П. Гаудж. – Д. : Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.

2. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом : монографія / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов ; за ред. В. М. Узунова, О. К. Єлісеєвої / О. К. Єлісеєва. – Д. : "ІМА-прес", 2006. – 188 с.

3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

4. Алехина О. Воспитание лидерства: кто примет полномочия / О. Алехина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – С. 80–87.

5. Алтухов В. Мотивация: “для себя” или “для работодателя”? / В. Алтухов // Мотивация и оплата труда. – [Электронный ресурс]. – 2007. – № 4. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/cat-211-1-3.html>.
6. Афанасьев О. Социально-психологические аспекты корпоративных переворотов / О. Афанасьев // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 29–31.
7. Сумин В. А. Система управления: системообразующий базис / В. А. Сумин // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Вип. 70. Сер. Економічна. – Донецк, 2004. – С. 145–155.
8. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління / В. А. Сумин. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 308 с.

УДК 330.33.01:331.5.024.54

О. З. РЕДЬКВА, О. Я. ГАЛУЩАК

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

КОМПЛЕКС ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті висвітлено і розглянуто сучасні підходи до визначення ефективності управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Подано визначення ефективності системи управління персоналом. Сформульовано комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом у розрізі основних структурних елементів цієї системи.

The article highlights and considers modern approaches to determine the efficiency of HR management in machine-building enterprises. Definition of the performance of personnel management system is given. It is formed a complex of performance assessment of personnel management system in the context of its main structural elements.

Ключові слова: ефективність, ефективність управління, ефективність управління персоналом, ефективність системи управління персоналом, структурна одиниця (підсистема) системи управління персоналом, комплекс показників ефективності підсистеми органів управління персоналом, комплекс показників ефективності роботи підрозділу, відповідального за управління персоналом.

Вступ. Умовою успішності підприємства в умовах значної невизначеності та високого динамізму ринкових змін виступає висока віддача персоналу при реалізації загальної корпоративної стратегії підприємства. Основним трендом сучасної практики у сфері управління людськими ресурсами є трансформація ролі системи управління персоналом від традиційно адміністративної функції до стратегічного партнерства між працедавцем і всіма працівниками. Зміна розуміння функції управління персоналом передбачає зміщення фокусу з ефективності процесів управління персоналом на ефективність всього підприємства.

Підприємствам машинобудівної галузі доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального та фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва тощо. Разом із цим машинобудівні підприємства зазнають низки проблем, пов'язаних із управління персоналу, таких як:

- гострий дефіцит кваліфікованих кадрів;
- жорстка конкуренція за людські ресурси;
- висока плінність кадрів та низька лояльність працівників до працедавців.

Постановка проблеми. Найбільша проблема у питанні оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств полягає у тому, що витрати на формування та підтримання функціонування такої системи не сприймаються як інвестиції, а функція управління персоналом вважається підтримуючою.

Сучасні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом носять переважно узагальнюючий характер, тобто дозволяють оцінити економічну ефективність підприємства з позицій глобальних результатів його діяльності – сукупного обсягу прибутку або доходу та загального обсягу витрат, спрямованих на персонал. При цьому важко оцінити участь підрозділу, відповідального за управління персоналом, керівного складу, окремих працівників у досягненні результатів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оцінювання ефективності управління персоналом розглядалось як зарубіжними так і українськими вченими. Зокрема, поняття ефективності висвітлено такими авторами, як Ю. Булигін, С. Покропивний, М. Туленков, Н. Ушакова, П. Хейне. Разом із тим увагу поняттю ефективності управління приділено у роботах Р. Біловола, Й. Завадського, В. Жигалова, О. Кузьміна, О. Мельника, І. Маркіної, В. Сторожука, Л. Шимановської та ін.

При цьому термін “ефективність управління персоналом” визначений у роботах Л. Артеменка, В. Блонської, Л. Довганя, В. Дорофійенка, Д. Іванцевича, В. Казарцева, Н. Канарської, Р. Каплан, Ю. Каракая, В. Колосяка, М. Круглова, Г. Куденка, П. Кучери, Д. Лафти, А. Лобанова, О. Лоркіпанідзе, Г. Осовської, О. Осовського, С. Севост'янової, О. Сосніна, О. Філіппова.