

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
Монографія

Автори
Грузіна І.А.

Гриньова В.М.

Відповідальний за випуск

Гриньова В.М.

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

УДК
ББК
С

Рецензенти: докт. фарм. наук, канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри управління та економіки підприємства НФУ Посилкіна О.В., докт. екон. наук, доцент, завідувач кафедри політичної економії ХНЕУ Попов О.Є., докт. екон. наук., доцент кафедри економічного аналізу та обліку НТУ “ХПІ” Манойленко О. В.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № від

Авторський колектив: Гриньова В.М., докт. екон. наук, проф. – вступ, підрозділи 1.1, 2.2, висновки; Грузіна І.А., канд. екон. наук., доцент – підрозділи 1.2-1.4, 2.1, 2.3, 2.4, розділи 3, 4.

Гриньова В.М.

С Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Наукове видання / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 328 с. (Укр. мов.)

Розкрито сутність та зміст стратегічного управління персоналом підприємства, мотивації праці. Досліджено методологію стратегічного управління персоналом, зміст мотиваційного процесу. Обґрунтовано необхідність врахування компетенцій персоналу у процесі формування стратегії управління ним, обов’язковість комплексного використання матеріальних і моральних стимулів при стимулюванні трудової активності працівників. Виявлено проблеми, що існують у сфері мотиваційного управління робітниками сучасних підприємств на підставі дослідження взаємозв’язків процесів на ринку праці України. Виявлено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на процес формування мотиваційної стратегії управління персоналом. Обґрунтовано значення об’єктивної оцінки рівня прояву компетенцій співробітників у підвищенні ефективності їх діяльності та результатів функціонування підприємства в цілому. Розроблено методику оцінки рівня прояву компетенцій робітників, яка базується на побудові моделі компетенцій, та рекомендації з преміювання працівників.

Призначено для наукових співробітників, підприємців, студентів економічних спеціальностей

ISBN

УДК
ББК

Гриньова В.М.
Грузіна І.А.
2012

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства.....	8
1.1 Еволюція розвитку концепцій управління персоналом.....	8
1.2 Обґрунтування необхідності застосування стратегічного підходу до управління персоналом сучасних підприємств.....	24
1.3 Стратегічне управління підприємством як передумова стратегічного управління персоналом.....	44
1.4. Методологія стратегічного управління персоналом.....	57
Розділ 2 Мотивація праці як невід’ємний елемент стратегічного управління персоналом підприємства.....	75
2.1 Сутність мотивації трудової діяльності та основні елементи мотиваційного процесу.....	75
2.2 Еволюція моделей та теорій трудової мотивації у західному менеджменті	103
2.3. Дослідження мотиваційних можливостей грошової винагороди.....	121
2.4. Вплив факторів нематеріальної мотивації на формування трудової поведінки робітників.....	141
Розділ 3 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у процесі формування мотиваційної стратегії управління персоналом.....	162
3.1. Аналіз факторів зовнішнього впливу на формування персоналу промислових підприємств.....	162
3.2 Оцінка рівня забезпеченості персоналом промислових підприємств Харківської області	189

3.3 Аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу на сучасних промислових підприємствах України	218
Розділ 4 Методичні рекомендації щодо формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.....	236
4.1. Обґрунтування необхідності врахування компетенцій співробітників у процесі формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.....	236
4.2. Методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій персоналу підприємства.....	255
4.3. Визначення основних напрямків стратегії мотиваційного управління персоналом на підставі результатів оцінки рівня прояву компетенцій співробітників.....	274
Висновки.....	285
Список джерел.....	301
Додатки.....	320

ВСТУП

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожного підприємства, стабільності його існування й економічного зростання. Існуючі методи управління підприємствами поступово втрачають свою ефективність, адже більшість вітчизняних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та є важко передбачуваним, що вимагає свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання та пристосування до цілей підприємства. В умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності особливо актуальним стає стратегічне управління, адже передбачення ходу процесів розвитку, результатів становлення різноманітних форм власності, наслідків технологічного відновлення виробництва надає можливість розробити ефективну довгострокову та багатопланову економічну політику.

З огляду на це, має змінюватися й система управління персоналом, яка також повинна мати стратегічну спрямованість. Тобто виникає необхідність у розробці стратегії управління персоналом, яка, відповідно до стратегії розвитку підприємства в цілому, має враховувати його внутрішні ресурси та традиції, а також можливості, що пропонуються підприємству з боку зовнішнього середовища. При цьому дуже важливо приділити особливу увагу аналізу мотиваційних установок, вмінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються у підприємства.

Забезпечити поступовий розвиток підприємства можливо лише шляхом ефективного використання персоналу, вивільнення його творчої енергії. На сьогоднішній день практика потребує від робітників результатів професійної освіти не тільки у вигляді отриманих знань, а й їхньої практичної готовності та здатності до вирішення завдань як у типових, так і нестандартних ситуаціях

професійного життя. Іншими словами, стратегічне управління персоналом на підприємствах, що прагнуть до успішного розвитку, має бути спрямоване більшою мірою на виявлення та ефективне використання вмінь та навичок робітників, їхніх особистих якостей, творчих здібностей. Нажаль, на вітчизняних підприємствах й досі існує значний розрив між потенціалом співробітників та ступенем його використання, й у більшості випадків це пояснюється відсутністю зацікавленості у максимальному застосуванні наявних здібностей у процесі трудової діяльності. У якості інструменту вирішення вищезазначеної проблеми доцільно використовувати систему управління персоналом на підставі компетенцій, розгляду якої присвячені відповідні підрозділи монографії. Значну увагу приділено обґрунтуванню необхідності врахування компетенцій персоналу у процесі формування мотиваційної стратегії управління ним, розроблено рекомендації щодо оцінки рівня прояву компетенцій з метою стимулювання розвитку найнеобхідніших з них.

Теоретичною й методологічною основою проведеного дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів у сфері стратегічного управління персоналом, мотиваційні теорії, теоретичні й практичні розробки з питань оцінки рівня прояву компетенцій співробітників, опубліковані в науково-економічних виданнях, законодавчі і нормативні акти, що регламентують трудові відносини в Україні.

Усі науково-практичні пропозиції, викладені в монографії, сформовані на основі офіційних матеріалів Державного комітету зі статистики, опублікованих у науковій літературі й у періодичній пресі, первинній документації ВАТ «Харківський котельно-механічний завод».

Практичне застосування пропозицій на підприємствах промислового сектору економіки України дозволить більш об'єктивно оцінити трудовий внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства, здійснити стимулювання праці за результатами його оцінки, направити зусилля на підвищення ефективності індивідуальної праці і результатів діяльності всього підприємства.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам монографії: докт. фарм. наук, канд. екон. наук, професору, завідувачу кафедри управління та економіки підприємства НФУ Посилкіній О.В., докт. екон. наук, доценту, завідувачу кафедри політичної економії ХНЕУ Попову О.Є., докт. екон. наук., доценту кафедри економічного аналізу та обліку НТУ “ХПІ” Манойленко О. В., а також усім особам, що сприяли її оприлюдненню.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція розвитку концепцій управління персоналом

Управління персоналом не завжди сприймалося у тому вигляді, в якому воно існує на сьогоднішній день – змінювались уявлення про місце та роль людини в організації, про зміст управлінської діяльності та методи її здійснення, неодноразово потерпало від суттєвих змін вчення про управління персоналом. Нові ідеї, які висувалися та формулювалися провідними фахівцями управлінської думки [32, 182, 196] та нові підходи до здійснення управління зазвичай ставали початком широких перетворень у практиці управління персоналом.

Дії з управління діяльністю людей мають багатовікову історію. Ще перші представники людства повинні були майже щоденно вирішувати проблеми використання власних фізичних та інтелектуальних ресурсів, а отже неминуче зіштовхувались з питаннями розподілу праці, трудової мотивації та дисципліни [19, 28, 39, 43]. В середні віка більшість організацій мала можливість використовувати працю лише незначної кількості людей, які впродовж тривалого періоду виконували ті ж самі операції одними й тими ж інструментами. На той час управління персоналом було прерогативою керівника організації, який приймав рішення, частіше за все керуючись своїм власним досвідом та інтуїцією. Однак, незважаючи на це, можна виділити цікаві приклади планування та розвитку професійної кар'єри, професійного навчання, стимулювання праці робітників, які дала сучасникам епоха Середньовіччя [25, 37, 71].

Промислова революція XIX сторіччя поклала початок формуванню теорії управління як науки, кардинальним чином змінивши характер економічних організацій. Як свідчать дослідження [6, 21, 101], на той час управління організацією та управління її персоналом майже не відокремлювались. Більш

того, найважливіші проблеми науки про управління відносились до управління персоналом. Отже, можна сказати, що теорія та практика управління персоналом були основою управління як науки. Поява великих фабрик, які прийшли на зміну майстерням, обумовила необхідність використання спільної праці великої кількості робітників, що сприяло колективізації праці та її жорсткій спеціалізації. Відзначені зміни супроводжувались підвищенням інтенсивності та експлуатації праці, віддаленням простих робітників від власників та роботодавців, зростанням незадоволеності умовами праці більшості найманих робітників, загостренням соціальних конфліктів. З метою попередження, пом'якшення та безболісного розв'язання конфліктів керівники організацій поступово почали використовувати працю спеціалістів або навіть спеціалізованих підрозділів, що займалися виключно відносинами з працівниками.

Суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами, що обумовили зміну ролі людини в організації, активізували розвиток теорій управління персоналом. На теперішній час в літературі виділяють [133, 168, 209, 211, 218, 219, 221, 224] основні групи теорій, що представлені у таблиці 1.1.

Перша група теорій, які отримали розвиток у період з 1880 по 1930 р., акцентувала увагу на вдосконаленні технологій та намагалася зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили. Згідно з класичними теоріями управління персоналом, існують універсальні для всіх підприємств методи управління та організації праці, застосування яких дозволяє суттєво підвищити її продуктивність. Відзначені методи базувалися на розподілі праці та спеціалізації співробітників, а розроблялися шляхом удосконалення існуючих на підставі використання досягнень таких наук, як математика, фізика та психологія. Можна сказати, що за даного підходу управління персоналом ніби поглиналося процесом управління виробництвом і зводилося лише до підбору робітників з відповідними професійними характеристиками та їхньої розстановки, виходячи із завдань організації виробництва та праці. Особливим внеском класичних теорій є поява на

Таблиця 1.1.

Основні теорії управління персоналом

	№ п/п	Найменування теорій	Представники теорій	Основні положення теорій
«Одномірні» вчення про управління	1.	Класичні теорії (школа наукового управління)	<ul style="list-style-type: none"> – Ф.Тейлор; – А.Файоль; – Ф. та Л. Гілберт; – М.Вебер та ін. 	Для більшості робітників праця не приносить задоволення, а те, що вони роблять, менш важливе, ніж те, що вони заробляють. Мало ініціативних робітників, які прагнуть виконувати роботу, що потребує творчого підходу, самостійності та самоконтролю.
	2.	Теорії людських відносин	<ul style="list-style-type: none"> – Е.Мейо; – К.Арджеріс; – Р.Лікарт; – Р.Блейк 	Робітники бажають бути корисними й значущими для організації. Прагнуть до інтеграції та визнання з боку організації. Відзначені потреби для них більш важливі та актуальні, ніж гроші, а, отже, більшою мірою створюють спонукання та мотивацію до праці.
	3.	Теорії людських ресурсів (біхевіористські теорії)	<ul style="list-style-type: none"> – А.Маслоу; – Ф.Герцберг; – Д.Макгрегор 	Для більшості робітників праця приносить задоволення, через що вони прагнуть зробити свій внесок у реалізацію цілей, до яких вони причетні, у розробці який приймають участь. Більшість робітників проявляють здібності до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю.
«Синтетичні» вчення про управління	1.	Теорія управління за цілями	П.Дракер	Ефективне управління має починатися з вироблення цілей, а не з формування функцій, системи взаємодії та процесу
	2.	Ситуаційні теорії	<ul style="list-style-type: none"> – Дж.Вудворд; – В.Врум 	Ефективність управління в першу чергу залежить від умов конкретної ситуації, в якій функціонує підприємство
	3.	Теорія «7-С»	<ul style="list-style-type: none"> – Т.Пітерс; – Р.Уотерман; – Р.Паскаль; – Є.Атос 	Тільки ті організації можуть ефективно функціонувати та розвиватися, керівництво яких спроможне підтримувати у гармонійному стані систему із семи компонент (стратегія, структура, система, штат, стиль, кваліфікація, розподілені цінності)
	4.	Теорія «Z»	– У.Оучі	Відмова від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління

багатьох підприємствах представників нової професії, так званих інженерів, які займалися вивченням та оптимізацією існуючих методів управління персоналу.

Засновником та основним розробником класичних ідей є Ф.Тейлор, вчення якого базувалося на визначенні місця людини в організації та сутності її діяльності [168]. Вчений намагався розв'язати завдання підвищення продуктивності праці шляхом раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації здійснення робітником своєї трудової діяльності. При цьому він вважав, що раціоналізація, яка призведе до зростання прибутку організації, буде сприйматися робітником тільки у випадку зростання його особистого доходу.

Розвиток машинного виробництва у ті часи, яке поєднало на промислових підприємствах велику кількість працівників, призвело до механізації та одноманітності праці. Зростання незадоволеності працівників умовами праці дало поштовх профспілковому руху в усіх індустріальних країнах. Постійні конфлікти між робітниками та адміністрацією підприємств, а також їхні негативні наслідки, змусили керівників погодитися на укладання колективних договорів між профспілками та роботодавцями, що на початку 30-х рр. XX сторіччя перетворилось у загальну практику усіх промислово розвинутих країн. Відзначені події сприяли створенню у багатьох компаніях спеціальних посад директорів або адміністраторів, які займалися переговорами з профспілками з приводу їх претензій та, у разі необхідності, представляли інтереси організації у суді. Однак, основна проблема полягала у тому, що, внаслідок достатньо низького рівня розвитку науки управління, дуже складно було знайти людей відповідної кваліфікації, які б змогли удосконалити кадрову роботу.

Соціальне розшарування суспільства в індустріальних країнах та посилення у зв'язку з цим впливу соціалістичних та комуністичних партій, а також профспілок, призвело до активного втручання уряду у регулювання взаємовідносин між робітниками та роботодавцями, що сприяло створенню систем соціального страхування, виплати компенсацій по безробіттю, встановленню мінімальної заробітної плати, обмеженню та скороченню

тривалості робочого дня. Подібні зміни обумовили потребу компаній у спеціалістах, які знали б на трудовому законодавстві, могли б забезпечити контроль за його дотриманням з боку адміністрації підприємства та здійснювати взаємодію з державними органами. Все це призвело до появи спеціальних підрозділів, які б займалися вирішенням окресленого кола питань. Започаткував створення подібних підрозділів на підприємствах, згідно з економічною літературою [218], американський бізнесмен Б.Ф.Гудриг, який на своїй фірмі організував перше бюро з найму робітників. Отже, приблизною датою виникнення відділу кадрів у сучасному розумінні цього слова вважається 1912 рік. Пізніше підрозділи, співробітники яких займалися відносинами між роботодавцями та найманими робітниками, представляли їх вимоги керівництву, нагороджували робітників за сумлінну працю, вели переговори з профспілками та оформляли кадрову документацію, почали з'являтися у США та країнах Західної Європи.

Величезний внесок у розвиток управлінської думки зробив ще один представник школи «наукового управління», німецький юрист та соціолог М.Вебер, який намагався теоретично обґрунтувати праці Ф.Тейлора та розробив теорію бюрократичної побудови організації [226]. Згідно з даною теорією, задля ефективного функціонування організації необхідний жорсткий порядок, підкріплений відповідними процедурами та правилами поведінки у будь-якій ситуації та визначенням прав та обов'язків кожного робітника. Недоліком даної теорії, на нашу думку, є повна відсутність особистості робітника у концепції організації – процедури та правила визначали основні види діяльності, кар'єру робітників, конкретні рішення та дії керівництва.

Типовими для класичної школи були й дослідження Френка та Ліліан Гілберт, які за допомогою мікрохронометрів та кінокамери виявили й описали 17 основних рухів руки робітника та рекомендували їхнє застосування з метою раціональної організації праці [218].

Слід сказати, що теорія та практика Ф.Тейлора та його прибічників могли виникнути лише при певних виробничих умовах – подальший же розвиток

промисловості вимагав розробки іншого практичного вчення, найбільш адекватного умовам, що склалися. Взагалі регламентувати виключно всі виробничі процеси, а особливо за активною участю людини, на наш погляд, неможливо через саму природу людини, яка завжди прагне до певної самостійності та чинить опір примушенню

Подальший розвиток концепції управління персоналом, яка взяла на озброєння основні принципи теорії наукового управління (використання наукового аналізу, забезпечення відповідного навчання робітників, застосування системи матеріального стимулювання), призвів до поступової зміни ставлення до людини як до машини, підключення мотиваційних та соціально-психологічних факторів зростання продуктивності праці, врахування інтересів робітника як особистості. Представником так званого гуманістичного підходу до управління персоналом, який прийшов на зміну школі наукового управління, є школа людських відносин, відмінною характеристикою якої є перенос центру тяжіння в управлінні з завдань на людину. Засновником даної школи, яка з'явилася у сучасному менеджменті на початку 1930-х рр., вважається Е.Мейо, який стверджував про залежність продуктивності праці не стільки від методів організації виробництва, скільки від взаємовідносин між робітниками та управлінцями, тобто від людського фактору. Розроблені принципи управління людьми проголошували необхідність врахування бажань та сподівань людей, міжособистісних взаємовідносин. Шляхом експериментів вченому вдалося довести, що висока продуктивність праці на деяких підприємствах пояснюється не впливом факторів, що формують умови праці, а особливими відносинами між працівниками. Тобто поведінка та результати праці робітника принципово залежать від соціальних умов, в яких він знаходиться на роботі, від відносин у колективі. Слід сказати, що дані висновки значно відрізнялися від тверджень представників класичних теорій, оскільки підкреслювали важливість і цінність не завдань, операцій та функцій, а системи взаємовідносин у колективі. Е.Мейо, на відміну від Ф.Тейлора, який наполягав на лінійній сутності людини, вважав, що, за умови створення доброзичливих

відносин у колективі, людина буде працювати з інтересом та ентузіазмом. Таким чином, школа людських відносин підтримувала пріоритет «соціальної людини» у виробничому процесі та пріоритет соціально-психологічних методів в управлінні.

Слід відзначити, що, якщо Тейлор акцентував увагу на умовах найкращого виконання завдань, операцій та функцій, а Мейо та його послідовники зверталися до природи відносин у колективі та мотивів людської діяльності, то А.Файоль, незважаючи на причетність до школи «наукового управління», намагався визначити умови ефективного управління організацією в цілому та вивчав саме зміст діяльності з управління організацією. Він вважав, що успіх організації пов'язаний з тим, як менеджер організував та здійснив свою роботу. Вчений намагався знайти правила раціональної діяльності і, в деякому розумінні, мав аналогічний з Тейлором підхід. Однак особливість вчення дослідника полягала у тому, що він вивчав та намагався описати особливий вид діяльності – управління – у такому вигляді, в якому ніхто до нього цього не робив.

А.Файоль, розглядаючи організацію як одне ціле, виділив шість основних функцій управління, які, на його думку, характерні для будь-якої ділової організації. До складу відзначеного переліку входить технічна діяльність або виробництво; комерційна діяльність, тобто закупівля, збут та обмін; фінансова діяльність, що спрямована на пошук та оптимальне використання капіталу; діяльність щодо забезпечення безпеки; екзаунтинг, що включає аналіз, облік та статистику [5] та управління, а саме планування, функція організації, розпорядництво, координація та контроль. Подібний підхід, на відміну від існуючих, виділив управління в окремий вид діяльності, що включає свої власні функції незалежно від розміру організації та рівня в управлінській ієрархії.

Ще однією заслугою вченого, на думку сучасних науковців [218], є розробка принципів управління, від яких залежить успіх даного процесу (табл. 1.2).

Принципи успішного управління за А.Файолем [56, 80, 158]

№п/п	Принцип	Характеристика принципу
1.	Розподіл праці	Підвищення рівня виконання роботи на підставі підвищення кваліфікації
2.	Влада	Право віддавати накази та брати відповідальність за наслідки їх виконання
3.	Дисципліна	Повага до правил та домовленостям, існуючим в організації, що є передумовою чіткого та ясного взаєморозуміння між робітниками та керівниками
4.	Єдність розпорядництва	Отримання розпоряджень та підпорядкованість одному керівникові
5.	Єдність керівництва	Наявність одного керівника та єдиного плану досягнення єдиних цілей
6.	Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Керівник своїм власним прикладом та справедливим управлінням має досягти того, щоб інтереси робітників, груп та підрозділів не превалювали над інтересами організації
7.	Винагорода персоналу	Оплата повинна відбивати результати діяльності організації в цілому та стимулювати робітників працювати з повною віддачею
8.	Централізація	Рівень централізації та децентралізації має обиратися з точки зору отримання найкращих результатів
9.	Ланцюги взаємодії	Чітка побудова ланцюгів проходження команд від керівництва до підлеглих
10.	Порядок	Кожний робітник має знати своє місце в організації
11.	Рівність	Справедливість відношення до робітників
12.	Стабільність персоналу	Кадри повинні відчувати, що знаходяться у стабільній ситуації
13.	Ініціатива	Керівники мають заохочувати робітників до оприлюднення своїх власних ідей
14.	Корпоративний дух	Доцільно створювати дух єдності, сумісних дій та прагнути до розвитку бригадної форми роботи

Дані принципи, на перший погляд, можуть здаватися найвними, однак, слід зауважити, що майже всі вони, можливо у дещо іншій трактовці, актуальні

й у сучасних умовах. Крім того, відзначені принципи мають універсальний характер, але, на наш погляд, їхнє застосування має бути гнучким в залежності від ситуації, в якій здійснюється управління. Пізніше багато дослідників [209, 211, 212, 216, 224] займалися вивченням управлінської діяльності та її функцій, розвиваючи, доповнюючи та конкретизуючи вчення Файоля.

Наслідки Великої Депресії та друга світова війна на деякий час відволікли увагу керівників підприємств від ідей Е.Мейо та його прибічників, однак у п'ятдесяті роки деякі причини призвели до зростання інтересу до відзначених теорій з новою силою. Так, у цей період спостерігається розвиток нових та модернізація старих галузей виробництва, відбувається його технологічна реконструкція, розповсюджується застосування електронно-обчислюваної техніки, що призвело до появи грамотних робітників з новим ставленням до праці, її умов та організації трудових процесів. На підприємствах все більше уваги приділяється правовому забезпеченню системи управління персоналом, розробляються внутрішньоорганізаційні та регламентуючі документи, які, в першу чергу, стосуються сфери організації та оплати праці. В той час зазнає змін система матеріального стимулювання – спостерігається перехід до визначення розміру винагороди робітників в залежності від кінцевих результатів їх праці та діяльності організації в цілому. В цей період відбувається різке зростання ролі персоналу у сучасному виробництві, а, отже, формуються передумови якісної зміни ситуації у менеджменті, адже тейлористські методи організації праці вже не приносять бажаної віддачі.

Відзначені події призвели до того, що у 1960 році Д.Макгрегор підставив під сумнів висновки школи «наукового управління», основні положення якої, на його думку, вбивали творчість, обмежували самостійність робітників, гальмували їхній розвиток, що, у свою чергу, негативно впливало на продуктивність праці. Вчений розробив теорію про існування двох типів управління, що відображують два типи робітників. Так, для певного типу організацій, названого автором типом «Х», характерний погляд на робітника, як на людину, що ухиляється від праці, може працювати тільки за допомогою

примушення, наказів, контролю та погроз, намагається не брати на себе відповідальності та має відносно низькі амбіції. Для іншого типу організацій – типу «У» – характерний погляд на робітника, як на людину, що може сприймати роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці, здійснювати самоконтроль та самоспонування до діяльності задля інтересів організації, брати на себе відповідальність та зобов'язання в залежності від винагороди за результати праці. На думку Д.Макгрегора, управління типу «У» більш ефективне, з огляду на що, він розробив рекомендацію для менеджерів, сутність якої полягала в необхідності створення умов, за яких робітник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей організації, одночасно найкращим чином досягає своїх особистих цілей.

Таким чином, можна відзначити, що теорія «Х» втілює у собі суто авторитарний стиль керівництва, який характеризується децентралізацією влади та жорстким контролем. Теорія «У», навпаки, передбачає делегування повноважень, покращення взаємовідносин у колективі, застосування мотиваційної системи, збагачення праці, тобто є демократичним стилем керівництва. Роботи Д.Макгрегора, розвиваючи концепції Е.Мейо, збагатили науку про управління персоналом новими положеннями, однак, на нашу думку, теорії «Х» та «У» взаємно виключають одна одну, і, вірогідно, внаслідок полярних позицій та невідповідності реально існуючим системам управління займають достатньо нестійке положення у прикладній науці.

Незважаючи на вищевикладене, слід відзначити, що прибічники Д.Макгрегора [218], переслідуючи мету підвищення ефективності діяльності організації за рахунок раціонального використання людських ресурсів, вперше з наукової точки зору обґрунтували роль мотивів та потреб людини у трудовій діяльності. На їхню думку, позитивна мотивація є основним фактором успішного виконання завдань, а менеджмент має прагнути не до адміністративного, а саме до мотиваційного управління. Найбільш яскравим прихильником даної точки зору був А.Маслоу, згідно з яким управління повинно вестися на підставі виявлення домінуючих потреб робітника та

застосування відповідних методів мотивування. Отже, нова концепція управління персоналом має базуватися на мотивації робітника, відношення до праці якого формується під впливом прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження та самореалізації.

Сучасні дослідники [33, 62, 182] намагаються провести аналогію між потребами людини та підприємства. Так, на думку дослідників, фізіологічні потреби для підприємства проявляються у результатах фінансово-господарської діяльності, для робітників – це розмір індивідуальної винагороди, що, у свою чергу, залежить від зазначених результатів діяльності підприємства. Потреби у безпеці та захищеності для підприємства задовольняються шляхом забезпечення стабільності організаційного середовища підприємства, дотриманням трудового законодавства, створенням організаційної культури. Для робітників відзначена потреба задовольняється за допомогою розробки грамотної кадрової стратегії.

Що стосується соціальних потреб, то для підприємства вони проявляються у створенні соціальних програм і пакетів, робітники можуть їх задовольнити, приймаючи участь у профспілках, що надають соціальні блага та гарантії.

Потреби в повазі для підприємства відображуються у ступені впливу при прийнятті рішень з боку суб'єктів зовнішнього середовища (органи влади, конкуренти); потреби у самовираженні – це наявність або відсутність торгівельної марки, іміджу, інновацій у менеджменті та маркетингу. Для персоналу, щоб задовольнити відзначені потреби, потрібне кар'єрне зростання, незалежність при прийнятті рішень у межах компетенції, участь в управлінні.

Таким чином, роботи Макгрегора, Маслоу та інших представників теорії людських ресурсів, розвиваючи погляди Мейо та його прибічників, здійснили значний вплив не тільки на розвиток практики управління, а й на процес підготовки майбутніх керівників. Так, на їх підставі у 60 – 70-ті роки американські школи бізнесу значно розширили свої програми за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами: індустріальної

психології, організаційної поведінки, управління персоналом [196]. В результаті цього, з'явилися керівники, які усвідомлювали важливість управління людськими ресурсами та розуміли специфіку даного процесу у порівнянні з управлінням фінансами або закупівлями.

Так, закріплення гуманістичного підходу до управління людьми призвело до перетворення відділів кадрів у «відділи людських ресурсів», підвищення їхнього статусу в організації, появи нових напрямків їхньої діяльності, серед яких планування та розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційні комунікації, залучення робітників до участі в управлінні. Отже, управління персоналом набуло статусу важливої організаційної функції, а школи бізнесу розпочали підготовку спеціалістів з управління людськими ресурсами. У 1960-1970-ті роки за допомогою планування людських ресурсів підприємства почали визначати свої потреби у робочій силі з точки зору її кількості та якісних характеристик, проводити аналіз людських ресурсів та відслідковувати їхню динаміку, визначати потребу у професійному навчанні. З метою підвищення ефективності відзначеного процесу багато підприємств використовували складні математичні моделі, а у розвинутих країнах з'явилися спеціальні організації з планування людських ресурсів, що справило величезний вплив на розвиток теорії та практики управління персоналом.

Дослідження еволюції розвитку теорій з управління персоналом було б неповним без вивчення так званих «синтетичних» вчень про управління, для яких, на відміну від розглянутих підходів, що концентрували увагу на завданнях, людині або адмініструванні, характерний погляд на управління як на багатопланове, комплексне та змінне явище, пов'язане різноманітними зв'язками з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації [26, 27]. В основі зазначених вчень полягає системний підхід, згідно з яким організацію слід розглядати як єдине ціле цілей, ресурсів та процесів, що відбуваються в організації та за її межами.

«Синтетичні» вчення про управління мають деякі особливості, які принципово відрізняють їх від «одномірних» вчень. Так, всі вони виходять із

багатомірності організації; наполягають на необхідності врахування в управлінській діяльності впливу та взаємодії внутрішніх та зовнішніх стосовно організації факторів; визнають наявність так званого системного ефекту, який обумовлений тим, що ціле завжди якісно відрізняється від суми його складових.

Одним із найвидатніших представників «синтетичного» підходу є П.Дракер, основною заслугою якого було формулювання концепції управління по цілям, яка, на відміну від існуючих теорій, проголошувала, що управління повинне починатися з вироблення цілей і лише після цього переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу [209]. Вчений дуже критично ставився до ідей школи людських відносин, оскільки вважав головною ідеєю менеджменту забезпечення досягнення економічних цілей організації на підставі підвищення продуктивності праці робітників. На початку 50-х років П.Дракер висунув ідею про самокерований трудовий колектив, сутність якої полягала у обранні демократичного органу у складі працівників та службовців, метою якого було б вирішення питань, що стосувались соціальних аспектів життя підприємства. На думку вченого, це мало б сприяти появі відчуття відповідальності у робітників за діяльність підприємства. Однак, відзначена ідея не була прийнята суспільством. Незважаючи на цей факт, на рахунок дослідника велика кількість ідей, що мають право на існування. Основною з них є ідея про виключну роль та значення професійних менеджерів, які, за думкою П. Дракера, були управлінською елітою та відігравали провідну роль у розвитку бізнесу та суспільства.

Слід відзначити суттєвий внесок у розвиток управлінської думки ситуаційних теорій, які займали помітне місце серед «синтетичних» вчень. Дані теорії акцентували увагу на різноманітних ситуаціях, в яких результати тих самих управлінських дій можуть суттєво відрізнятися. Отже, виконуючи всі необхідні управлінські функції менеджери мають враховувати умови конкретної ситуації.

Формуючи рекомендації стосовно управління у різних ситуаціях, прибічники відзначених теорій [217, 222, 225] наполягали на необхідності

виконання певних обов'язкових кроків, що, на їхню думку, дозволило б значно підвищити ефективність управлінської діяльності (рис. 1.1).

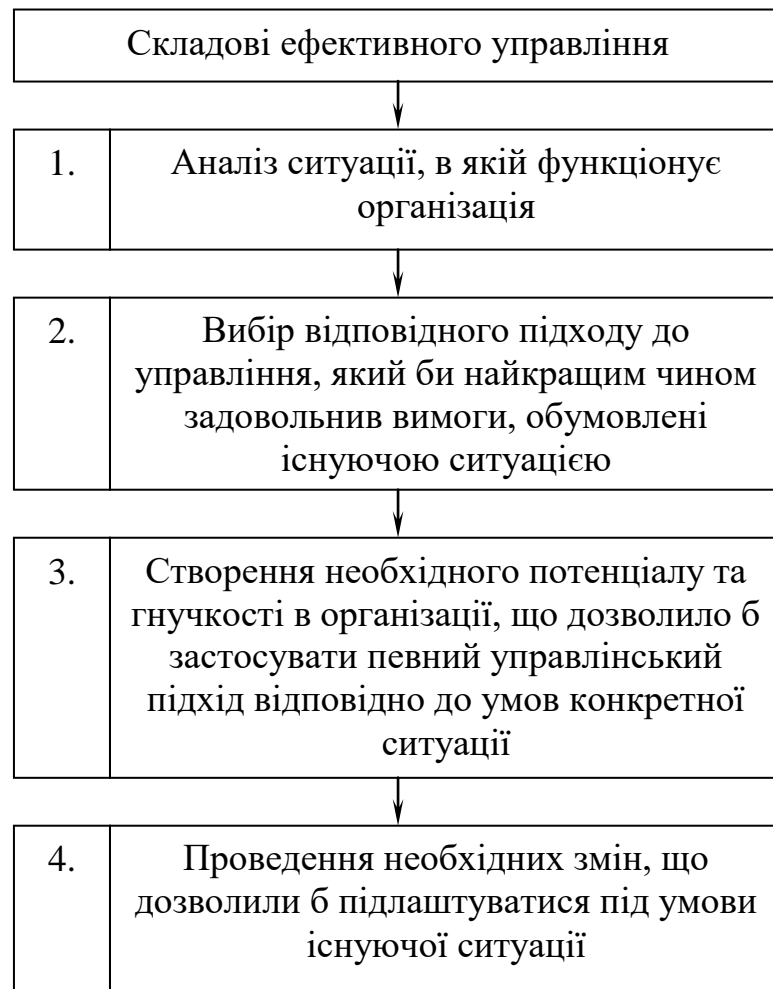


Рис. 1.1. Необхідні складові ефективного управління згідно з ситуаційними теоріями

Відмінна риса даних теорій полягає в тому, що вони, повністю заперечуючи існування універсальних, узагальнюючих, всеохоплюючих підходів до управління, намагалися сформулювати низку рекомендацій щодо підлаштування організації до конкретних умов, здійснення змін найбільш раціональним та безболісним чином, створення та розвитку адаптаційного потенціалу організації. Згідно до відзначених теорій, найважливішим в управлінській діяльності є вміння зрозуміти ситуацію, виявити її основні характеристики та обрати відповідне управління.

Незважаючи на те, що ситуаційний підхід, спираючись на невизначеність існуючого середовища організації, намагався проголосити неможливість використання єдиного універсального підходу до управління, спроби знайти загальні характеристики будь-якого управління не припинялись. Так, у 80-ті роки, Т. Пітерсом, Р. Уотерманом, Р. Паскалем та Е. Атосом було розроблено теорію «7-С», яка передбачала, що ефективна організація базується на семи взаємопов'язаних компонентах, зміна однієї з яких потребує обов'язкової зміни інших [177, 218]. Згідно з даною теорією, менеджери, що прагнуть до ефективної діяльності організації в цілому, повинні намагатися утримувати у гармонійному стані систему, що складається з семи компонент (рис. 1.2).

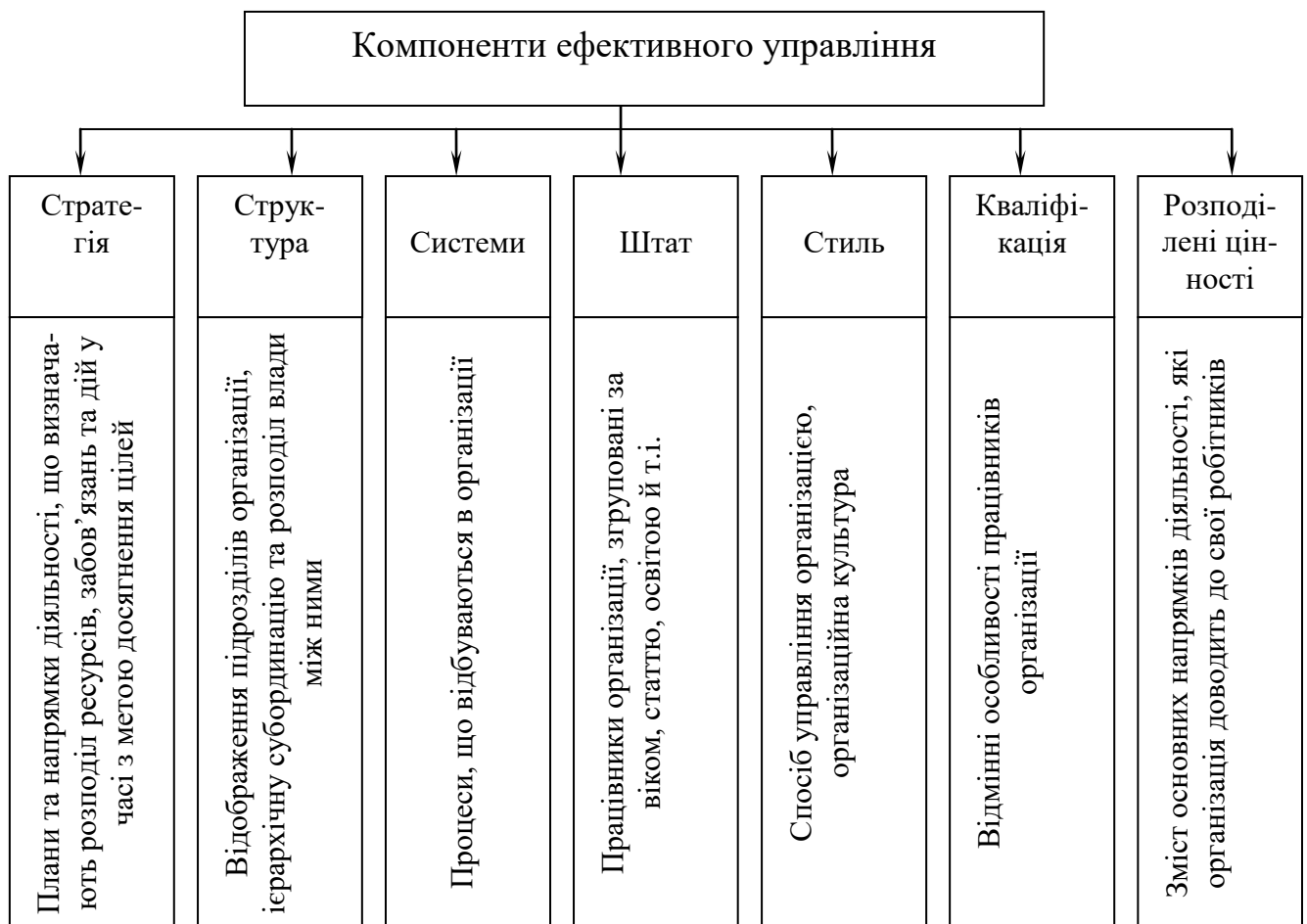


Рис. 1.2. Ключові складові ефективного управління за теорією «7-С»

Трохи пізніше інший вчений – У. Оучі, переслідуючи на меті створення загальних принципів управління, висунув теорію «Z» [133], доповнюючи теорії «X» та «У» Макгрегора. Вивчивши японський досвід управління, вчений запропонував його застосування як найефективнішого. Дана теорія являла собою спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління, тобто дослідник намагався сформулювати найкращий підхід до управління організацією. Вважаючи людину основою будь-якої організації, У. Оучі розробив рекомендації щодо управління людьми, спираючись на які можна було значно підвищити ефективність управління всією організацією. Серед них довгостроковий найм кадрів; групове прийняття рішень; індивідуальна відповідальність; повільна оцінка кадрів та їхнє помірне просування; неформальний контроль за допомогою чітких та формалізованих методів; неспеціалізована кар'єра; всебічне піклування про робітників.

З огляду на вищевикладене, можна стверджувати про постійний розвиток вчень про управління персоналом, появу нових думок вчених стосовно ефективного управління. Однак, практика управління завжди виявляється більш складним, глибоким та різноманітним процесом, ніж відповідна теоретична думка. Поява нових, раніше невідомих боків управління призводила до того, що положення та теорії, які претендували на кінцеві істини про управління, вже не забезпечували ефективне використання ресурсів організації та її конкурентоспроможності. Таким чином, внаслідок зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організації постійно виникає об'єктивна необхідність у теоретичному осмисленні змін, які вже відбулися або тільки відбуваються, що, у свою чергу, веде до розробки нових підходів до управління.

1.2. Обґрунтування необхідності застосування стратегічного підходу до управління персоналом сучасних підприємств

Кризові явища, що спостерігалися в економіці нашої країни та призвели до спаду виробництва, вимушеної неповної зайнятості та безробіття, руйнування економічної і соціальної інфраструктури, обумовили необхідність побудови та реалізації в Україні соціально орієнтованої моделі економічного зростання, що підпорядковувала б свій розвиток інтересам та потребам особистості, заохочувала б працьовитість та ініціативність та приводила б в дію ефективні стимули високопродуктивної праці. Відзначені зміни відобразились на становищі підприємств, загостривши проблеми конкурентоспроможності продукції, досягнення якої, як на вітчизняному, так і на світовому ринках неможливе без оновлення виробництва, використання прогресивних, високоефективних методів організації діяльності. Відповідність використовуваних технологій постійно зростаючим вимогам стала визначати рівень конкурентоспроможності українських підприємств.

З огляду на це, існуючі методи управління підприємствами поступово втрачали свою ефективність, адже дії керівників зводилися лише до простого реагування на зміни, що відбувалися. Більшість вітчизняних підприємств на сьогоднішній день працюють у середовищі, що швидко змінюється та є важко передбачуваним, що вимагає від їхніх керівників свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання та пристосування до цілей підприємства [40].

На думку багатьох вчених-економістів [27, 30, 38, 40, 49, 57], інструментом вирішення даної проблеми в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління. Саме стратегічне управління є особливо актуальним для економіки України, адже передбачення ходу процесів розвитку, що відбуваються на сьогоднішній день, результатів становлення різноманітних форм власності, наслідків технологічного відновлення виробництва надає можливість

розробити ефективну довгострокову та багатопланову економічну політику.

На сьогоднішній день відсутність розробленої стратегії може суттєво знизити ефективність діяльності вітчизняних підприємств. За часів командної економіки підприємство при розробці планів всю необхідну інформацію про номенклатуру виробляємої продукції, ціни на неї, постачальників та споживачів отримувало зверху. Сама ж планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах достатньо прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається актуальним і сьогодні, але підприємство повинне саме визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту і, що найголовніше, свої довгострокові цілі та стратегію їхнього досягнення. З огляду на це, керівники як новостворених компаній, так і багатьох в минулому державних підприємств починають усвідомлювати необхідність розробки стратегії розвитку. Крім того, вітчизняні підприємства сьогодні працюють в умовах, які не можна назвати стабільними, коли потреба у стратегічному управлінні практично відсутня, навпаки, оточуюче середовище є швидкозмінним та непередбачуваним, що також стимулює появу нових методів, систем та підходів до управління. Отже, невпевненість у майбутньому, нестійкі умови ринку та зростаюча складність управління призводять підприємства до необхідності розробки та впровадження альтернативних варіантів стратегій свого розвитку.

Існуючі визначення стратегії підприємства відображають різне бачення її поняття і ролі. Так, традиційне розуміння стратегії як одного з процесів управління організацією, передбачає, що вона у своєму розвитку проходить два етапи (розробку та впровадження); складається з множини рішень, включаючи аналіз ресурсів й формування загальних цілей та можливих варіантів їх реалізації; має відношення переважно не до внутрішнього, а до зовнішнього середовища діяльності підприємства [78, 83, 86, 99, 105].

Згідно з поглядами класика стратегічного управління А. Чандлера [156], стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань

підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

I. Ансофф [6] характеризує стратегію як набір правил для прийняття рішень у процесі діяльності підприємства, серед яких: правила оцінки теперішніх та майбутніх результатів діяльності підприємства; правила встановлення внутрішніх відносин підприємства та відносин із зовнішнім середовищем; правила здійснення поточної діяльності.

Американські дослідники у [113] розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей.

П. Дойль [57] визначає стратегію як комплекс рішень з приводу розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

На думку авторів у [148] стратегія визначає напрямок функціонування та розвитку підприємства, склад виробничих, підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів для досягнення ним бажаного результату й ефекту у майбутньому.

О. Виханський у [26] розглядає стратегію як довгостроковий напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

I. Герчикова [36] під стратегією пропонує розуміти розраховану на перспективу систему заходів, що забезпечує досягнення накреслених компанією планів.

Останнім часом все більше фахівців трактують стратегію як узагальнюючу модель дій. Так, Г. Константинов [86] розуміє стратегію як модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації досягати конкурентних переваг. Відповідно до думки А. Мазаракі у [102], стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення визначених цілей найбільш ефективним шляхом. Г. Кіндрацька [78] стратегією також називає узагальнюючу модель дій

для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Деякі автори [134] розглядають стратегію як процес, який вирішує два основні завдання: визначення факторів зовнішнього середовища та тих із них, яке підприємство може змінити на свою користь; виявлення внутрішніх факторів, які необхідно змінити, щоб пристосуватися до незалежних від контролю підприємства факторів першої групи.

Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що стратегія – це генеральний план дій підприємства щодо досягнення встановлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Розглянуте розмаїття визначень свідчить про багатогранність та складність поняття «стратегія», отже, й до теперішнього часу з'являються нові підходи до тлумачення сутності даної категорії, які не відмінюють попередні орієнтири, однак уточнюють деякі акценти.

З поняттям «стратегія» тісно пов'язане поняття «стратегічного управління», яке, згідно з сучасною літературою [27], з'явилося на стику 60-х – 70-х років з метою відокремлення управління, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Застосування стратегічного підходу до управління було обумовлене, перш за все, змінами в умовах функціонування підприємств, а також необхідністю переносу центру уваги вищого керівництва на оточуюче середовище задля відповідного та своєчасного реагування на його зміни.

На думку багатьох фахівців [27, 106, 126, 156], стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації у відповідь на запити оточуючого середовища, дозволяє досягати конкурентних переваг та досягати підприємству своєї мети у довгостроковій перспективі.

Інші автори [175] стратегічне управління розглядають як процес

встановлення довгострокових напрямків розвитку організації, її специфічних цілей та стратегій їхнього досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх та зовнішніх обставин.

Провідний спеціаліст у даній сфері І. Ансофф [6] пропонує під стратегічним управлінням розуміти діяльність, пов'язану з постановкою цілей та завдань організації, підтримкою взаємин між організацією та оточенням, що дозволяє їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Аналогічно до попереднього визначення, стратегічне управління як діяльність розглядає і Г. Кіндрацька [78], на думку якої, стратегічний менеджмент – це діяльність щодо забезпечення стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі.

На думку автора у [124], стратегічне управління – це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, що заснована на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до його змін, а також впливу на нього.

Деякі автори [198] пов'язують стратегічне управління виключно з розробкою місії, визначенням найважливіших цілей організації та способів їхнього досягнення, що забезпечує розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі. Однак, інші [157] заперечують безпосередній зв'язок між стратегічним управлінням підприємством та його місією, наголошуючи, що стратегічне управління – це встановлення та досягнення стратегічних цілей організації.

Більш ясне та чітке уявлення про сутність стратегічного управління можна отримати, усвідомивши його складові. На думку Д. Б. Мельничук [111], можна виділити сім граней прояву стратегічного управління як ідеї ефективного керівництва організацією у сучасних умовах. Перша грань стратегічного управління втілює у собі цілеспрямовану творчу працю компетентної та, обов'язково, високомотивованої команди керівників та співробітників підприємства. Причому кожний співробітник у даному процесі розглядається як джерело творчості, що, у свою чергу, забезпечить зростання

добробуту підприємства. Отже досягнення творчого максимуму підприємства неможливе без високої мотивації співробітників та визнання цінності їхніх людських якостей.

Наступну грань стратегічного управління автор представляє як філософію бізнесу та менеджменту, завдяки якій підприємство на підставі законів організації та самоорганізації зможе досягти зниження хаосу (ентропії) та збільшення порядку (синергії). Тобто на підприємстві, де діють люди, які володіють свідомістю, самоорганізація доповнюється зовнішню організацією, що управляється свідомістю та волею людей [5]. Подібне моделювання розвитку системи, вірогідно, пояснюється базовими основами існування будь-якого бізнесу у сучасних умовах.

Третя грань стратегічного управління характеризує його як еволюційний етап розвитку системи корпоративного планування, що пов'язане з еволюцією рівня знань у менеджменті та включає елементи усіх попередніх систем управління. Мається на увазі складання бюджетів, використання методів екстраполяції з метою оцінки впливу відносно стабільних факторів, застосування елементів стратегічного планування та інші удосконалення для адаптації стратегічних рішень у реальному масштабі часу.

Наступна грань стратегічного управління розглядається як динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів прийняття та реалізації рішень з метою збереження конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі на підставі моделей стратегічного управління.

П'ята грань характеризує стратегічне управління як систему інтегрованого внутрішнього планування, яка забезпечує рівновагу між стратегічною та поточною орієнтацією діяльності підприємства на основі узгодження стратегічних, середньострокових та тактичних планів. Адже реакція підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища є подвійною: довгостроковою, що закладається у стратегічні плани, та оперативною, що реалізується у поточній діяльності.

Шоста грань, як стверджує автор, – це реалізація ідеї стратегічного

управління на підставі маркетингового підходу, що сприяє всебічному розвитку відносин із споживачами та максимальному задоволенню їхніх потреб. І остання, сьома грань – це сукупність процедур, що саме забезпечують функціонування системи стратегічного управління підприємства в цілому.

Слід зазначити, що деякі вчені розділяють наведену точку зору, розглядаючи процес стратегічного управління на підприємстві у вигляді декількох послідовних етапів, які взаємопов'язані у єдине ціле. Причому у різних працях спостерігається різний підхід до порядку виокремлення етапів та ступеню їх деталізації, крім того, одні автори вважають, що процес стратегічного управління доцільно розпочинати з етапу формулювання місії, інші – з дослідження та оцінки змін зовнішнього середовища.

Так, автори у [113] виділяють дев'ять послідовних етапів процесу стратегічного управління, а саме:

- вибір місії;
- формулювання цілей;
- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішніх сильних та слабих сторін;
- розробка й аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль реалізації стратегічного плану;
- оцінювання стратегії.

Однак, деякі автори [173] заперечують таку послідовність етапів стратегічного управління та вважають, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має передувати етапу визначення концепції підприємства та його місії. Аргументуючи свою думку, автори наполягають на тому, що саме дослідження середовища забезпечує відповідну базу для визначення концепції діяльності підприємства, а, отже його місії та цілей функціонування [120].

На думку О. Виханського [26] та В. Оберемчука [126], стратегічне управління також слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних

управлінських процесів, серед яких аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її виконання, оцінка та контроль.

3. Шершньова та С. Оборська [197] запропонували концептуальну схему стратегічного управління, у якій більш детально та чітко описали складові етапів стратегічного управління:

1. Аналіз:

- ретроспективний;
- зовнішнього середовища;
- внутрішнього середовища;
- конкурентоспроможності підприємства.

2. Діагноз:

- сильних сторін підприємства;
- слабких сторін підприємства.

3. Прогноз:

- змін внутрішнього середовища;
- змін зовнішнього середовища.

4. Формування цілей підприємства.

5. Вибір стратегій:

- загальної;
- ділових;
- функціональних.

6. Розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства.

7. Формування забезпечуючих підсистем:

- організаційного забезпечення;
- фінансового забезпечення;
- інформаційного забезпечення;
- соціально-психологічного забезпечення.

8. Стратегічний контроль.

Аналізуючи наведені вище положення, можна сказати, що стратегічне управління є складним процесом прийняття та реалізації стратегічних рішень,

заснований на детальному аналізі та прогнозуванні внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству здобути конкурентних переваг та досягти встановлених цілей.

Слід відзначити, що стратегічне управління персоналом, залишаючись самостійною та вкрай відповідальною функцією менеджменту, реалізується у межах стратегічного управління підприємством. Вітчизняні автори досить детально розглядають етапи розробки стратегії управління підприємством (рис. 1.3), відповідно до яких можна визначити певні дії зі стратегічного управління його робітниками.

Етап стратегічного аналізу, зазвичай вважається вихідним етапом стратегічного управління, бо дозволяє визначити стратегічне положення підприємства та забезпечує базу для формування його місії, цілей й розробки стратегії діяльності. Метою його проведення є оцінка впливу факторів на теперішній та майбутній стан підприємства, а також визначення їхнього специфічного впливу на стратегічний вибір. Аналіз середовища передбачає визначення змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, та виявлення характеру їхнього впливу на діяльність підприємства, тобто аналіз макро- та мікросередовища, а також визначення переваг та ресурсів підприємства в залежності від змін зовнішнього середовища, тобто аналіз внутрішнього середовища.

В процесі аналізу макросередовища досліджують стан економіки, правове регулювання й управління, політичні процеси, природне середовище й ресурси, соціальні та культурні складові суспільства, науково-технічний та технологічний розвиток суспільства. Безпосереднє оточення, тобто мікросередовище, аналізується за такими основними компонентами як: споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього стану підприємства передбачає визначення його сильних та слабких сторін, тобто дозволяє виділити ті елементи, які можуть проявитися або як переваги, або як недоліки, що виникли під впливом зовнішніх факторів.

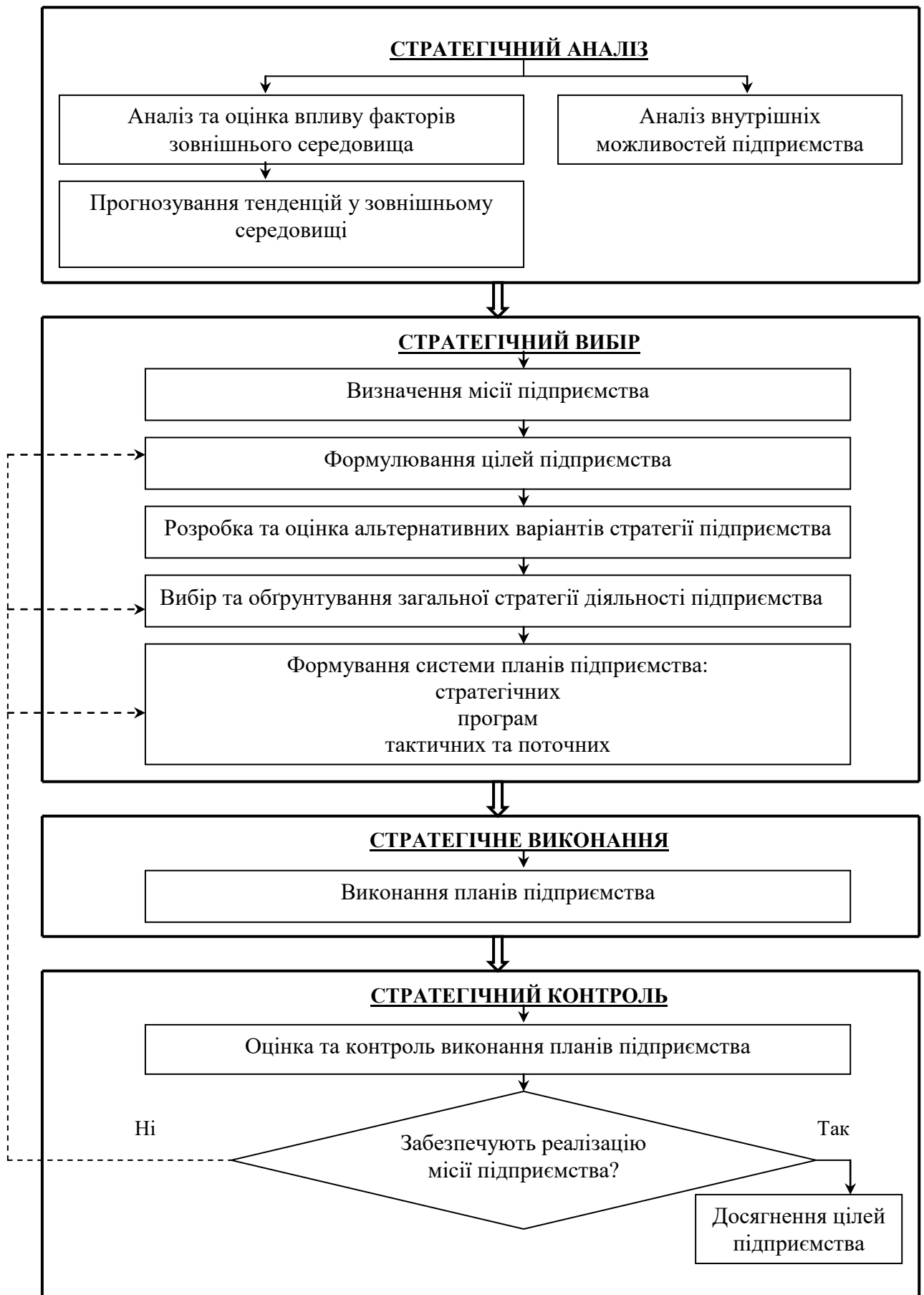


Рис. 1.3. Процес стратегічного управління

У ході аналізу з'являється можливість окреслити внутрішні резерви та потенціал, на який може розраховувати підприємство у процесі досягнення своїх цілей, а також більш чітко сформулювати його місію. Аналіз внутрішнього середовища включає аналіз організації управління, виробництва, фінансів, маркетингу та організаційної культури підприємства.

Невід'ємною складовою аналізу внутрішнього середовища підприємства є аналіз його людських ресурсів за певними ознаками. Так, обов'язковими є оцінка кваліфікації та рівня освіти робочої сили, вивчення соціального аспекту, організаційної культури підприємства, існуючих систем просування та мотивації персоналу. Виявлені в ході подібного дослідження слабкі сторони підприємства обумовлюють необхідність удосконалення конкретних підходів до управління робітниками, тобто змін у практиці їхнього відбору, оцінки, винагороди, розвитку та мотивації з метою ліквідації невідповідності між можливостями робітників та цілями підприємства.

Таким чином, етап стратегічного аналізу дозволяє підприємству забезпечити необхідну якість його взаємодії із зовнішнім середовищем та сформулювати поглиблене уявлення про внутрішній потенціал, що надасть можливість ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Етап стратегічного вибору передбачає, перш за все, визначення місії підприємства, що виражає сенс та призначення його існування, та цілей підприємства. Однак місія показує не тільки те, що підприємство планує запропонувати суспільству у вигляді товарів та послуг, але й те, що воно може запропонувати своїм робітникам. Отже, виходячи із місії підприємства, виробляються норми та цінності колективу, формується організаційна культура підприємства. Виконання відзначених дій, на нашу думку, дозволить ясніше усвідомити мету функціонування підприємства та його прагнення, що є необхідним при розробці загальної стратегії діяльності.

Виходячи із цілей підприємства, його переваг та недоліків, а також зовнішніх можливостей та погроз, на етапі стратегічного вибору формується серія стратегічних альтернатив (у тому числі й стратегія розвитку персоналу)

кожна з яких може представляти можливі напрямки дій. Важливо врахувати якомога більшу кількість альтернатив, порівняти їх між собою та визначити у якій мірі кожна із них здатна забезпечити досягнення цілей підприємства. Слід пам'ятати, що найкращий варіант стратегії має забезпечити найкраще співвідношення між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями та погрозами зовнішнього середовища.

Подальший вибір загальної стратегії діяльності підприємства являє собою відбір із запропонованих альтернативних варіантів тих, що відповідають встановленим критеріям. Слід зазначити, що дуже складно чітко розділити вірні та невірні стратегії, адже завжди існує певний елемент ризику та потенційної загрози. Врешті решт, вибір стратегії завжди залежить від оцінок та очікувань керівництва і є предметом їхніх міркувань. Отже, не завжди обрана стратегія є раціональною, так як вибір, у більшості випадків, здійснюється на підставі власної системи цінностей керівників.

Вибір стратегії завжди обумовлює необхідність розробки різних видів планів у таких галузях, як дослідження та розробки, потреби у капіталі, питання трудових ресурсів та ін. Плани являють собою конкретизацію прийнятих рішень на початковому етапі стратегічного планування і включають методи та засоби, необхідні для досягнення поставлених цілей з урахуванням часових факторів [141, 156, 160]. На цьому ж етапі виробляється й система дій лінійних та функціональних керівників, які визначають необхідні напрямки роботи для реалізації стратегічних цілей підприємства [106, 107]. Виробітка подібної системи передбачає: чітке визначення функцій кожного керівника та його підлеглих для досягнення стратегічних цілей підприємства; розробку послідовності етапів виконання запланованих заходів та оцінку виконання; розрахунок усіх необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Слід зазначити, що в залежності від обраної стратегії має змінюватися й підхід до управління персоналом, від дій якого, у більшості випадків, залежить її успішна реалізація.

Етап стратегічного виконання є критичним процесом, оскільки саме його

успішне завершення приводить підприємство до досягнення поставлених цілей. Саме на цьому етапі завжди виникає багато проблем, адже саме тут здійснюється перехід від проектування до практичного управління, зіткнення з реальними умовами, які завжди варіабільніші, ніж будь-які плани. Крім того, за час проектування можливі непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, що знизить актуальність розроблених планів ще до початку їхньої реалізації. Однак, дуже часто плани не виконуються ще й тому, що керівники не можуть необхідним чином залучити наявний потенціал для реалізації стратегії, особливо трудовий потенціал.

Оцінка та контроль виконання планів є логічно останнім етапом, що здійснюється у процесі стратегічного управління. Стратегічний контроль спрямований на визначення того, чи приведе виконання розроблених планів, а отже, реалізація обраної стратегії до досягнення цілей підприємства. Цей факт принципово відрізняє стратегічний контроль від інших видів контролю, адже його не цікавить правильність виконання планів, окремих робіт, функцій та операцій. Він сфокусований саме на визначенні можливості реалізації прийнятих стратегій, що дозволить підприємству досягти встановлених цілей. У разі, якщо виконання планів не забезпечує досягнення цілей та реалізацію місії підприємства, необхідне їхнє коригування у відношенні стратегій та цілей підприємства.

На даному етапі необхідно також систематично спостерігати, наскільки зацікавлено персонал виконує свої функції, та наскільки існуюча система управління ним забезпечує досягнення встановлених цілей. Адже практика свідчить [45, 55, 105, 125], що відсутність активного та зацікавленого ставлення персоналу до своєї праці може зробити неможливим досягнення стратегічних цілей підприємства та спровокувати його значні збитки.

З огляду на вищевикладене, можна з високою вірогідністю стверджувати, що успіх будь-якої стратегії базується на потенціалі персоналу підприємства. Відсутність ентузіазму, готовності брати на себе відповідальність, бажання активно працювати у співробітників робить неможливим ефективну реалізацію

на практиці обраної стратегії. З огляду на це, має змінюватись і підхід до управління персоналом, який у XXI сторіччі також потребує інтеграції у стратегію підприємства. Поєднання стратегії управління персоналом та стратегії підприємства стає на сьогоднішній день пріоритетним завданням керівництва та обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління робітниками.

Слід відзначити, що теорія стратегічного управління персоналом достатньо молода – ще у 80-х роках в Україні взагалі ще не було подібної термінології, але впродовж останніх років багато вітчизняних та зарубіжних вчених [99, 111, 113, 117, 186] у своїх дослідженнях розвивають проблему стратегічного менеджменту персоналу та відзначають зближення областей дослідження стратегічного менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами. Початок вивченню проблеми стратегічного управління персоналом поклали П. Бамберг та І. Мешоулам [105-108], які підкреслювали стратегічну роль людських ресурсів у менеджменті. Пізніше інші групи дослідників намагалися розробити нові методи роботи для управлінців-практиків, стверджуючи, що доцільніше не реагувати на зміни, які вже відбулися, а передбачати їх [175, 176].

Не є таємницею, що у сучасних умовах управління персоналом становиться все більш складним. Адже на бажання людини високопродуктивно працювати впливає багато чинників, серед яких особисте ставлення керівництва, застосовувані мотиваційні системи, рівень відповідальності, психологічний клімат в колективі. Усі ці чинники призвели до подальшої еволюції стратегічного підходу до управління персоналом. Все більше керівників починають розуміти, що опанування технологіями стратегічного управління дозволить досягти максимальних результатів діяльності підприємства, адже існуючі підходи до управління людськими ресурсами виявилися недостатніми у швидкозмінних умовах зовнішнього середовища. Вирішення таких найважливіших завдань кадрової політики, як набір, відбір, підготовка, винагорода та мотивація персоналу у сучасних умовах виявилось

неможливим у рамках застосовуваних підходів. Отже, створення концепції стратегічного менеджменту персоналу, яка була б заснована на прогнозах розвитку підприємства та його оточення, стало особливо актуальним для України, оскільки тільки на її засадах можливе створення конкурентоспроможної економіки в умовах посилення конкуренції.

Така швидка еволюція стратегічного підходу до управління пов'язана, перш за все, зі зміною ролі та міста персоналу в організації – замість взаємовідносин «керівник-підлеглий» поступово формуються відносини єдиного колективу, що засновані не на наказах та контролі, а на довірі та підтримці. Все більше керівників намагається залучити робітників до обговорення та вирішення проблем організації, заохотити ініціативу та віддану працю [106].

Дослідження практики сучасного менеджменту [23, 30, 36, 70] дозволяє стверджувати, що необхідність переходу до стратегічного управління викликана ще й прискоренням темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку, посиленням впливу факторів невизначеності та непередбачуваності у зовнішніх взаємовідносинах. Крім того, існування деяких недоліків у практиці управління персоналом та невідповідність теорії новим умовам, що склалися в економіці та трудових відносинах, змушує керівників сучасних підприємств приділяти більше уваги виробленню та реалізації стратегії, яка б могла найкращим чином відповідати сучасним умовам.

Вивчення та аналіз емпіричних досліджень, які проводилися багатьма вченими Західних країн та країн СНГ [34, 94, 109, 208, 212, 228], дозволили виділити основні недоліки існуючої практики управління персоналом. Це, перш за все: недостатня орієнтація управління на формування іміджу робітника підприємства, що веде до демотивації; недостатня горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління персоналом, серед яких набір, оцінка, винагорода та розвиток робітників, – більшість керівників у своїй практиці дуже слабо враховують їхній взаємозв'язок; відсутність практично на всіх сучасних підприємствах практики залучення співробітників до розробки та

реалізації концепцій управління персоналом; недостатній рівень розробленості методик оцінки ефективності управління персоналом та необ'єктивність при проведенні даної процедури, що демотивує усіх спеціалістів, які займаються кадровою роботою; повне ігнорування змін у цінностях робітників підприємств як у країнах СНГ, так і за кордоном; невідповідність цілей діяльності робітників та засобів досягнення цих цілей на багатьох підприємствах, що призводить до зниження продуктивності праці та результатів діяльності підприємства в цілому; слабка орієнтація управління на перспективу та інтеграцію.

Слід відзначити, що перераховані вище недоліки притаманні й управлінню персоналом на підприємствах України. Внаслідок того, що більшість новостворених служб з управління персоналом працюють за старими правилами, кадрова робота на більшості підприємств розглядається як суто адміністративна діяльність, яка концентрується лише на вирішенні оперативних завдань. Отже, практика управління персоналом не відповідає умовам діяльності вітчизняних підприємств, що постійно змінюються.

У 80-х роках минулого сторіччя стало ясно, що керівники багатьох підприємств не справляються із зростаючими складностями управління. Провідні дослідники проблем менеджменту [14, 21, 27, 36, 38, 78, 113, 121, 125, 156] пов'язували це з кризою існуючих на той час різноманітних теорій управління, що виявилися незадовільними у розмаїтті конкретних ситуацій та умов, у яких діяли управлінці. Західний вчений М. Хільб [227] відзначав, що навіть у 90-ті роки проблеми управління персоналом не були достатньо вивченими, адже, з одного боку, існували концепції, висунуті без відповідних емпіричних досліджень, з іншого – накопичилась маса емпіричного матеріалу, який потребував теоретичного осмислення. Вчені не намагалися дослідити проблему управління персоналом комплексно, з урахуванням різних факторів, а схилялися до вузької спеціалізації. Вивчаючи та аналізуючи дослідження західних та вітчизняних вчених у галузі управління персоналом [175, 181, 182, 187], можна сформулювати певні недоліки сучасних теорій управління персоналом. Так, на нашу думку, більшість теорій концентрують свою увагу на

потребах вищого керівництва та власників підприємства, ігноруючи таким чином інтереси співробітників, інших соціальних груп та оточуюче середовище. Крім того, більшість теорій не вирішують проблему їхнього застосування у різних ситуаціях, обумовлених впливом зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.

Подібна ситуація стала поштовхом до розробки нових підходів до управління організацією та управління персоналом провідними теоретиками в галузі менеджменту [13, 14, 39, 62, 76, 90, 124, 126, 185]. Перш за все, змінилося розуміння самої організації – вона почала розглядатися як жива система, що функціонує в оточуючому середовищі, особлива увага, з огляду на це, стала приділятися внутрішньо- та межорганізаційним взаємозв'язкам. Крім того, у 90-ті роки почав активно розвиватися гуманістичний підхід до управління персоналом, прибічники якого намагалися сформулювати рекомендації щодо досягнення успіху підприємством шляхом управління поведінкою людини. Даний підхід спрямований на майбутнє та підкреслює пріоритет орієнтації на стратегічне управління.

На сьогоднішній день існують різні трактування гуманістичного підходу. Цікавою є точка зору німецького автора Г. Вехтера [225], який виділив основні моменти, що є основою сучасної концепції управління персоналом. Так, на його думку, управління робітниками має орієнтуватися на стратегічні завдання підприємства, а не реагувати на проблеми, що вже виникли; людина має розглядатися як найцінніший ресурс підприємства; функції з управління персоналом мають бути передані на верхній рівень менеджменту та розглядатися як його основні завдання, а не як функції спеціалізованих відділів. Отже, можна відзначити, що проблеми стратегічного управління персоналом починають все більш активно обговорюватися теоретиками та практиками менеджменту у країнах Заходу та приваблюють все більше уваги спеціалістів в Україні. Однак, на жаль, на більшості вітчизняних та зарубіжних підприємствах відзначений підхід до управління ще не отримав належного розвитку.

Окрім перерахованих недоліків теорії та практики управління персоналом

важливою передумовою зміни існуючої управлінської парадигми є зміна економічних умов на підприємствах як Західної Європи, так і нашої країни. Так, з початку 80-х років можна спостерігати кризові явища як в економіці, так і соціальному житті країн Західної Європи, що супроводжувалися стрімким зростанням безробіття. У подібних умовах більшість західних компаній відмовляється від стратегічного планування, а деякі вчені намагаються навіть теоретично обґрунтувати дане явище та сформулювати недоліки стратегічного планування [105-109]. На наш погляд, даний підхід, що намагався сконцентрувати увагу керівників на сьогоднішні для досягнення успіху у майбутньому, є досить дискусійним, адже саме стратегічне планування дозволяє спрогнозувати сценарії розвитку підприємства у майбутньому, з високою вірогідністю визначити можливість їх реалізації та передбачити наслідки. Це дозволить підприємствам набутися достатньої гнучкості для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Отже, формування стратегії управління персоналом, яка б точно враховувала характер змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, має стати невід'ємним елементом управління підприємством в цілому.

Серед змін, що відбувалися у нашій країні, слід відзначити погіршення економічного положення, що, у свою чергу, призвело до зміни умов на ринку праці. Так, стрімке зростання нестабільності положення зайнятих майже в усіх сферах діяльності, зменшення доходу робітників у зв'язку з вимушеним переходом на менш відповідальні посади, збільшення частки робітників, незадоволених своєю працею, також зумовлює необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом. Новий погляд на роль людини у виробництві, швидкі зміни не тільки в економіці, а й в організаційній культурі та застосовуваних технологіях висувають на передній план проблему вирішення таких завдань як ретельний відбір персоналу, його підготовка та адаптація, справедлива оплата праці відповідно до її результатів, правильне використання трудового потенціалу. Неможливість вирішення поставлених завдань у межах традиційних методів роботи з персоналом обумовило

необхідність інтеграції подібної роботи у процес стратегічного менеджменту – управління персоналом має стати рівноправною складовою процесу планування та реалізації загальної стратегії підприємства, адже досягнення стратегічних цілей можливе тільки за наявності висококваліфікованого та відповідним чином вмотивованого персоналу. Лише за таких умов можна організувати процес реалізації стратегії та ефективно досягати намічених цілей навіть в кризових умовах.

Серед причин, що обумовили необхідність зміни існуючого підходу до управління персоналом, слід також виділити ускладнення самого процесу управління робітниками наприкінці ХХ – початку ХХІ сторіччя. Стрімкий розвиток сфери послуг призводить до глибоких соціальних перетворень – спостерігається переміщення пріоритетів з індустрії у сервісну галузь, із матеріального виробництва до сфери фінансових та інших операцій, стрімко розвивається рекламна діяльність, інформаційні технології та торгівельна сфера, а, отже, скорочується кількість зайнятих у промисловості та сільському господарстві. Формування так званого інформаційного суспільства обумовлює появу нових професій, пов'язаних з виробництвом та обробкою інформації, що потребує певних змін в умовах та методах праці. Зростання попиту на робітників високої кваліфікації призводить до відповідного зростання рівня професійної підготовки робітників, підвищення їхніх вимог до робочого міста та керівництва. Все це не може не впливати на стратегію управління персоналом, яка, на сьогоднішній день має враховувати новий тип робітників, новий характер їхньої праці та зміни у житті всього суспільства.

Можна сказати, що на сьогоднішній день знання становляться основним ресурсом. До робітників, що мають вищу освіту та займаються в основному творчою працею, має бути застосований інший підхід, ніж до колишніх виконавців. Отже ефективним стає не авторитарне управління, а управління без наказів, що сприяє виникненню зацікавленості робітників у праці, розкриттю їх творчого потенціалу, застосуванню здібностей, знань та навичок у процесі досягнення цілей підприємства. Подібне ставлення робітників до праці має

бути обов'язково підкріплене відповідною системою мотивації, адже навіть високопрофесійне, але незацікавлене ставлення може призвести до величезних втрат підприємства, обумовлених високою плинністю кадрів, слабкою дисципліною та низькою продуктивністю. Якщо ж додати до цього ще й втрачені можливості підприємств (робітники, що не відчувають відповідної мотивації, не вважають за потрібне вносити певні новації у свою працю, що могло б значно підвищити прибуток підприємства), то втрати підприємств через незацікавлену працю персоналу можуть значно знизити ефективність їхнього подальшого функціонування. Серед основних причин байдужого ставлення до роботи працівників спеціалісти [114, 116, 140, 155, 161] виділяють саме неефективне управління персоналом, що погіршує соціально-психологічний клімат на підприємстві та призведе до демотивуючої організаційної культури. Негативним є те, що на Україні останнім часом поширюється твердження про необов'язкове піклування про робітників підприємства, адже на ринку на сьогоднішній день існує достатня кількість безробітних. Крім того, на великій кількості підприємств ще й досі використовуються директивні методи керівництва, які проявляються у одноособовому характері прийняття управлінських рішень, відсутності профспілкових організацій, грубому порушенні трудового законодавства, примітивному рівні кадрової роботи.

Безумовно, відзначені фактори, а також відсутність на більшості вітчизняних підприємств стратегічної спрямованості процесу управління персоналом, не можуть сприяти їхній ефективній діяльності. У зв'язку з усвідомленням важливості стратегічного управління максимум уваги слід приділяти перегляду якісних та кількісних характеристик всієї системи управління персоналом на підприємстві – необхідно підвищувати професійний рівень служб з управління персоналом, залучати до кадрової роботи досвідчених спеціалістів у галузі трудових відносин, методів ділової оцінки та навчання, консультантів з планування кар'єри, соціологів та психологів, що дозволить робітникам кадрової служби ефективно вирішувати вкрай складні

завдання управління сучасним персоналом.

1.3. Стратегічне управління підприємством як передумова стратегічного управління персоналом

Впродовж багатьох років персоналу на підприємстві відводилася другорядна роль, що була підпорядкована виконанню фінансових та виробничих завдань. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися, і все більше фахівців схиляється до думки про величезну та постійно зростаючу роль людини у процесі економічного розвитку як окремого підприємства, так і всієї країни. У сучасних умовах жорсткої конкуренції управління підприємством передбачає здійснення таких заходів, які б дозволили у найкоротші терміни отримати максимальну віддачу шляхом раціонального використання обмежених ресурсів. Розв'язання даної проблеми можливе завдяки покращенню використання людських ресурсів на підставі удосконалення роботи як окремого співробітника, так і колективу підприємства в цілому. Людина на сьогоднішній день є центром усієї концепції управління, отже всі системи менеджменту мають бути націлені на якомога повне використання здібностей робітника у виробничому процесі, його професійних знань, вмінь та навичок, що є основою ефективної діяльності підприємства.

Результати дослідження, проведеного у попередніх підрозділах, дозволяють стверджувати, що у сучасних умовах глобальної конкуренції та неймовірного прискорення темпів науково-технічного прогресу підприємства змушені постійно удосконалювати продукцію, що випускається, розширювати її асортимент, оптимізувати виробничі та управлінські процеси. Тобто можна сказати, що підприємства функціонують у швидкозмінному середовищі, а успіх їхньої діяльності безпосередньо залежить від вміння своєчасно реагувати на тенденції, що відбуваються. Теоретики та практики менеджменту [63, 78, 113, 125, 156, 175, 186, 209, 212, 214, 227] все наполегливіше стверджують про необхідність стратегічного підходу до управління підприємством на підставі

ефективного використання людських ресурсів, що забезпечить йому постійний розвиток та здобуття конкурентних переваг. Нажаль, на вітчизняних підприємствах дуже часто спостерігається значна невідповідність між потенціалом співробітників та ступенем його використання, чому існує декілька пояснень. По-перше, на більшості підприємств й дотепер управління персоналом розглядається як суто функціональна галузь управління, що дуже слабо пов'язана із основною діяльністю. По-друге, дуже часто співробітники служб з управління персоналом навіть у дуже загальних рисах не знайомі зі стратегією розвитку підприємства, а, отже, неспроможні створити систему управління робітниками, що забезпечила б реалізацію даної стратегії. По-третє, застосовувані методи управління персоналом відстають від тих завдань, що стоять перед підприємством, гальмуючи розвиток співробітників та обмежуючи їхній внесок у досягнення встановлених цілей. Тобто, іншими словами, управління персоналом існує за межами стратегічної спрямованості підприємства. На думку більшості фахівців [196], для розв'язання подібної проблеми й досягнення таким чином максимального використання потенціалу співробітників всі питання, пов'язані з управлінням персоналом мають враховуватися на етапі розробки планів розвитку всього підприємства, тобто управління робітниками має стати невід'ємною складовою загальної стратегії діяльності підприємства.

Вибір конкретної стратегії визначається довгостроковими цілями підприємства, його внутрішніми ресурсами й традиціями. Значний вплив на подібний вибір чинить й формулювання місії підприємства, що є виразом сенсу його існування та, як правило, залишається незмінною впродовж достатньо тривалого періоду часу. Саме на підставі аналізу місії та стану зовнішнього середовища підприємство отримує можливість описати той стан, якого бажає досягти до певного моменту часу, та розробити стратегію його досягнення. Однак, для реалізації стратегії підприємства, розроблених з цією метою планів діяльності та досягнення встановлених цілей хтось має фактично виконати окреслене коло завдань. Отже виникає необхідність управління людськими

ресурсами, що дозволить за рахунок забезпечення відповідної виробничої поведінки кожного співробітника досягти встановлених цілей підприємства. Іншими словами, виникає необхідність у розробці стратегії управління персоналом, яка, відповідно до стратегії розвитку підприємства в цілому, має враховувати його внутрішні ресурси та традиції, а також можливості, що пропонуються підприємству з боку зовнішнього середовища.

Деякі автори [105-108, 182] вважають, що стратегічне управління персоналом – це формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на підставі забезпечення високого рівня мотивації та зацікавленості робітників у результатах своєї праці, врахування існуючих та майбутніх змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволить підприємству ефективно розвиватися та досягати встановлених цілей у довгостроковій перспективі.

Інші [38, 77] пропонують розрізняти розуміння стратегії у широкому та вузькому сенсі слова. У першому випадку стратегія визначає спрямованість дій на певний період, у другому – генеральну програму дій для досягнення місії підприємства.

Дослідники у [49, 50] визначають стратегію управління персоналом як довготривалий напрямок роботи зі співробітниками, що передбачає розробку складу та послідовності приймаємих рішень для досягнення системою управління встановлених цілей.

Також існує думка [72, 181], що стратегія управління персоналом – це набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням організаційного та кадрового потенціалу, типу підприємства та його кадрової політики.

М. В. Сорокіна [160] визначає стратегічне управління персоналом принципово інакше, розглядаючи його як складний процес, що реалізується переплетенням регламентів та творчих процедур, які не завжди вкладаються у конкретні технологічні схеми.

Автори у [173] називають стратегією управління персоналом

довгостроковий документ, який являє собою сукупність основних підходів підприємства до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку.

Згідно з думкою науковців у [196], стратегія управління персоналом – це план, який використовує можливості зовнішнього середовища для зміцнення та збереження конкурентоспроможності підприємства за допомогою її співробітників.

О. Скібіцький під стратегією управління персоналом розуміє сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного з них на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому [156].

А. Пешко [136] розглядає стратегію управління персоналом як підсистему стратегії організації, яка представлена у вигляді довгострокової програми дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Аналіз наведених тлумачень дозволяє стратегію управління персоналом представити як комплекс заходів щодо підвищення мотивації та створення зацікавленості персоналу у результатах своєї праці, необхідний для ефективного виконання встановлених завдань для досягнення місії підприємства.

Спираючись на вищевикладене, можна стверджувати про очевидність тісного взаємозв'язку між стратегіями управління персоналом та підприємством. На сьогоднішній день в літературі [57, 77, 124] існує декілька основних стратегій управління підприємством, відповідно до яких, на нашу думку, основні функції з управління персоналом мають набувати певних особливостей.

Так, стратегію підприємництва, що передбачає розвиток нових напрямків діяльності, в основному використовують два види підприємств. Це можуть бути нові підприємства, які тільки починають свою діяльність на ринку, або функціонуючі, достатньо успішні підприємства, які мають вільні кошти для

розвитку нових напрямків діяльності з високим рівнем фінансового ризику. Подібна діяльність не гарантує прибутку і є чистим підприємництвом, яке, на думку В. І. Даля, слід розглядати як готовність до виконання нового діла, рішучість до здійснення чогось значного [54].

Для реалізації відзначеної стратегії необхідне залучення персоналу, який відрізняється гнучким мисленням, спроможний, а, головне, бажаючий брати на себе відповідальність за прийняття навіть ризикованих рішень. Окрім особливих вимог, що висуваються до співробітників, успішна реалізація стратегії підприємництва передбачає наявність особливих якостей й у керівників. Так, вони мають розуміти важливість та необхідність розвитку робітників як у професійному, так і особистісному плані, повинні створювати умови для активної участі персоналу у реалізації стратегії, в обговоренні проблем та пошуку шляхів їхнього вирішення. Тобто, по суті мова йде про необхідність впровадження партисипативного управління на вітчизняних підприємствах.

Окрім висуваних вимог до особистих якостей робітників реалізація стратегії підприємництва передбачає деякі особливості у виконанні певних функцій з управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості функцій з управління персоналом, обумовлені реалізацією стратегії підприємництва

	Функція управління	Особливості функції управління
1	2	3
1.	Найм персоналу	Перевага віддається молодим робітникам, що мають схильність до творчої, новаторської діяльності, комунікабельні, володіють високим потенціалом та компетенцією, готові до постійного підвищення свого кваліфікаційного рівня
2.	Оцінка діяльності	Є мало формалізованою та здійснюється, переважно, за індивідуальними результатами праці
3.	Винагорода	Активне застосування не тільки грошових виплат, а й моральних стимулів: залучення співробітників до безпосередньої участі у розробці управлінських рішень та реалізації обраної стратегії

1	2	3
4.	Управління кар'єрним зростанням	Надання можливості підвищення статусу робітника за умов наявності високих індивідуальних здібностей, готовності та бажання опанування новими знаннями та навичками
5.	Розвиток персоналу	Створення умов для формування таких особистісних якостей робітника як відповідальність, зацікавлене ставлення до діла, ініціативність, принциповість

Підвищені вимоги до робітників при наймі на роботу пояснюються високою значущістю кожного з них для реалізації відзначеної стратегії. Крім того, створення нового продукту багато в чому залежить від дій міцної команди однодумців, отже вміння працювати у команді та комунікабельність стають основними критеріями відбору кандидатів.

Оцінка діяльності робітників має відрізнятися високим ступенем об'єктивності та забезпечувати визнання особистого внеску робітника у досягнення місії підприємства.

Функція винагороди співробітників, зайнятих реалізацією стратегії підприємництва, має забезпечувати високий рівень їхньої мотивації усіма відомими методами, адже для творчих людей можливість безпосередньої участі у процесі реалізації стратегії, обговоренні існуючих проблем та можливих варіантів їхнього вирішення сприяє задоволенню потреб у самовираженні та самореалізації, що, у більшості випадків, важливіше, ніж грошова винагорода.

Можливості зростання мають особливе значення при реалізації стратегії підприємництва, отже особлива увага повинна приділятися професійній кар'єрі: накопиченню знань, вмінь, навичок та збагаченню на цій основі праці співробітника. Вертикальне зростання для нових співробітників на підприємствах, що реалізують стратегію підприємництва, майже неможливе, адже керівники практично всіх рівнів – це молоді та досвідчені спеціалісти, отже особлива увага на подібних підприємствах має приділятися горизонтальній кар'єрі, наприклад, шляхом надання можливості працювати у

різних підрозділах одного рівня. Крім того, багато уваги слід приділяти просуванню співробітника до центру підприємства шляхом його включення до процесу прийняття рішень, обговорення проблем з вищим керівництвом, тобто центрострімкій кар'єрі, що дозволяє задовольнити потреби робітника у визнанні та самоствердженні.

Формування відзначених особистих якостей персоналу у процесі його розвитку є найважливішою передумовою реалізації стратегії підприємництва. Фактично підприємства ведуть стратегію пошуку нового продукту, який задовольнить постійно зростаючі потреби споживача. Отже наявність відповідного персоналу, що вміє прогнозувати попит та приймати ризиковані рішення є необхідною умовою досягнення успіху підприємством.

Наступною загальновизнаною можливою стратегією підприємства є стратегія динамічного зростання, яку обирають підприємства, що вважають за необхідне підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом внесення змін в існуючу мету та організаційну структуру [13]. Достатньо складно при цьому, на думку деяких фахівців [101, 111, 126], знайти баланс між необхідними й достатніми змінами та стабільністю.

Для реалізації даної стратегії, так само як і для стратегії підприємництва, необхідний персонал високої кваліфікації, але в умовах змін на перший план висуваються такі якості персоналу, як відданість підприємству, віра в успіх впроваджуваних змін, здатність швидко адаптуватися до них, набути недостатні знання для вирішення нових завдань.

За відзначених обставин певні особливості набувають такі функції з управління персоналом як:

- найм спеціалістів;
- винагорода співробітників;
- розвиток компетенції робітників.

Найм спеціалістів у даному випадку мало формалізований та здійснюється, зазвичай, із числа найбільш здатних робітників, адже його основним завданням є залучення найбільш компетентних спеціалістів, яких

дійсно потребує підприємство для здійснення намічених змін. Однак, основна складність виконання даної функції полягає у необхідності високих фінансових можливостей підприємства для належної оплати праці подібних фахівців.

Винагорода при реалізації стратегії динамічного зростання має базуватися на оцінці таких факторів як: результативність індивідуальної праці робітника, ефективність його роботи у групі, групова поведінка. Повсякчасно має заохочуватися взаємна допомога, готовність виконувати більш складні завдання та бажання оволодіти необхідними для цього новими знаннями. Процедури оцінки, що застосовуються для визначення виду та розміру винагороди, більш формалізовані, однак пріоритетне значення має фактор відданості підприємству.

У зв'язку з розширенням сфери діяльності підприємства з'являється реальна можливість професійного зростання, отже, функція розвитку компетенції співробітників набуває особливої актуальності. За умов реалізації досліджуваної стратегії важливе постійне підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, адже усі види кар'єрного зростання, у тому числі й вертикальна кар'єра, є реальними та досяжними.

Якщо підприємство отримує постійний прибуток за допомогою реалізації продукції, що добре зарекомендувала себе на ринку, опанованих технологій, налагодженого виробництва та планує отримувати його й у майбутньому, тобто знаходиться у стадії зрілості, воно, найчастіше, у якості основного напрямку своєї діяльності використовує стратегію прибутку. Основними завданнями подібного підприємства у зазначених умовах є нарощування обсягів виробництва продукції та мінімізація витрат. Застосовується, переважно, бюрократичний підхід до управління, використовуються чіткі процедури та правила, що орієнтовані на регулярний та достатньо жорсткий контроль, усунення невпевненості та непередбачуваності. Реалізація даної стратегії передбачає використання персоналу, що готовий до виконання окресленого кола завдань.

Деякі функції з управління персоналом теж схильні до бюрократії. Так, у

процесі найму персоналу використовуються стандартні процедури та відбираються лише ті спеціалісти, які представляють інтерес для підприємства у певний момент часу, тобто здійснюється вузько спрямований набір.

Щодо участі персоналу в управлінні підприємством, то, за умов реалізації стратегії прибутку, це не вважається за необхідне та ніяким чином не заохочується. Однак, у разі неочікуваного зниження прибутку або погіршення якості виробляємої продукції підприємство все ж намагається використати різноманітні форми залучення робітників до вирішення проблем, що виникли. Участь співробітників в обговоренні та вирішенні існуючих проблем підприємства є найціннішим джерелом ідей для керівництва, а також сильним мотиватором за будь-якої стратегії. Отже, її епізодичний характер не є раціональним, що, нажаль, не знижує інтенсивності використання даного підходу на більшості вітчизняних підприємств [141, 197, 200]. Більш того, на нашу думку, саме зараз склалися сприятливі умови для застосування висунутої провідним теоретиком в галузі управління П. Друкером ідеї самокерованого трудового колективу, сутність якої полягає в тому, що демократично обраний орган у складі співробітників підприємства має вирішувати питання соціального життя підприємства [209]. Участь у подібного роду діяльності має сприяти появі відчуття відповідальності за результати діяльності підприємства у робітників. Крім того, в умовах стратегічного управління, самокерований колектив є однією з найефективніших форм управління персоналом, адже коли робітники відчують свою цінність для підприємства, вони всі його досягнення та невдачі сприймають як особисті, що сприяє виникненню зацікавленості у результатах своєї праці та діяльності підприємства у цілому.

Найбільш складною стратегією, яку змушені обирати підприємства, на думку більшості фахівців [6, 26, 40, 78, 86, 124, 126, 141], є стратегія ліквідації. Сама ситуація, що обумовлює її вибір, є вкрай несприятливою для підприємства: основні напрямки діяльності занепадають, попит та обсяг прибутку зменшуються, положення на ринку є нестабільним, виникає необхідність скорочення кількості робітників, що обумовлює їхнє негативне

ставлення до підприємства. За відзначених обставин, у процесі реалізації стратегії ліквідації виникає необхідність пошуку найбільш раціональних способів зниження зайнятості – перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, внутрішні пересування.

Виконання таких функцій з управління персоналом, як набір співробітників та їхня участь у розробці та реалізації рішень, втрачають свою актуальність. Оцінка персоналу базується на критеріях, що враховують необхідність скорочення певних видів діяльності, винагорода здійснюється виключно у відповідності з посадовими окладами – ніякі стимулюючі системи не застосовуються.

Ще одним із варіантів стратегії підприємства, якому відповідає певна стратегія з управління персоналом, є стратегія різкої зміни курсу, що передбачає зміну всієї системи управління як робітниками, так і підприємством в цілому. Її використовують в умовах боротьби за швидке збільшення обсягів прибутку, опанування нового або розширення існуючого ринку. Стратегія з управління персоналом також набуває певних особливостей.

Так, на відміну від попередньої стратегії, набуває особливої актуальності функція найму робітників – проводиться постійний пошук фахівців на нові робочі місця, поява яких пояснюється формулюванням нових цілей підприємства. Позитивним моментом є те, що необхідні робітники обираються переважно серед своїх співробітників, потенціал яких відомий керівництву. Це, у свою чергу, дозволяє усім бажаючим прийняти активну участь у розвитку нових напрямків діяльності підприємства.

Також великого значення для реалізації обраної стратегії набуває функція підвищення кваліфікації та розвитку нових компетенцій, адже, найчастіше, підприємство не бажає залучати нові ресурси, а планує принципово змінити курс, виходячи із існуючих.

Необхідність мотивації персоналу для ефективного виконання завдань з метою реалізації стратегії зміни курсу обумовлює підвищену увагу до функції планування кар'єри. Створення нових напрямків діяльності дозволяє

керівництву підприємства запропонувати своїм найнаполегливішим та найпрацьовитішим робітникам нові просування та посади, а також збагатити їхню працю на нових місцях. Отже розвиток усіх видів кар'єри стає основною функцією керівників служб з управління персоналом.

Залучення персоналу до управлінської діяльності та впровадження партисипативного управління, на думку теоретиків та практиків менеджменту (), є головною функцією при впровадженні стратегії різкої зміни курсу. Адже без активної участі персоналу, тим більше за умов відсутності значної матеріальної винагороди (керівництво за умов, що склалися, не має можливості запропонувати робітникам високе матеріальне заохочення), практична реалізація даної стратегії є неможливою. У даному випадку участь персоналу в управлінні, звичайно, не замінює матеріальне стимулювання, але дозволяє обмежити його до розмірів, можливих для підприємства в умовах реалізації стратегії зміни курсу. Це, у свою чергу, дозволить основну частину прибутку спрямовувати на опанування нового або розширення існуючого ринку.

Слід відзначити, що участь персоналу в управлінській діяльності, що є передумовою ефективної реалізації відзначеної стратегії, передбачає попередню підготовку персоналу, яка значно відрізняється в залежності від того, чи мала місце подібна практика на підприємстві раніше. Якщо підприємство не використовувало даний підхід до управління, необхідним є навчання як робітників, так і керівників новому підходу до вироблення рішень, тобто фактично необхідно змінювати філософію менеджменту, зацікавлювати робітників до участі у вирішенні проблем, що виходять за межі їхньої безпосередньої відповідальності.

Всі розглянуті вище стратегії мають свої переваги, недоліки та передумови застосування, однак на практиці підприємства дуже рідко схиляються до вибору якогось одного варіанту. Частіше за все, вибір загальної стратегії діяльності, що обумовлений конкретною ситуацією, являє собою комбінацію з декількох перерахованих стратегій. Найбільш типовим на сьогоднішній день для вітчизняних підприємств [26, 78, 156, 175, 186] є

поєднання стратегій: 1) підприємництва та прибутку; 2) підприємництва та ліквідації; 3) підприємництва та стратегії динамічного зростання. І кожній з комбінацій, як і в зазначених вище випадках, має відповідати певна стратегія з управління персоналом.

До вибору першого варіанту схиляються підприємства, які орієнтуються на максимальне використання у виробництві прогресивних технологій з метою отримання прибутку у довгостроковій перспективі. Вже давно доведено [38, 39, 77, 117, 124], що, навіть за умов стабільного виробництва, необхідним є постійний пошук та опанування принципово нових технологій та видів продукції. Це, у свою чергу, передбачає проведення наукових досліджень та реалізацію, у більшості випадків, інноваційних проектів з високим ступенем ризику. За цих умов управління являється достатньо складним та динамічним процесом, потребує постійного розрахунку усіх видів ризику, гнучких структур управління, високого рівня професійної майстерності усіх співробітників підприємства.

Стратегія управління персоналом також потерпає певних змін: зростає актуальність прогностичних функцій управління, адже необхідним є регулярне складання прогнозів потреби у персоналі та компетенціях, як існуючої, так і майбутньої; розробка планів пересування, заміщення та навчання робітників відповідно до стратегічних завдань підприємства. Реалізацію подібних завдань доцільно покласти на новостворені спеціалізовані відділи з перспективного управління персоналом, які й будуть займатися розробкою програм розвитку компетенцій співробітників, їхньою реалізацією, відповідатимуть за підбір фахівців. Крім того, співробітники зазначеного відділу мають визначати кількість та якість робітників, необхідних для реалізації стратегії підприємства, пропонувати кандидатури для внутрішніх пересувань. На цій основі має бути організоване навчання співробітників прогресивним прийомам менеджменту та їхнє внутрішнє та зовнішнє стажування.

Поєднання стратегій підприємництва та ліквідації, що передбачає скорочення інвестиційних витрат за певними напрямками діяльності,

обумовлене прагненням підприємств до опанування кількох або багатьох нових видів діяльності. Очевидно, що для реалізації намічених планів необхідна спеціальна підготовка персоналу, адже успіх стратегії безпосередньо залежить від компетентності співробітників. Управління персоналом спрямоване на пошук грамотних спеціалістів, які вміють реалізовувати ризиковані проекти та, що найголовніше, бажають, брати на себе відповідальність за їхні результати; готові впроваджувати нові, нестандартні ідеї. Якщо ж підприємство має подібних фахівців, то це, перш за все, заслуга служби з управління персоналом та її сумлінної діяльності, у якій серйозна увага приділялась не тільки розвитку професіоналізму, а й розвитку працівника як особистості.

Підприємства, які багато уваги приділяють задоволенню індивідуальних потреб споживачів, найчастіше обирають комбінацію стратегій підприємництва та динамічного зростання. Зазначені підприємства будують свою діяльність у відповідності до певних положень [106-108], які знаходять відображення й у побудові системи управління персоналом, процедурах відбору та навчання співробітників, прогнозуванні майбутніх потреб у робітниках, що є найважливішими функціями стратегічного управління персоналом:

- максимальне задоволення запитів споживачів;
- основне багатство підприємства – його персонал;
- підпорядкування усіх внутрішніх операцій міжнародним стандартам якості;
- прагнення до появи в усіх співробітників відчуття гордості за підприємство.

З огляду на вищевикладене, можна стверджувати про тісний взаємозв'язок стратегічних рішень з управління підприємством та системою управління персоналом. Однак, на думку вчених, що займалися даною проблематикою [17, 26, 40, 49, 57], конкретний вираз відзначеного взаємозв'язку безпосередньо залежить від розмірів підприємства та застосовуваних методів планування.

Так, для малих підприємств при розробці стратегії підприємства

пріоритетними є наявні матеріальні, фінансові та трудові ресурси. Отже, у даному випадку цілі пристосовуються під ресурси. Крупні підприємства до даного підходу схиляються тільки у випадку незначного періоду стратегічного планування (до трьох років), що є, по суті, короткостроковим плануванням. Це пояснюється тим, що розвинути персонал, навчити його, тобто підготувати до виконання нових завдань за короткий проміжок часу неможливо. Для більш тривалого періоду планування (5-10 років) характерний зворотній взаємозв'язок, тобто тут вже підприємство має вишукувати ресурси для вирішення стратегічних завдань. Стратегія роботи з персоналом у даному випадку спрямована на підготовку робітників до реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства, що підпорядковані його місії.

Отже, незалежно від того, яка обрана стратегія діяльності підприємства, стратегія у галузі персоналу має бути спрямована на повне розкриття здібностей робітників, їхнього творчого та інноваційного потенціалу, формування їхніх особистісних якостей, таких як відповідальність, ініціативність, прагнення до нового, що дозволить досягти як цілей підприємства, так і особистих цілей робітників.

1.4. Методологія стратегічного управління персоналом

Процеси глобалізації, що спостерігаються на даний час у всіх сферах життєдіяльності економічно розвинутих країн, зумовили виникнення нових підходів до управління персоналом, які передбачають спрямування діяльності підприємства на людину з метою досягнення ефективності при максимальному задоволенні потреб персоналу. Тобто, можна сказати, що відбувається перенос акценту на роль людини при досягненні загальних цілей підприємства. Усвідомлення необхідності розробки й реалізації стратегії діяльності підприємства, визнання персоналу інтелектуальним капіталом, що дозволяє максимізувати прибуток, вимагає від керівництва залучення працівників до процесу прийняття рішень та делегування повноважень. Отже, на зміну

традиційним методам управління робітниками має прийти стратегічний менеджмент персоналу.

Необхідність стратегічного управління підприємством та його персоналом пояснюється ще й тим, що за останні роки радикальної зміни зазнало середовище, у якому діють вітчизняні підприємства. Нестійке економічне становище багатьох з них пов'язане з нерозумінням більшістю керівників необхідності пристосування підприємства до постійно змінних умов зовнішнього середовища, відсутністю у них глибоких економічних знань та навичок роботи в умовах конкуренції. Крім того, економічні та політичні перетворення в Україні, зміна суспільних цінностей, відносин та очікувань, зростаюча конкуренція вимагають від сьогоденних керівників вміння передбачення, формулювання стратегії дій, виявлення конкурентних переваг та ліквідації стратегічних погроз та небезпек, тобто у тій чи іншій формі використання усього інструментарію стратегічного управління.

Реалізація стратегічних завдань передбачає виконання персоналом певних дій, тобто, на думку деяких авторів [196], залежить від виробничої поведінки, яка, у свою чергу, визначається застосовуваними на підприємстві матеріальними та натуральними ресурсами, його структурою, культурою та цілями. Чим ближча виробнича поведінка співробітників підприємства до «зразкової», що забезпечує досягнення його цілей, тим вища ефективність діяльності та ефективність використання людських ресурсів. Відповідно, головне завдання стратегічного управління персоналом полягає у забезпеченні необхідної для досягнення цілей підприємства поведінки кожного співробітника.

Існує думка [28, 34, 50, 102, 124], що ефективність використання робітників залежить від їхнього вміння виконувати професійні обов'язки. Однак, на наш погляд, одного вміння недостатньо для досягнення цілей підприємства, оскільки продуктивність праці безпосередньо залежить від бажання працювати або, іншими словами, від мотивації до праці. Доведено [44, 47, 48, 52, 59], що на мотивацію людини впливає багато факторів, серед яких

винагорода, оцінка діяльності, професійний розвиток та професійне зростання, рівень загальної культури, а також потенціал робітника та його фізичний і моральний стан. Відповідно, можна сказати, що стратегічний підхід до управління персоналом має забезпечувати підбір та збереження необхідних підприємству робітників, їхнє професійне навчання та розвиток, оцінку діяльності, що надасть можливість скоригувати виробничу поведінку у напрямку досягнення цілей підприємства, а також винагороду персоналу відповідно до витрачених зусиль.

На сьогоднішній день спостерігається велика наукова дискусія з приводу однозначного визначення сутності стратегії управління персоналом. Її результати вкрай суперечливі, однак, можна виділити деякі риси стратегії, з приводу яких у твердженнях науковців [7, 49, 83, 99, 118, 160] немає розбіжностей. Так, по-перше, стратегії з управління персоналом носять довгостроковий характер, що пояснюється їхньою спрямованістю на розробку та зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації та структури трудового колективу. По-друге, відзначені стратегії формуються під впливом великої кількості факторів та пов'язані, як правило, із загальною стратегією підприємства. Отже, стратегію управління персоналом можна розглядати як сукупність напрямків розвитку робітників для виконання нових завдань підприємства у майбутньому у відповідності зі стратегією розвитку підприємства.

Останнім часом в літературі можна знайти декілька підходів щодо визначення основної мети стратегічного управління персоналом. Так, на думку автора у [7] слід розрізняти фундаментальну та конкретну мету стратегічного управління персоналом. У першому випадку метою є створення стратегічної спроможності підприємства шляхом задоволення його потреби у кваліфікованих та високомотивованих співробітниках, які зможуть забезпечити стійку конкурентну перевагу. Більш конкретна мета полягає у формуванні напрямків дій щодо задоволення комерційних потреб підприємства, а також індивідуальних потреб його співробітників шляхом ефективної реалізації дієвої

кадрової політики.

Інші науковці [118-120, 173] вважають, що метою стратегічного управління персоналом є забезпечення формування конкурентоспроможного та адекватного стану зовнішнього та внутрішнього середовища трудового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі. У свою чергу, під конкурентоспроможним трудовим потенціалом пропонується розуміти спроможність робітників конкретного підприємства витримувати конкуренцію з робітниками аналогічних підприємств за рахунок високо рівня професійної майстерності та компетенції, особистісних якостей, інноваційного та мотиваційного потенціалу.

Заслуговує на увагу також думка вчених про те, що генеральною метою реалізації стратегічного управління персоналом на підприємстві є забезпечення якості його робітників на рівні, що дозволяє на кожному етапі діяльності підприємства найефективніше реалізувати його стратегічні цілі та політичні завдання. Під забезпеченням якості персоналу у даному випадку розуміється досягнення відповідності між його якісними та кількісними характеристиками та перспективними потребами підприємства.

Всі зазначені тлумачення мають право на існування, але, на наш погляд, більш чітко загальну мету стратегічного управління персоналом підприємства можна представити як забезпечення такого рівня якісних та кількісних характеристик персоналу, який дозволив би підприємству реалізувати обрану стратегію діяльності та досягти встановлених цілей.

Стратегічне управління персоналом надає величезні переваги підприємствам незалежно від сфери їхнього функціонування. Це, перш за все, можливість раціонального використання обмежених ресурсів, насамперед, часу. Крім того, стратегічний менеджмент персоналу сприяє виникненню у робітників почуття впевненості у майбутньому, забезпечує послідовну розробку та реалізацію управлінських рішень, орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку. Але, на жаль, як було зазначено вище, спостерігається обмежене використання прийомів стратегічного управління на багатьох вітчизняних

підприємствах, що пояснюється низьким рівнем необхідних знань у керівників, адже, незважаючи на інтенсивний розвиток в останні роки теоретичного підґрунтя стратегічного управління, безліч питань залишаються недостатньо дослідженими. Так, на сьогоднішній день, наприклад, майже неможливо знайти узагальнену класифікацію стратегій управління персоналом з метою застосування деяких з них на сучасних підприємствах.

Автори у [13, 20, 23, 25, 49, 70, 72, 83, 107, 160, 226] наводять достатньо умовний розподіл стратегій управління персоналом на три групи. До першої групи, на думку вчених, можна віднести більшість існуючих на сьогоднішній день концепцій управління персоналом, які підпорядковують стратегію управління робітниками загальній стратегії підприємства (концепції стратегічної субординації) [20, 49, 70, 72, 83]. Згідно з ними, управління персоналом виконує функцію обслуговування, яка полягає у забезпеченні працездатності необхідного для підприємства трудового колективу. Друга група концепцій, навпаки, виходить із домінування системи стратегічного управління персоналом по відношенню до загальнокорпоративної системи стратегічного менеджменту (концепції стратегічного домінування) [23, 107, 160, 226]. Тобто стратегія управління персоналом визнається центральною, самостійною і не залежить від стратегії підприємства. При цьому робітники, які працюють на підприємстві, розглядаються як самостійний ресурс, за допомогою якого, в залежності від якості та здібностей, можна вирішити певні завдання, що виникають у процесі функціонування підприємства в ринкових умовах. Третя група концепцій є синтезом двох попередніх і називається у літературних джерелах [13, 25] концепцією стратегічного паритету. Згідно з ними, необхідним є врахування при розробці стратегії діяльності підприємства потенційних кадрових ресурсів та напрямків кадрової політики. Тобто допускається у результаті подібного зіставлення зміна стратегії діяльності як всього підприємства, так і його кадрової політики.

Відзначені концепції мають свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при застосуванні на конкретних підприємствах у сучасних умовах.

Так, при вивченні концепції стратегічної субординації незрозумілим є місце персоналу у загальній стратегії підприємства. Одні автори [13] вважають, що стратегія управління персоналом має співвідноситися лише із цілями підприємства у галузі управління персоналом, інші [32] досить жорстко прив'язують стратегію управління персоналом до стратегії розвитку підприємства. Серед позитивних моментів можна відзначити достатньо високий рівень розробленості відзначених стратегій у вітчизняній теорії та врахування специфічного досвіду вітчизняних підприємств. Крім того, досить детально описано функції управління персоналом в залежності від вибору конкретної стратегії підприємства.

Серед недопрацьованих моментів концепції стратегічного домінування, на нашу думку, можна відзначити відсутність чіткого опису процесу розробки та впровадження стратегії управління персоналом, серед переваг – визнання необхідності навчання персоналу та підвищення його кваліфікації для ефективного виконання поставлених завдань.

На сьогоднішній день найбільш прогресивною вважається концепція стратегічного паритету, основною перевагою якої є поєднання загальних цілей підприємства та цілей у галузі управління персоналом. Серед недоліків можна виділити достатню розмитість меж між стратегіями підприємства та управління персоналом.

На відміну від попередніх авторів, Г. Завиновська [119, 181] стверджує, що у ринкових умовах можливе застосування таких стратегій управління персоналом, як:

стратегію економії витрат виробництва як міру скорочення витрат на персонал, згідно з якою при поліпшенні економічної кон'юнктури залучається додатковий персонал, при перших ознаках її погіршення – працівників звільняють;

стратегію узгодження планів розвитку підприємства з прогнозами потреби у персоналі;

стратегію забезпечення виробництва високоякісним персоналом, яку

найчастіше використовують в умовах жорсткої конкурентної боротьби з метою зміцнення ринкових позицій;

стратегію додаткових вкладень у підготовку, розвиток персоналу й у створення умов для найбільш повного його використання. Зазвичай подібну стратегію використовують підприємства, що опановують нові напрями науково-технічного прогресу, а, отже, висувають більш жорсткі умови до якості персоналу й зацікавлені у скороченні його плинності.

Деякі автори [89, 105, 107, 210] виділяють зовсім інші критерії класифікації стратегій відносно персоналу, серед яких різноманітні цілі, засоби та стратегії, використовувані на більшості підприємств. У відзначеній класифікації виділяють стратегії інвестування, стимулювання та вовлеченості. Зрозуміло, що кожна з перехованих стратегій має свої переваги та недоліки, а застосування її конкретного виду залежить від рівня економічного розвитку суспільства, його культурного рівня, а також галузі та розміру підприємства.

Так, за умов високого рівня конкурентної боротьби найчастіше використовують стратегію стимулювання, для якої характерні акцентування уваги на поточних витратах, підтримання мінімально необхідної кількості персоналу та забезпечення умов, що попереджують зрив виробничого процесу за провиною робітників. Отже підприємства, що використовують подібну стратегію, намагаються досягти максимального внеску співробітників у виконувану роботу задля мінімізації витрат на найм, підбір та розвиток персоналу. Негативним моментом є те, що керівництво відзначених підприємств намагається дуже вузько окреслити роботу з метою зниження рівня необхідної кваліфікації співробітників, а й, відповідно, оплати їхньої праці, адже підтримується чіткий взаємозв'язок між витраченими зусиллями та розміром винагороди.

Стратегію інвестування використовують підприємства, які не прагнуть до лідерства по витратах, а вважають за пріоритет товарну диференціацію. Цим пояснюється спрямованість зусиль відзначених підприємств на підвищення якісних та функціональних властивостей товарів й широке рекламування

торговельної марки. При відборі співробітників подібні підприємства акцентують увагу на таких якостях, як гнучкість та пристосованість, у результаті чого мають у своєму складі робітників різноманітної кваліфікації, адже покладені на них функції вкрай широкі та чітко не сформульовані. На підприємствах, де використовується стратегія інвестування, спостерігається чітко централізована система прийняття рішень, що обумовлює існування ускладненої службової ієрархії. Що стосується оплати праці, то вона базується на сукупності фіксованих та змінних компонент, які, з одного боку, мають заохочувати творчість та відданість підприємству, з іншого – підтримувати та зберігати цінні для підприємства знання та досвід. Нажаль, ініціативність співробітників на подібних підприємствах досить жорстко обмежується високим рівнем директивного контролю та широко розповсюдженою системою звітності.

Останню стратегію, так звану стратегію вовлеченості, в основному використовують підприємства, які свою діяльність спрямовують на досягнення двох основних цілей: зниження витрат та інноваційний розвиток підприємства. Подібні підприємства мають децентралізовану структуру управління, яка здатна швидко реагувати на дії конкурентів та зміну ринкової кон'юнктури й спрямована на максимізацію ефекту від використаних ресурсів. Підприємства, що схиляються до використання відзначеної стратегії, чітко структурують та контролюють виконувани робітниками функції, а також багато уваги приділяють системі винагород та її постійному вдосконаленню. Штат робітників складається, в основному, із професіоналів з високим рівнем підготовки та знаннями новітніх технологій. Система розподілу виробничих функцій має забезпечувати винахідливість, заохочення, автономність, а також мотивацію творчих та компетентних співробітників. Що стосується системи винагороди, то відзначені підприємства багато уваги приділяють встановленню тісного взаємозв'язку між результатами праці робітника та його винагородою, що, у свою чергу, має сприяти максимізації внеску співробітників у виконувану роботу. Крім того, важливою формою винагороди вважається розвиток

персоналу та його залучення до управління виробництвом.

Як свідчать результати досліджень [207], більшість вітчизняних та зарубіжних підприємств використовують, в основному, стратегії стимулювання та вовлеченості, і набагато менша їх кількість – інвестиційну стратегію. Однак, на наш погляд, ця ситуація поступово змінюється, адже все більше підприємств потребує творчої праці висококваліфікованих співробітників, які ототожнюють себе з підприємством.

Незважаючи на існування розмаїття визнаних стратегій, кожній з них притаманні певні узагальнюючі характеристики. Так, яка б не була обрана стратегія, її дія завжди спрямована на співробітників підприємства, тобто об'єктом стратегічного управління персоналом є персонал, його «змістовні» характеристики (знання, вміння та навички, здібності, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури), динаміка розвитку робітників, структура, взаємозв'язки, а також технології та методи управління ними. Суб'єктом стратегічного управління персоналом вітчизняні та зарубіжні вчені [6, 7, 26, 40] називають систему управління персоналом підприємства, що складається із служб управління самостійних структурних підрозділів та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом у сучасних умовах дозволить вітчизняним підприємствам вирішити низку складних завдань, а саме [118-120, 173, 182]: забезпечити підприємство необхідним трудовим потенціалом відповідно до обраної стратегії діяльності; сформулювати внутрішнє середовище підприємства, тобто його організаційну культуру, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах, які б створювали умови та стимулювали відтворення та реалізацію трудового потенціалу та стратегічного управління; вирішити суперечності у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом, адже однією з основ стратегічного управління є розмежування повноважень та завдань з точки зору їхньої стратегічності й ієрархічного рівня виконання.

Слід відзначити, що високоефективне стратегічне управління персоналом

будь-якого підприємства можливе лише у межах системи стратегічного менеджменту, яка й дозволяє створити необхідні структури, інформаційні канали, а головне – сформувавши стратегію управління персоналом, забезпечити її реалізацію та контроль. Дослідження сутності поняття «стратегічне управління персоналом» дозволяє стверджувати, що воно, перш за все, спрямоване на формування та використання трудового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення індивідуальних потреб його працівників. Отже, усі функції системи стратегічного менеджменту можна згрупувати за трьома основними напрямками: забезпечення, розвиток та реалізація трудового потенціалу підприємства. Таким чином, стратегія відносно персоналу повинна відображувати загальну концепцію його розвитку та сприяти посиленню конкурентних переваг підприємства на відповідному ринку за рахунок формування та використання кваліфікованого, компетентного персоналу; побудові ефективних взаємовідносин із зовнішнім середовищем; досягненню цілей підприємства та його працівників шляхом розкриття їхніх здібностей до творчого, інноваційного розвитку [118-120, 173, 181, 182].

Процес розробки стратегії управління персоналом неможливий без визначення його основних завдань та технології розробки. Аналіз літературних джерел [118] дозволяє зробити висновок, що, розробляючи стратегію управління персоналом, підприємство отримує можливість: досягти встановлених цілей шляхом ефективного використання трудового потенціалу робітників; забезпечити себе висококваліфікованими та зацікавленими працівниками; покращити умови оплати та стимулювання праці співробітників; постійно удосконалювати форми та методи управління персоналом на підставі використання сучасних, науково обґрунтованих технологій роботи з кадрами; контролювати процес управління робітниками.

На думку Гавкалової Н. Л. [32], процес розробки стратегії управління персоналом має охоплювати широке коло питань, основними з яких є: визначення перспективної потреби у персоналі у відповідності до

сформульованої місії та завдань підприємства; пошук джерел відбору працівників та визначення особливостей даного процесу; вибір методів оцінки діяльності робітників та напрямків їхнього розвитку; стимулювання та заохочення співробітників; відбір критеріїв оцінки реалізації процесу розробки стратегії з метою його коригування.

Автори у [118-120, 173, 182] зауважують, що вихідним та одним з найголовніших етапів процесу розробки стратегії управління персоналом є дослідження тенденцій змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Вчені сформулювали сукупність зовнішніх та внутрішніх по відношенню до підприємства факторів (табл. 1.4), неправильна або недостатня оцінка яких у процесі розробки стратегії може значно знецінити її результати та поставити під сумнів досягнення генеральної мети підприємства.

Таблиця 1.4

Основні фактори впливу на процес розробки стратегії управління персоналом

Середовище підприємства	Фактори впливу
1	2
Зовнішнє середовище, у тому числі: 1. Макросередовище	1.1. Політичні 1.2. Економічні 1.3. Соціально-демографічні 1.4. Правові 1.5. Екологічні 1.6. Природно-кліматичні 1.7. Науково-технічні 1.8. Культурні
2. Мікросередовище	2.1. Місцевий ринок праці, його структура та динаміка 2.2. Кадрова політика конкурентів 2.3. Ринкова інфраструктура 2.4. Наука та освіта 2.5. Транспорт та зв'язок 2.6. Приміське та сільське господарство 2.7. Побутове забезпечення та ін.
Внутрішнє середовище	Принципи, методи та стиль управління Кадровий потенціал Структура персоналу Плинність кадрів Структура знань та навичок персоналу

1	2
	Продуктивність праці Соціальні заходи Фінанси підприємства Рівень організації виробництва та праці Організаційна культура

Це пояснюється тим, що саме аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища надає підприємству можливість оцінити наявний потенціал, тенденції його розвитку та визначити й реалізувати з максимальною ефективністю ті можливості, що надає підприємству зовнішнє середовище. Деякі автори [16, 18, 18] аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища пропонують доповнювати процедурою бренчмаркінгу, що дозволяє шляхом порівняння потенціалів різних підприємств з аналогічними характеристиками поліпшити діяльність конкретного підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Цікавий підхід до розробки стратегії управління персоналом пропонують автори у [196], згідно з яким на початку даного процесу доцільно порівняти фактичний стан людських ресурсів з необхідними для реалізації загальної стратегії розвитку підприємства організаційними компетенціями та визначити на підставі цього ті галузі, у яких спостерігається найбільша невідповідність. Під компетенціями у даному випадку слід розуміти сукупність повноважень, прав та обов'язків робітника, які дозволять ефективно виконувати покладені на нього завдання [182]. Тобто, іншими словами, слід визначити пріоритети стратегії управління персоналом, які у першу чергу потребують концентрації обмежених ресурсів підприємства.

Аналіз літературних джерел [118-120, 125, 196] дозволяє дійти висновку, що взагалі стратегічне управління персоналом (рис. 1.5) дуже нагадує процес стратегічного управління підприємством в цілому (рис. 1.3), адже так само передбачає визначення напрямку дій, часу його реалізації, критеріїв оцінки виконання та розробку планів певних заходів щодо реалізації обраного напрямку.

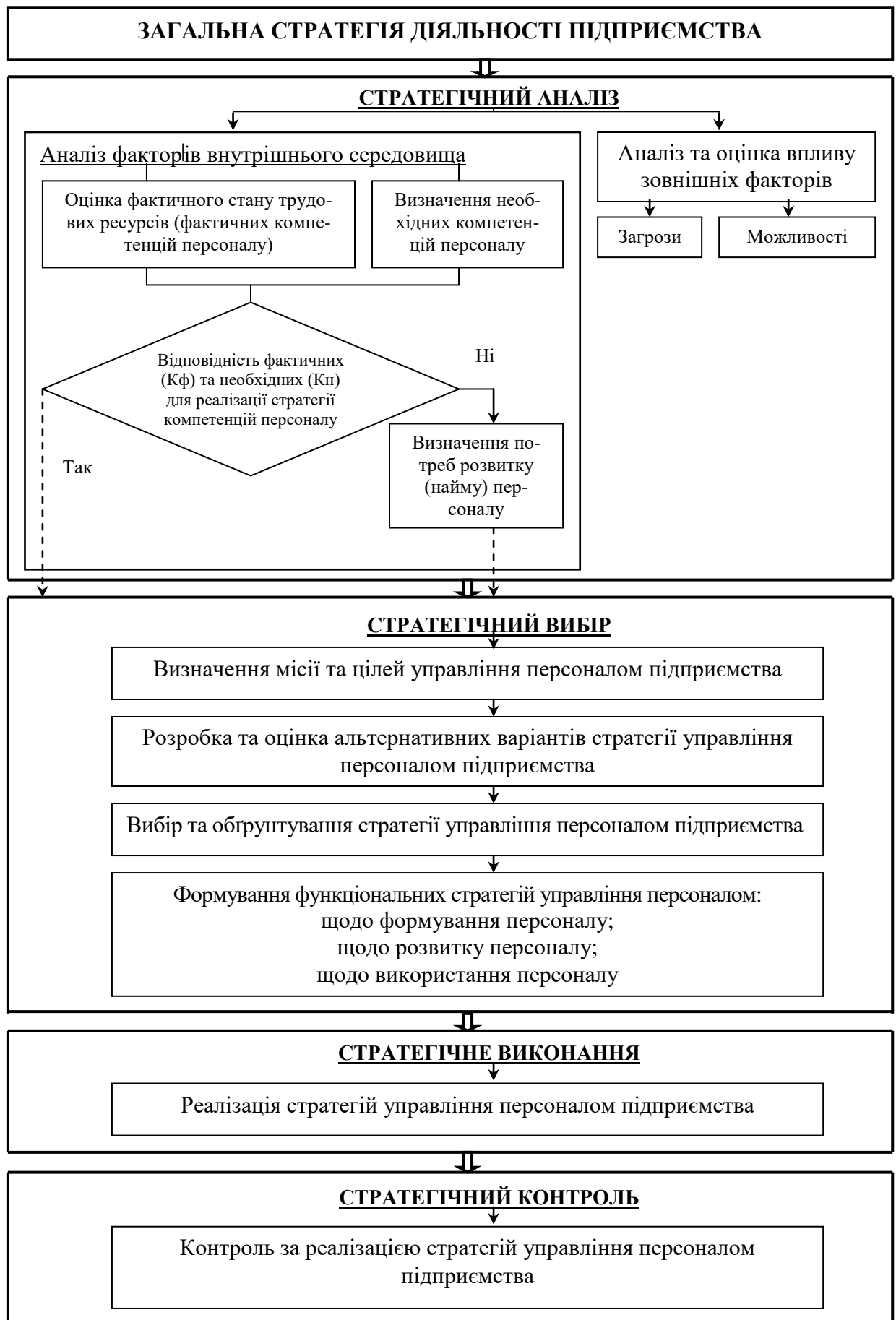


Рис. 1.5. Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Світова практика нараховує безліч підходів до визначення так званих пріоритетів. Наприклад, деякі підприємства покладаються на досвід та інтуїцію своїх спеціалістів з управління персоналом, надаючи їм повну свободу дії у виборі найактуальніших напрямків розвитку. На нашу думку, це досить суб'єктивний підхід, адже вибір буде безпосередньо залежати від уявлень, бажань та компетенції відзначених фахівців. Більшість підприємств надають перевагу більш формалізованим методам, що дозволяють оцінити важливість кожної компетенції для підприємства, його спроможність підвищити рівень необхідної компетенції, врахувати фактор часу та думку керівників. Зовсім інший підхід до визначення пріоритетних напрямків дій спрямований на визначення тільки тих компетенцій, які дозволять підприємству досягти конкурентних переваг, розширити круг споживачів, збільшити обсяги продажу та прибутку у довгостроковій перспективі. Однак, незалежно від застосовуваного підходу, обрані напрямки стратегії управління персоналом мають базуватися на загальній стратегії розвитку підприємства та формувати необхідну для її реалізації виробничу поведінку.

На етапі стратегічного вибору процесу стратегічного управління персоналом визначається місія підприємства у даній сфері та стратегічні цілі, що конкретизують місію та являються вихідним етапом для розробки планів діяльності, системи мотивування персоналу, оцінки результатів їхньої праці.

Вибір стратегії щодо управління персоналом має бути зроблений із декількох альтернатив та орієнтований на таку, що має переваги перед іншими, є найбільш придатною для досягнення цілей підприємства. У якості критеріїв при оцінці переваг однієї стратегії у порівнянні з іншою, згідно з економічною літературою [182], можуть використовуватись:

критерій ступеню відповідності можливостей та прагнень підприємства вимогам зовнішнього середовища;

критерій переваги у конкурентній боротьбі. У якості конкурентних переваг щодо професійних навичок персоналу можна виділити: ступінь опанування певною технологією; спроможність до інноваційного пошуку;

здатність швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ін.;

критерій інтенсивності праці, що свідчить про те, що стратегія, підвищуючи інтенсивність праці підприємства, сприяє досягненню найбільш значущих параметрів (зростання прибутку та конкурентоспроможності підприємства).

Визначення місії, встановлення цілей та вибір стратегії є базою для формування функціональних стратегій управління персоналом, тобто напрямків дій підприємства у конкретній сфері.

Слід відзначити, що при формуванні стратегії управління персоналом, так само, як і при розробці загальної стратегії підприємства, використовуються загальновідомі методи планування: «знизу до гори» та «згори до низу» [103]. За умови використання першого методу визначення загальної стратегії управління персоналом для всього підприємства покладено на вище керівництво, що надає даному підходу певні переваги. Так, участь вищого керівництва забезпечує високоякісний аналіз зовнішнього середовища, безпосередній зв'язок зі стратегією розвитку підприємства, визначення актуальних для всього підприємства пріоритетів діяльності. Сформована подібним чином загальна стратегія управління персоналом розбивається на окремі стратегії та плани для кожного підрозділу, тобто для наступного рівня керівництва. У цьому полягає основний недолік даного підходу, адже не завжди у керівників нижчих підрозділів та їхніх підлеглих співпадають погляди на існуючі проблеми з вищим керівництвом, отже, не завжди існує необхідна мотивація для виконання так званих «чужих» планів.

Менш актуальною є відзначена проблема за умови застосування другого методу, коли кожний підрозділ формує власну стратегію та плани у галузі управління персоналом, які потім інтегруються у загальну стратегію підприємства. Однак, і цей підхід не позбавлений недоліків, серед яких: недостатня компетенція співробітників щодо оцінки тенденцій у зовнішньому середовищі; нерозуміння пріоритетів та можливостей загальної стратегії

підприємства; складність узгодження планів різних підрозділів

З метою усунення недоліків, які притаманні обох методам, сучасні підприємства у процесі розробки стратегії використовують їхню комбінацію. Найчастіше вище керівництво розробляє та направляє у підрозділи так званий ескіз загальної стратегії управління персоналом. Кожний з підрозділів вносить свої пропозиції щодо удосконалення стратегії, на підставі чого вище керівництво уточнює стратегію з урахуванням отриманих пропозицій. Після формування остаточного варіанту стратегії розробляються плани організаційно-технічних заходів для підрозділів, які потім також затверджуються вищим керівництвом. Подібний підхід, на нашу думку, дозволяє сформувавши найбільш раціональний варіант стратегії управління персоналом, що дозволить досягти встановлених цілей не тільки підприємству, але й кожному його співробітнику.

Не менш важливим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є етап реалізації стратегії, метою якого є забезпечення скоординованої розробки та реалізації стратегічних планів підприємства й системи управління персоналом. На думку авторів у [173] ефективно протікання даного процесу можливе за умови виконання певних правил. Так, обов'язковим є своєчасне доведення до усіх співробітників підприємства цілей, стратегій та завдань управління персоналом, що дозволить досягти не тільки вірного розуміння робітниками важливості дій, що виконуються підприємством та службою з управління персоналом, але й забезпечити неформальне залучення співробітників до процесу виконання стратегії та сприяти виробленню у них обов'язків перед підприємством щодо її реалізації. Крім того, вище керівництво підприємства, а також керівники служби з управління персоналом мають, окрім забезпечення своєчасного надходження необхідних для реалізації ресурсів, розробити плани реалізації стратегії у вигляді цільових установок щодо стану та розвитку трудового потенціалу та постійно фіксувати досягнення кожної цілі.

У ході виконання стратегії вирішуються три важливих завдання [182]. По-перше, з'являється можливість виділити пріоритетні адміністративні

завдання згідно з обраною стратегією управління персоналом. Це, у першу чергу, стосується розподілу ресурсів, встановлення організаційних взаємозв'язків, створення інформаційних, нормативно-методичних, правових та інших підсистем. По-друге, встановлюється відповідність між обраною стратегією управління персоналом та внутрішньоорганізаційними процесами, що є необхідним для реалізації стратегії. Тобто такі характеристики підприємства, як структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація робітників та керівників, мають бути орієнтовані на ефективну реалізацію стратегії у галузі управління персоналом. По-третє, здійснюється вибір необхідного та відповідного стратегії управління персоналом стиля керівництва підприємством у цілому та його окремими підрозділами, що значною мірою обумовлює успіх реалізації стратегії.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом, як свідчить теорія та практика менеджменту [17, 20, 27, 36, 57], є кадрове планування, плани розвитку персоналу, у тому числі його навчання, просування, вирішення соціальних питань, мотивування та винагорода. Керівництво даним процесом, зазвичай, здійснюється заступником керівника підприємства з персоналу за активної підтримки керівників відповідних підрозділів системи управління персоналом. Слід відзначити, що процес реалізації стратегії торкається майже всіх робітників підприємства, отже, керівники усіх рівнів є виконавцями стратегії у межах своїх повноважень та відповідальності.

Як свідчить сучасна економічна література [39, 40, 55], незалежно від особливостей підприємства, у процесі реалізації стратегії можна виділити два етапи. Перший, так званий етап впровадження стратегії, передбачає розробку плану впровадження стратегії управління персоналом, стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом та активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії. Етап стратегічного контролю за реалізацією стратегії та координації усіх дій за його результатами має на меті визначення відповідності (невідповідності) реалізованої стратегії управління персоналом стану зовнішнього та внутрішнього середовища, а також напрямків змін у

стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах неможливе без формування раціональної стратегії управління персоналом, яка враховувала б вимоги зовнішнього середовища підприємства, його можливості, передовий досвід розробки та оцінки стратегій. Дотримання підприємством певної стратегії дій в галузі управління персоналом передбачає цілеспрямоване та продумане залучення співробітників, їхній розвиток та використання у відповідності із місією та стратегічними планами розвитку всього підприємства. Це, у свою чергу, надає безліч переваг підприємству: з'являється можливість раціонально використовувати свої сильні сторони та ліквідувати слабкості; за рахунок формування конкурентоспроможного персоналу значно розширюються конкурентні переваги підприємства, що сприяє укріпленню позицій у конкурентній боротьбі; створюються умови для розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Однак, необхідно завжди пам'ятати, що ефективна реалізація обраної стратегії щодо управління персоналом потребує створення на підприємстві необхідних умов, основними з яких є інвестування у людський капітал, сприяння всебічному розвитку особистості, надання співробітникам максимальних можливостей для активізації трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Сутність мотивації трудової діяльності та основні елементи мотиваційного процесу

Результати теоретичного дослідження, проведеного у попередньому розділі, дають змогу дійти висновку, що у сучасних умовах ефективність функціонування вітчизняних підприємств залежить від формування та реалізації грамотної стратегії діяльності. Однак, якими б раціональними та обґрунтованими не були б плани та стратегії, розроблені вищим керівництвом, успішна їх реалізація стає неможливою без відповідного виконання обов'язків та завдань співробітниками підприємства. Отже, готовність, а, головне, бажання працівника відповідально виконувати свою роботу є ключовим фактором досягнення підприємством встановлених цілей та виконання ним своєї місії. Визначення того, що спонукає людину до дій, до чого вона прагне, виконуючи певну роботу, тобто розуміння її мотивації, сприяє розробці ефективної системи форм та методів управління персоналом підприємства.

Діяльність будь-якого робітника завжди мотивована, відповідно, підвищити її ефективність можна завдяки створенню та впровадженню на підприємстві справедливої, надійної, здатної спонукати до прояву творчості, розвитку професійних якостей та інноваційного пошуку, системи мотивування, від якої, багато в чому, залежить реалізація обраної стратегії формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, а, отже, і результати діяльності підприємства в цілому. Саме недостатня мотивація, на думку більшості фахівців [173], не дозволяє вітчизняним підприємствам реалізувати у сучасних умовах свій потенціал та призводить до зниження трудової активності та результативності праці робітників.

На сьогоднішній день деякі вчені [19, 43, 45, 48, 52] відзначають кризу

трудової мотивації, спровоковану впливом різноманітних макроекономічних та особистісних факторів. Це, у свою чергу, призводить до того, що трудова діяльність вже не забезпечує задоволення усіх груп потреб. Фахівці [59, 82, 84, 85, 91] називають декілька основних причин подібної ситуації. Так, для більшості робітників трудова діяльність перестала бути повноцінним джерелом задоволення основних життєво важливих потреб. Крім того, погіршення умов трудової діяльності, медичного обслуговування, відсутність допомоги з боку вищого керівництва підприємств у вирішенні соціальних проблем, також не сприяє активізації високопродуктивної праці робітників. Значне майнове розшарування населення, що у більшості випадків обумовлене зовсім не різницею у якості та кількості праці, також значно знижує мотивацію трудової діяльності та призводить до її кризи.

У ситуації, що склалася, очевидною є необхідність створення дієвої системи мотивації праці, яка б орієнтувала робітника на максимальні досягнення, сприяла б розвитку ініціативи та відповідальності не тільки за результати своєї праці, а й за результативність діяльності підприємства у цілому. Причому, в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища вже недостатньо спонукати працівників тільки до зростання продуктивності праці, необхідно прагнути до ефективної конкурентоспроможної праці, результатом якої є товари та послуги, що мають конкурентні переваги на ринку.

В економічній літературі мається безліч визначень поняття «мотивація», що розкривають його сутність з різних боків. Одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [27], інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації [113, 144].

А. Кібанов в залежності від поведінки людини розглядає мотивацію як процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а

також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [182].

Фахівці у [92] вважають за мотивацію довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Визначення мотивації, наведене в роботах Е. Уткіна, включає стан особистості, що визначає ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації [184]. На його думку, мотивацію можна представити як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, зумовлюють рамки і форми роботи і надають їй чітку орієнтацію на досягнення фіксованих цілей [184].

О. Ромашов визначає мотивацію як вербальну поведінку, спрямовану на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки [150]. А Л. Владимірова вважає, що мотивація обов'язково пов'язана з природою стимулів до праці і передбачає встановлення взаємозв'язку в схемі «потреби – інтереси (мотиви) – стимули – винагорода» [28].

Г. Дмитренко розглядає мотивацію, з одного боку, як систему факторів, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведінки людини, до складу якої входять потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси і прагнення; з іншого, – як характеристику процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні [56].

Згідно з думкою авторів у [140], мотивація праці – це сукупність заходів щодо активізації та спонукання працівника або трудового колективу до виконання необхідних підприємству дій.

В. Нестерчук мотивацію визначає як процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення. Іноді мотивація визначається як детермінація поведінки

людини, що ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах [122].

В. Травін стверджує, що мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності [176].

Також мотивацію розглядають як сукупність сил, що спонукають людину здійснювати діяльність з витратою певних зусиль, на певному рівні старання та сумлінності, з певним ступенем наполегливості, у напрямку досягнення певних цілей (Віханський).

Деякі [90] вважають, що мотивація – це процес свідомого вибору людини між альтернативними формами поведінки такої, що дозволить їй досягти особистих цілей. Причому, на думку автора, на даний процес суттєво впливають емоції та глибоко приховані цінності індивіду.

Зовсім інший підхід до визначення мотивації праці наведений у [120]. У даному випадку мотивація розглядається як вид управлінської діяльності щодо забезпечення спонукання працівників підприємства до діяльності, спрямованої, з одного боку, на задоволення різноманітних потреб працівника, з іншого – на одержання очікуваних результатів праці, успішне досягнення короткострокових цілей та місії функціонування підприємства.

Узагальнення наведених визначень дозволяє зробити висновок, що мотивація являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій, обумовлюють рамки і форми діяльності та надають їй чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей [47].

В процесі трудової діяльності на поведінку людини впливає цілий комплекс факторів-мотиваторів: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, і внутрішніх – елементів структури особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини) [81, 82].

Мотивація забезпечує якісне виконання працівниками своїх обов'язків. Керівники повинні завжди пам'ятати, що необхідно мотивувати людей до роботи на організацію. Мотивування у певних літературних джерелах [158] – це

процес спонукання персоналу до ефективної діяльності для досягнення поставлених цілей, тобто визначення потреб працівників, розробка систем винагороди за виконану роботу, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. У інших [118] – це процес формування поведінки працівників, необхідної для найкращої реалізації обраної стратегії діяльності підприємства.

Автори у [185] розглядають мотивування з різних боків – як систему та як процес. Так, згідно з думкою вчених, мотивування можна представити у вигляді системи приведення одібраних стимулів у певну підпорядкованість, що забезпечує досягнення цілей підприємства, а також у вигляді процесу впливу на людину для її орієнтації на необхідні дії шляхом пробудження певних мотивів.

Деякі літературні джерела [27, 187] у залежності від цілей та вирішуваних завдань наводять навіть певні форми мотивування. За умови використання першої форми необхідним є визначення мотивів бажаної діяльності людини та прийомів їхнього пробудження, адже вона передбачає здійснення зовнішніх впливів з метою формування необхідної поведінки працівника для досягнення встановлених цілей підприємства. У разі нерозуміння внутрішніх мотивів діяльності підлеглих процес мотивування може виявитися неефективним або зовсім не відбутися.

Основним завданням другої форми мотивування є формування мотиваційної структури людини, тобто розвиток та посилення бажаних для підприємства мотивів діяльності й послаблення тих, що можуть знизити ефективність процесу управління персоналом. Використання даного підходу потребує більших зусиль, знань та здібностей для здійснення, однак, і отримані результати можуть суттєво перевищити результати першої форми мотивування та сприяти більш успішному та результативному управлінню співробітниками підприємства. Що стосується практичного використання відзначених форм мотивування у діяльності сучасних підприємств, то, на наш погляд, доцільним є сполучення обох підходів з метою максимізації ефективності процесу управління.

З огляду на вищевикладене, можна сказати, що мотивування – це використання системи стимулів з метою пробудження у людині певних мотивів до виконання конкретних дій, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Слід відзначити, що дії людини завжди ґрунтуються на її уявленнях про цінності життя і своє місце в ній. Отже, кожен працівник має відмінності в мотивації. Крім того, мотивація людей може змінюватися протягом життя: те, що ще вчора здавалося значущим, сьогодні може стати другорядним і неважливим. Відповідно повинна змінюватись і система спонукальних мір до праці. В цьому зв'язку зростає необхідність глибокого розуміння сутності мотивації, що вимагає її детальної класифікації.

На даний час в літературі наведено різні класифікації мотивації [9, 12, 28, 43, 44, 59, 61, 67, 80, 121, 129, 158, 171, 176, 191, 193], аналіз яких дозволяє зобразити її у вигляді наступної схеми (рис. 2.1).

Матеріальна мотивація визначається як прагнення до достатку, більш високого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів та дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовуються на підприємстві. Трудова мотивація пов'язана зі змістом і значущістю роботи, її умовами, організацією трудового процесу, режимом праці, з одного боку, і самовираженням, самореалізацією працівника, – з іншого. На нашу думку, в її складі можна виділити комфортну мотивацію (залежність поведінки людини від умов праці), соціоцентричну мотивацію (усвідомлення значущості своєї праці) і самореалізацію. Цікавою є точка зору авторів у [173], які пропонують виділяти певні типи робітників в залежності від виду трудової мотивації, та доручати їм, згідно з цим, виконання певних функцій. Так, робітникам з внутрішнім типом трудової мотивації доцільно доручати виконання складних та відповідальних завдань. Робітників із зовнішнім позитивним типом мотивації слід використовувати на тих виробництвах, де спостерігається повністю спланований, регульований та контрольований виробничий процес та необхідним є забезпечення високої продуктивності праці. Щодо робітників із зовнішнім негативним та

репресивним типом трудової мотивації, то є можливість їхнього використання у допоміжному та обслуговуючому виробництві, однак при наявності необхідних соціальних умов.

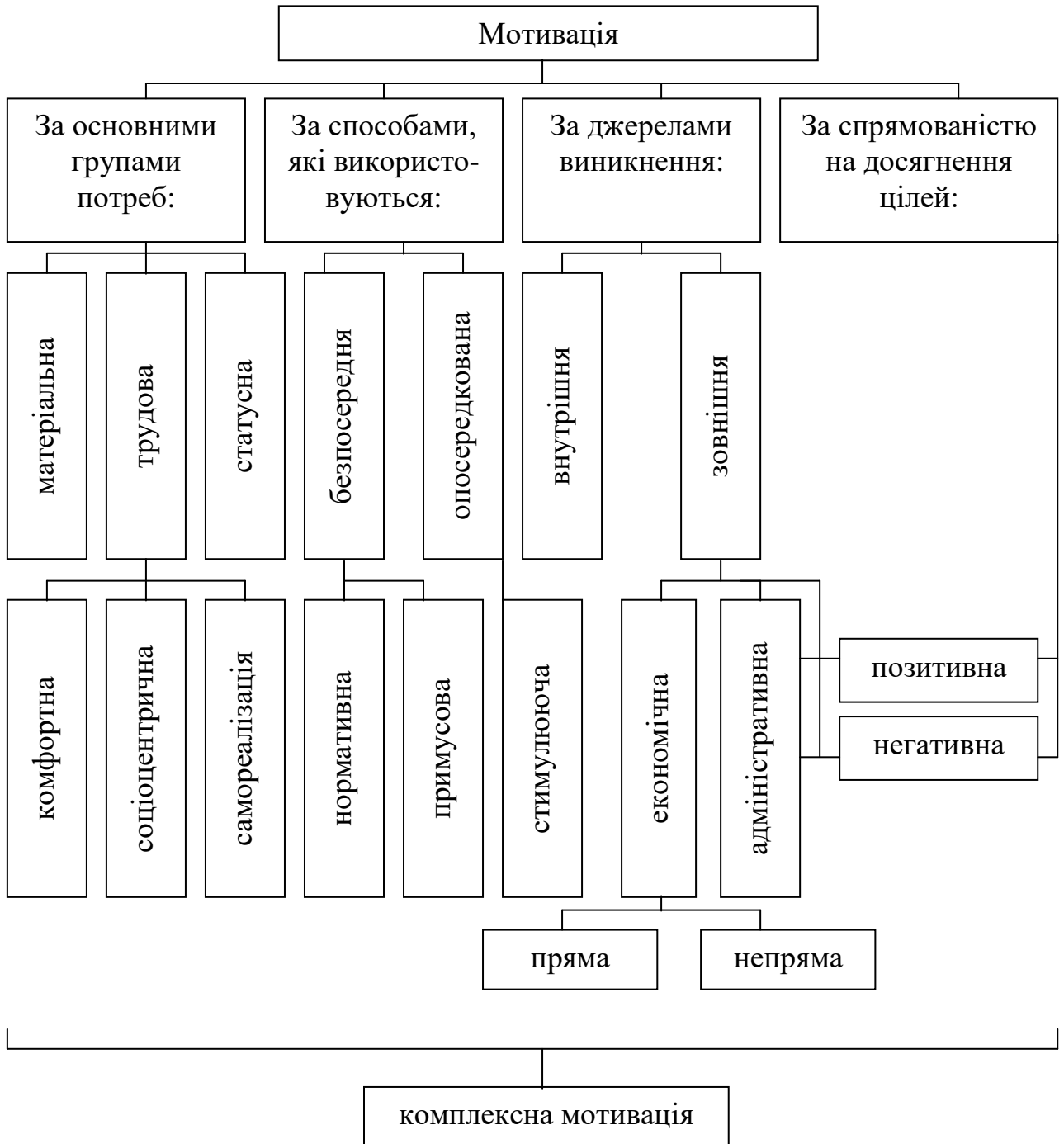


Рис. 2.1. Види мотивації праці

В зв'язку з прагненням працівника обіймати більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних

сферах підприємства виділяють статусну мотивацію, що є внутрішньою рушійною силою такої поведінки.

Безпосередня мотивація праці, що прямо впливає на підлеглих, буває нормативною і примусовою. Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навівання, інформування, психологічного зараження, тобто, іншими словами, спонукання до виконання певних норм, стандартів або правил. Слід зауважити, що однакові зовнішні норми поведінки для людей можуть мати різний внутрішній сенс. Сучасна економічна література [112] виділяє три види нормативної мотивації в залежності від рівню соціальної зрілості особи: 1) утилітарно-практичне обґрунтування необхідності певного виду поведінки (без дотримання даної поведінки неможливо бути членом певного колективу, не будуть визнавати та поважати); 2) самопожертва; 3) визнання норм і правил як самостійної цінності, усвідомлення їх особистого і суспільного значення. Негативним наслідком застосування нормативної мотивації можуть бути надмірний формалізм при виконанні встановлених норм, правил, службових обов'язків, що у багатьох випадках може призвести до неадекватної поведінки. Що стосується примусової мотивації, то вона передбачає використання влади і загрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Впливаючи не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки, керівництво використовує стимулювання, що є опосередкованою мотивацією діяльності, в основі якої лежить вплив зовнішніх факторів.

Внутрішня мотивація, яка у багатьох літературних джерелах [112] названа процесійно-змістовною, – це обумовленість поведінки факторами, які безпосередньо на пов'язані з впливом середовища та фізіологічними потребами. На основі внутрішньої мотивації (прагнення до певної мети, завершення роботи, пізнання) люди краще розуміють завдання, діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше зусиль на виконання

роботи, краще засвоюють необхідні знання. Внутрішня мотивація пов'язана, насамперед, з інтересом до професійної діяльності, значущістю виконуваної роботи, можливістю реалізувати себе, розвинути свої здібності, вміння та навички. Внутрішньо мотивований співробітник відчуває власну ефективність, усвідомлює себе джерелом змін оточення, прагне бути причиною власних дій, а не знаходитися під впливом інших. За таких обставин зовнішній тиск, вимоги оточення, обіцяна винагорода або загроза можуть значно знизити ефективність виконання завдань, отже, можна сказати, що зовнішня мотивація може знижувати рівень внутрішньої. Керівництво підприємств має прагнути до надання автономії внутрішньо мотивованим робітникам, підтримувати їхню компетентність і впевненість у собі та, навпаки, ухилятися від обставин, за яких здійснюється надмірний контроль за робітниками, підкреслюється їх некомпетентність, не надається чітка і адекватна інформація щодо успіхів.

Зовнішня мотивація передбачає вплив на суб'єкт через зовнішні фактори (оплата за роботу, соціальні гарантії, можливості службового просування, розпорядження, правила поведінки і т.і.), які чинять сильний, але не завжди тривалий вплив, з метою ініціювання мотиваційного процесу чи втручання в дії людини.

Слід відзначити, що одні автори не дають чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивації, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як за внутрішніми, так і за зовнішніми причинами [158], інші стверджують, що внутрішня мотивація визначається тільки «внутрішньою метою» працівника, при відсутності якої ніякі встановлені ззовні умови не викликають активізації його трудової діяльності [28]. Однак, у всякому разі, та система факторів, яка одночасно впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію, виявляється найбільш ефективною.

Економічна мотивація може бути представлена в прямій формі – премії, штрафи, і в непрямій, тобто мотивація вільним часом – скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищення витрат праці. Як економічна, так і адміністративна мотивації можуть бути позитивними,

тобто сприяти ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення, підвищення авторитету працівника і довіри до нього, доручення особливо важливої роботи), і негативними, тобто перешкоджати цьому (матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження в посаді).

Однак одними економічними чи адміністративними методами, без повного урахування загальних законів, а також соціально-психологічних і біопсихологічних особливостей працівників управляти їхньою трудовою поведінкою та забезпечити підвищення ефективності виробництва неможливо. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набула концепція комплексної (системної) мотивації, що вдало поєднує в собі заходи матеріальної, соціальної та моральної мотивації праці і передбачає створення у персоналу мотивів сталої і тривалої дії, що відповідають цілям підприємства. Саме застосування комплексної мотивації забезпечує найповніший прояв трудової активності працівників, підвищує ефективність відтворення потенціалу людських ресурсів, що має надзвичайно важливе значення для ефективного стратегічного управління персоналом. Отже, для сучасних підприємств, на нашу думку, засобом посилення мотивації до високопродуктивної праці має стати саме використання комплексної системи з орієнтацією на високий кінцевий результат.

Ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність його продукції, відносно низькі витрати і високу якість забезпечує високопродуктивна, високоякісна праця кваліфікованого, відповідального, старанного персоналу, який творчо ставиться до справи. Участь людини у господарській діяльності, її зацікавленість в економічному зростанні і розвитку підприємства зумовлюється потребами і можливостями їхнього задоволення. У зв'язку з тим, що на шляху від виникнення потреби до ефективної трудової діяльності лежить складний процес мотивації, для успішної роботи підприємства необхідно здійснювати мотивацію виробничої поведінки співробітників, спрямовуючи її на вирішення стратегічних завдань шляхом

поєднання інтересів працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Сучасний виробничий процес, стосовно до якого людина виступає як активна, прагнуча до певних цілей особистість, вимагає від працівника великого інтелекту, усвідомленого прийняття рішень і гнучкого реагування. В результаті особливого значення набуває найбільш повне розкриття активного особистісного потенціалу в процесі трудової діяльності (наприклад, соціальна і методична компетентність, економічна орієнтація, новаторський потенціал). Дії такого роду важко ініціювати чи керувати ними ззовні. Індивідуум повинен проявити їх сам. Тому необхідний розвиток мотиваційного процесу, що відбувається в самій людині, регулює її поведінку і спонукає поводитися в різних ситуаціях певним чином.

Розуміння сутності, змісту і логіки процесу мотивації сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати для досягнення цілей підприємства. Тільки знання того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дозволяє розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Багато авторів, аналізуючи мотивацію як процес, теоретично представляють її у вигляді низки послідовних етапів [27, 80, 99, 158, 184].

На першому етапі відбувається виникнення потреби, що виявляється як відчуття того, що людині чогось бракує. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції, тому другий етап передбачає пошук шляхів її задоволення. Отже, виникає необхідність почати певні дії для того, щоб задовольнити, заглушити чи не помічати потребу. У зв'язку з цим керівництво підприємства повинне створювати ситуації, які допомагають працівнику усвідомити, що задоволення його найважливіших потреб можливе шляхом активної трудової діяльності, що призводить одночасно до досягнення виробничих цілей.

На третьому етапі визначається, що саме і якими засобами потрібно зробити для задоволення потреби, тобто встановлюються напрямки дій. Тут людина вирішує, що вона буде мати після задоволення потреби, що вона

повинна зробити для одержання бажаного, наскільки досягне те, що вона хоче, і наскільки те, що можна реально одержати, задовольнить потребу. На цьому етапі особливого значення набуває привабливість стимулів, доступність їхнього досягнення, відчутність розміру стимулювання.

Четвертий етап – це реалізація дій. Людина, прикладаючи зусилля, прагне досягти поставлених цілей. На цьому етапі можливе коригування цілей, тому що процес роботи впливає на мотивацію.

Одержання винагороди за виконані дії відбувається на п'ятому етапі. Приклавши певні зусилля, людина або одержує те, що може використати для задоволення потреби, або те, що вона може поміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). Задоволеність винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативність людей, формує прихильність підприємству, залучає нових працівників. Тут з'ясовується, наскільки виконана робота забезпечила бажаний результат, тому відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шостий етап передбачає задоволення потреби внаслідок отриманої винагороди. В залежності від ступеня зняття напруги, викликані потребою, величини винагороди і її відповідності витраченим зусиллям людина заспокоюється до виникнення нової потреби чи продовжує шукати способи задоволення існуючої.

В інтересах підвищення ефективності виробництва мотиваційний процес кожного працівника повинен бути керованим, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження і контроль за станом мотиваційного процесу з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Слід зауважити, що розуміння логіки процесу мотивації ще не дає суттєвих переваг в управлінні ним, адже існують фактори, які ускладнюють та роблять вкрай неясним процес практичного розгортання мотивації [26]. Так, неочевидність мотивів, неможливість в певний момент часу виявити домінуючі із них, значно ускладнюють управління мотивацією людини. Крім того,

мінливість самого мотиваційного процесу, обумовлена актуалізацією різних потреб у різних людей у різні періоди часу, призводить до виникнення непередбачуваних змін у поведінці людини та непередбачуваної реакції з її боку на мотиваційні впливи. Ще одним фактором, що обумовлює непередбачуваність мотиваційного процесу кожної конкретної людини, є відмінності у мотиваційних структурах людей, тобто різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших. Отже, можна сказати, що мотиваційний процес дуже складний та невизначений, з огляду на що, велика кількість різних теорій мотивації намагається дати пояснення цьому явищу.

Помилкове уявлення керівників щодо структури, ієрархії мотивів підлеглих, зміни в яких відбуваються під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхньої орієнтації на потреби вищого рівня, призводить до того, що на підприємстві підвищується плінність кадрів, збільшуються збої в роботі, наслідком чого є падіння продуктивності праці. Отже, діяльність керівництва повинна бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання в трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів та прогнозування їхнього розвитку і впливу на результати діяльності. Все це повинно сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів впливу на поведінку конкретних працівників для досягнення їхніх цілей з урахуванням інтересів виробництва.

В економічній літературі наведена незначна кількість визначень «мотиваційного процесу». Найбільшого поширення одержало визначення, відповідно до якого мотиваційний процес розглядається як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, який включає до свого складу шість етапів, що впливають один за одним [80, 184].

Автори у [116], досліджуючи умови формування мотиву поведінки людини, мотиваційний процес розглядають, як складний психологічний процес,

у якому суттєву роль відіграють боротьба різноманітних потенційних мотивів, оцінка значущості потреб, здібність оцінити наслідки дій, що відбуваються у підсвідомості людини.

В. Грузінов мотиваційний процес визначає як процес, в якому невиконані бажання працівників (його потреби) створюють мотив до такої поведінки чи дії, яка націлена на задоволення потреби і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей [51].

На нашу думку, мотиваційний процес можна розглядати як процес, що складається із шести стадій, по мірі наставання яких у працівника створюється спонукання до активної діяльності, яка призводить до задоволення потреби, що виникла, і досягнення бажаних цілей підприємства.

Мотиваційний процес істотно залежить від потреб, що його ініціюють. Крім того, потреби, які знаходяться у складній динамічній взаємодії між собою, здатні підсилювати свій вплив, суперечити одна одній, змінювати значущість певних потреб. Все це може призвести до несподіваних змін в поведінці людини, що негативно позначається на ефективності діяльності всього підприємства. Однак, якщо керівництву вдається домогтися збігу потреб індивідів з потребами підприємства, то працівники будуть вкладати все заради їхнього задоволення, що забезпечить підвищення продуктивності праці, більш низьку собівартість і високу якість продукції. Саме це визначає і розмір прибутку, і саму виживаність підприємства на ринку.

Існує безліч визначень поняття «потреба». Так, наприклад, у [158] потребу визначають як нестаток в чомусь необхідному для життєдіяльності і розвитку організму, як неусвідомлені установлення людини на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності, а також як основні сили активності індивіда при взаємодії з навколишнім середовищем [158]. Цю точку зору розділяють автори у [116], стверджуючи, що потребою є фізіологічне або психологічне відчуття нестачі у чомусь.

Е. Уткін подає потреби як бажання і прагнення до певного результату, тобто це те, що знаходиться всередині людини. [184].

Фахівці у [26] вважають, що потреби являють собою щось загальне для різних людей, але в той же час вони мають індивідуальний прояв у кожного. На їхню думку, людина завжди прагне звільнитися від потреби, адже доки вона існує, постійно нагадує про себе та потребує усунення.

Л. Владимірова вважає потреби необхідною умовою існування людини [28], а О. Ромашов розглядає потреби як прагнення до збереження рівноваги із навколишнім середовищем (життєвим і соціальним) [150].

Згідно [122], потреби – це необхідність, яку відчуває людина на певному етапі життя і розвитку, що виявляється у формі мотивів поведінки особистості, соціальної групи, суспільства в цілому [122]. На думку авторів у [56], потреби активізують організм, направляють його на пошук того, що в даний момент необхідно [56].

Відповідно до [187], потреба – це нужда людини у чомусь, що об'єктивно необхідне для відновлення життєдіяльності та розвитку особистості або соціальної групи.

На думку авторів у [92], потреби супроводжують людину в процесі всього життя і являють собою відчуття фізичного або соціального дискомфорту.

На нашу думку, потреба – це відчуття нестачі у будь-чому, прагнення до досягнення певного результату і забезпечення нормальних умов для життєдіяльності і розвитку. Потреби визначають напрямок діяльності індивіда, координують його поведінку, мислення, волю і почуття.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, про їхнє існування можна судити лише за поведінкою людей. Потреби активізують не тільки мислення, але і волю людини, тому що завдяки вольовому зусиллю, завзятості, наполегливості вона переборює труднощі і перешкоди на шляху їхнього задоволення. Однак, навіть задоволена на певний момент часу потреба, періодично може з'являтися знову, але в дещо іншій формі прояву, ступені наполегливості та впливу на людину.

По мірі досягнення мети потреба людини виявляється задоволеною, частково задоволеною чи незадоволеною. В залежності від цього людина

переживає стан напруги чи спокою, радощі чи горя. Ступінь задоволення також впливає на поведінку людини в майбутньому. Люди прагнуть уникати поведінки, що пов'язана з недостатнім задоволенням потреби, і повторюють ту, яка асоціюється в них з її задоволенням, що названо законом результату [213]. Як відзначають вчені П. Лоуренс і Дж. Лорш, в процесі вирішення проблеми деякі типи поведінки виявляються будь-яким чином винагородженими [213]. Людина, запам'ятовуючи, як їй вдалося розв'язати ту чи іншу проблему, наступного разу намагається вирішити її вже випробуваним способом, тому що деякі з моделей поведінки виявляються послідовно винагородженими, людина усвідомлює, що покладатися треба саме на них. Таким чином, керівник повинен завжди пам'ятати, що необхідно за допомогою справедливої винагороди, яка задовольняє актуальну потребу працівника, модифікувати його поведінку в потрібному для підприємства напрямку.

Розмаїття потреб людини і їхня роль в активізації ефективної трудової діяльності працівників підприємства стала причиною зростаючого інтересу до їхнього комплексного вивчення. Дотепер немає єдиної прийнятої класифікації потреб, у зарубіжній і вітчизняній літературі зустрічаються різні точки зору на це питання [28, 62, 80, 113, 158, 184]. Узагальнення думок вчених-економістів дозволяє представити класифікацію на рис. 2.2.

Фізіологічні потреби, які в багатьох літературних джерелах називаються первинними, є, як правило, природженими (потреба в їжі, воді, сні) та у значній мірі пов'язані з підтримкою фізіологічних процесів людини. Працівники, основною причиною діяльності яких є задоволення потреб саме цієї групи, мало цікавляться змістом роботи, а концентрують свою увагу переважно на оплаті та умовах праці. Відповідно до цього повинні обиратися і застосовувані методи управління подібними робітниками.

Психологічні потреби (вторинні) зазвичай усвідомлюються із соціальним досвідом. З огляду на те, що соціальний досвід різних людей також різний, вважається, що вторинні потреби більш різноманітні, ніж первинні.

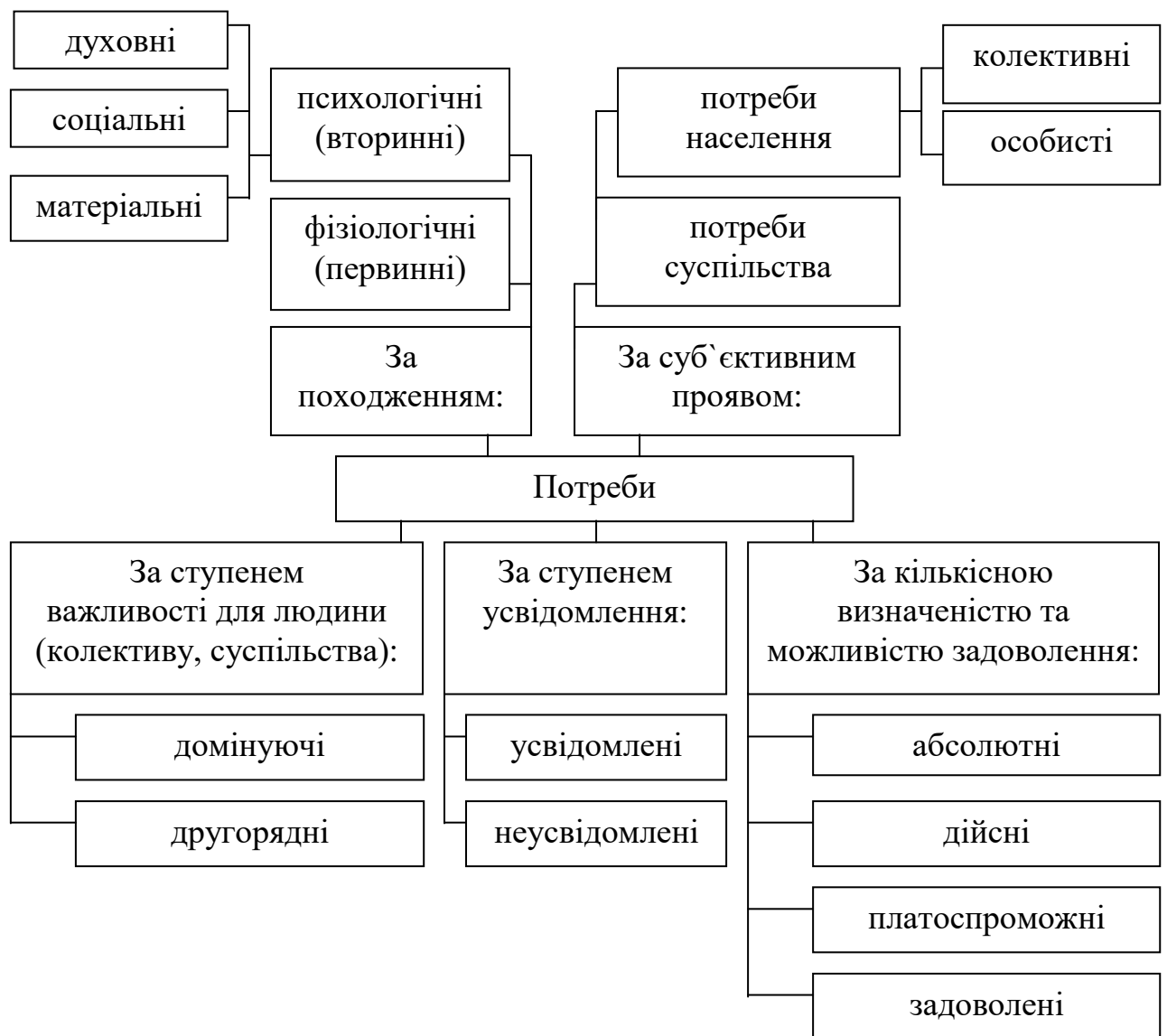


Рис. 2.2. Види потреб

Вони підрозділяються на матеріальні – залежність людини від предметів матеріальної культури; соціальні – необхідність спілкування із собі подібними, прихильності, визнання, дружби, любові; духовні – необхідність для людини визначення сенсу життя, розуміння інших людей, визначення свого місця і ролі в суспільстві, тобто її залежність від продуктів суспільної свідомості. Причому, на думку австрійського вченого В. Франкла [218], саме потреба у сенсі життя є найважливішою у структурі особистості та, впливаючи на життєдіяльність людини у цілому, значний вплив також чинить і на трудову діяльність.

Якщо людина усвідомлює свої цілі і думає над тим, як їх досягти, то мова

йде про виникнення усвідомлених потреб, якщо вона лише відчуває, що їй чогось бракує, відчуває напругу, але не уявляє, що потрібно зробити для її ліквідації, то мова йде про неусвідомлені потреби. Однак посилення потреби збільшує імовірність її усвідомлення, розуміння того, як її можна задовольнити.

Домінуючі потреби можуть регулювати поведінку і діяльність, а також заглушати всі інші; другорядні мають менше значення для людини.

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його безперервного функціонування і розвитку. До них відносяться виробничі потреби, потреби оборони, охорони навколишнього середовища, забезпечення конституційних гарантій членам суспільства. Відповідно до мети дослідження в їхньому складі необхідно виділити потреби населення, що включають особисті потреби, які виникають та розвиваються в процесі життєдіяльності людини і є її усвідомленим прагненням до досягнення необхідних умов існування, і потреби певної групи людей, які називають колективними. Ці види потреб засновані на принципі взаємовигідності. Так, задоволення особистих потреб повинне вести до задоволення колективних і суспільних потреб; задоволення колективних потреб – до задоволення суспільних потреб, які є домінантою більшості особистих потреб; а задоволення суспільних потреб повинне привести до задоволення колективних і більшості особистих потреб.

Абсолютні потреби полягають у бажанні володіти товарами і користуватися послугами. Дійсні потреби формуються в рамках досягнутого рівня виробництва і, на відміну від абсолютних, є конкретними, спрямованими на певний предмет чи послугу. Платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів. А до задоволених потреб відносять ті, які фактично забезпечуються існуючими благами і послугами.

Між наведеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, під впливом науково-технічного прогресу абсолютні потреби перетворюються в дійсні. Внаслідок участі працівників у процесі виробництва і поділу суспільного продукту останні здобувають форму платоспроможного попиту, який потім задовольняється на ринку товарів і послуг.

Незважаючи на велике розмаїття, потреби мають загальні властивості: вони завжди спрямовані на щось конкретне; вони періодично виникають знову, тобто носять циклічний характер; більшість своїх потреб людина задовольняє тільки за допомогою певних предметів.

Потреби виявляються в мотивах, що спонукають людину до діяльності. Саме мотив визначає дії, які необхідно почати для задоволення потреби. Мотиви усвідомлюються людиною, вона може впливати на них, підсилюючи, притамовуючи чи усуваючи їх зі своїх рушійних сил. Зв'язок потреб і мотивів полягає також у тому, що потреби реалізуються в діяльності за допомогою мотивів. Складні види діяльності, як правило, відповідають не одному, а декільком взаємодіючим мотивам, отже, дуже складно визначити, які мотиви є домінуючими в мотиваційному процесі людини в конкретних умовах.

Деякі фахівці [92] стверджують, що керівництво підприємства має можливість сформулювати у своїх співробітників відповідні мотиви, але при наявності декількох умов. Так, по-перше, суб'єкт управління має володіти потрібним набором цінностей, що відповідав би обумовленим потребам робітників. По-друге, одержання даних цінностей має передбачати витрату певних трудових зусиль робітником. По-третє, трудова діяльність повинна дозволяти робітнику одержати пропоновані цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності. Крім того, слід завжди пам'ятати про велике значення у процесі формування мотиву імовірності досягнення цілей. Мотив праці майже не формується, якщо досягнення цілей або не потребує докладання великих зусиль, або, навпаки, потребує докладання зверхзусиль. В обох випадках мотив до праці формується тільки у разі, коли трудова діяльність є практично єдиною або основною умовою задоволення потреби, що виникла. Якщо ж отримання винагороди обумовлюється статусними відмінностями (посада, ступені, звання), то починають формуватися мотиви службового просування, які можуть бути досягнені не лише за допомогою трудової активності.

Отже, аналізуючи вчинки людини, вивчаючи її поведінку, необхідно

намагатися з'ясувати мотиви. Тільки так можна судити про випадковість чи закономірність вчинків, запобігти виникненню небажаних для підприємства рис особистості і заохотити розвиток характеристик, що сприяють успішному функціонуванню виробництва.

Сила впливу мотиву, що визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника, може бути різною і викликати як спрямовану, так і неспрямовану активність людини [176]. Отже, чим сильніше прагнення працівника одержати те чи інше благо, чим нагальніша потреба в ньому, тим активніше діє працівник.

Як правило, у процесі участі в трудовій діяльності людина, маючи ряд різних потреб, інтересів і цінностей, порівнює їх із трудовою ситуацією і за допомогою мотивів обирає найбільш істотні. Мотив спонукає людину до дії, знаходиться всередині неї, фіксує, що і як потрібно зробити.

На думку А. Єгоршина, мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили [62]. Автори в [56] визначають мотив як предмет, засіб задоволення потреби. Мотивами поведінки, що спостерігається, при одній і тій же потребі можуть бути різні предмети. Потреба сама по собі може породити тільки неспрямовану активність організму, отже, вона не може бути мотивом поведінки. І лише мотив – предмет цієї потреби, може забезпечити спрямованість і організованість поведінки [56].

І. Мішурова та П. Кутелев [116], досліджуючи умови формування мотивів поведінки, визначають мотив як конкретне пояснення, обґрунтування інтересу, а також суб'єктивне розуміння особистістю мети та можливого способу задоволення потреби. Вчені сформувавши структуру мотиву, до якої входять: потреби, які намагається задовольнити людина шляхом трудової діяльності; цінності, що здатні задовольнити потребу; трудові дії, які є обов'язковими для одержання благ; ціну, яку працівник готовий заплатити за задоволення потреби, тобто витрати матеріального та морального характеру.

В. Нестерчук у поняття мотиву вкладає причину, підставу до будь-якої дії чи вчинку. Мотив виступає суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які

зрештою перетворюються в постановку мети, що спонукає людину до дії [122]. Дану точку зору розділяють автори у [185], визначаючи мотив як підставу, причину, об'єктивну необхідність щось зробити, спонукання до якоїсь дії.

Кілька визначень мотиву дає у своїй роботі В. Сладкевич. Він розглядає мотив як внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість; а також як усвідомлені причини вибору дій і вчинків людини [158].

Автори у [26, 27, 144] вважають, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити актуальну потребу.

На думку Е. Уткіна, мотиви праці формуються за допомогою засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі й етики ще до початку професійно-трудової діяльності [185].

Мотиви в сфері праці виконують різноманітні функції, що реалізуються в поведінці працівника [150]:

орієнтуюча, коли мотив направляє поведінку працівника в ситуації вибору варіантів поведінки;

сенсоутворювальна, коли мотив виявляє особистісний сенс поведінки працівника, визначає її суб'єктивну значущість;

опосередковуюча, коли виникнення мотиву відбувається на стику зовнішніх і внутрішніх спонукань та опосередковує їхній вплив на поведінку;

мобілізуюча, тобто в разі потреби відбувається мобілізація всіх сил працівника для реалізації важливих для нього видів діяльності, у зв'язку з чим особливу важливість здобуває відповідність інтересів працівника і підприємства;

виправдувальна, у даному випадку в мотиві закладене ставлення індивіда до належного, нормованого ззовні зразка, еталона поведінки, соціальної і моральної норми.

Мотиви праці дуже різноманітні і розрізняються за багатьма ознаками [122, 150, 158, 185]. На рис. 2.3 запропонована класифікація мотивів, заснована на аналізі класифікацій, представлених в економічній літературі, керуючись якою можна розробити достатньо ефективну систему мотивації на підприємстві.

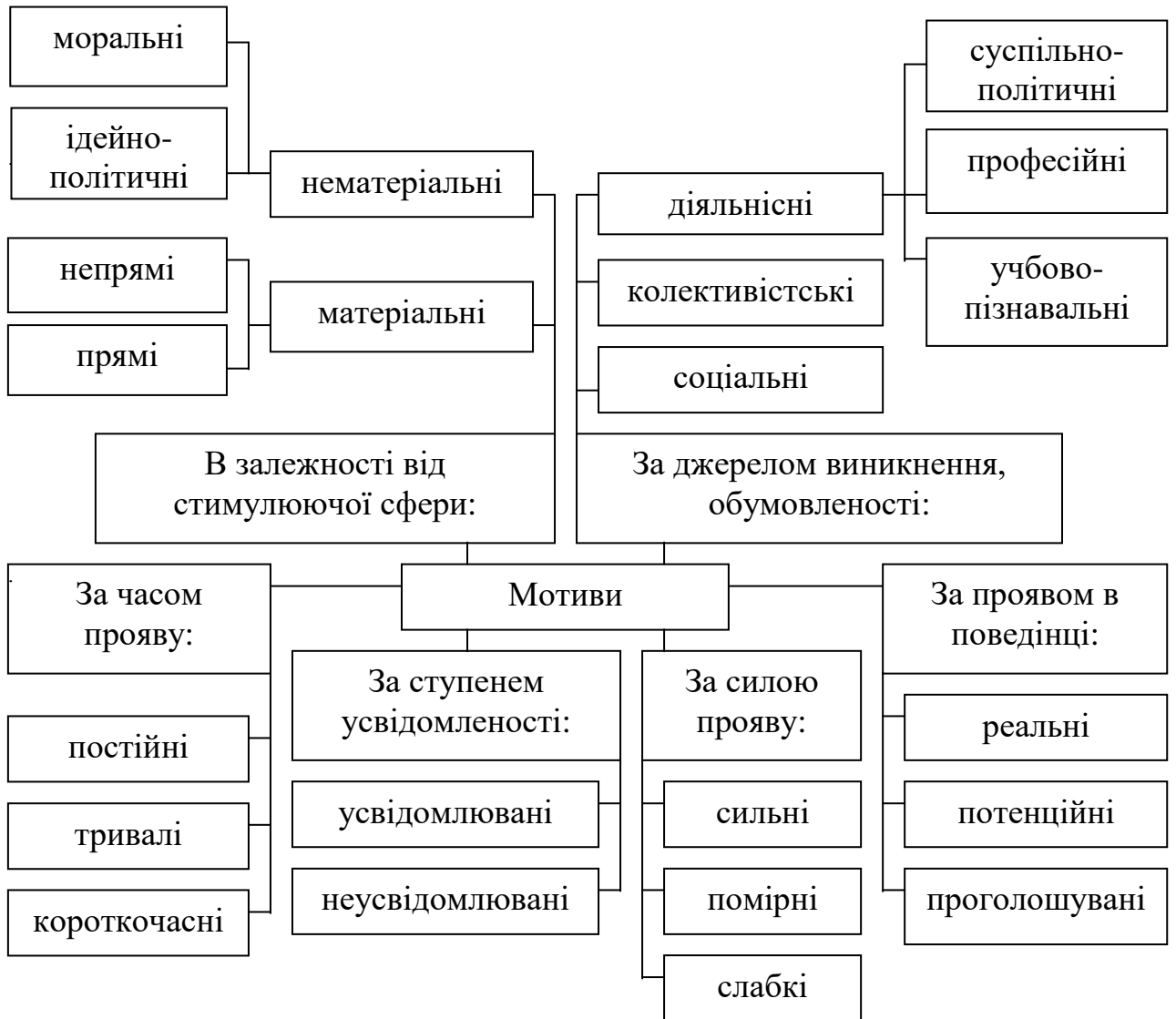


Рис. 2.3. Види мотивів

В залежності від стимулюючої сфери, мотиви можуть бути розділені на мотиви матеріального і нематеріального порядку. В свою чергу матеріальні мотиви можуть бути прямими (грошовий дохід) чи непрямими, що полегшують одержання прямих (наприклад, додатковий вільний час, що надає

можливість заробити в іншому місці). Серед мотивів нематеріального порядку виділяють ідейно-політичні (що діють у суспільстві), моральні, що викликають певні взаємини в даній групі людей (почуття колективізму, взаємодопомоги в праці та ін.).

За джерелом виникнення, обумовленості (а також за особливістю регуляції) розрізняють мотиви соціальні (патріотичні), колективістські і діяльнісні (діяльнісно-процесуальні). Джерелом виникнення патріотичних мотивів є країна, де народилася і живе людина. Колективістські мотиви виникають внаслідок готовності людини керуватися в поведінці інтересами конкретного колективу, до якого вона належить. Діяльнісні мотиви є наслідком особливостей трудової діяльності людини, умов конкретної праці. В цій групі мотивів можна виділити суспільно-політичні, професійні й учбово-пізнавальні.

До окремої групи входять мотиви, що розрізняються за часом прояву: постійні, тривалі і короткочасні. У групу мотивів, об'єднаних за силою прояву, увійшли сильні мотиви, що складають особливо дієву мотивацію; помірні, що характеризуються середньою силою їхнього прояву; і слабкі, що несуттєво впливають на діяльність, хоча і спонукають її.

За проявом в поведінці розрізняють мотиви реальні (актуальні), функція яких полягає в поясненні собі й іншим своєї поведінки, потенційні (істинні), що сформувалися в особистості, але не виявляються на даний момент, і проголошувані, відкрито визнані, які, на відміну від потенційних, часто називають мотивуваннями.

На проблему усвідомленості мотивів людиною існують різні точки зору. Так, О. Леонт'єв вважає, що мотиви актуально не усвідомлюються [95]. На думку О. Петровського, мотиви не цілком усвідомлюються людиною [127]. Згідно З. Фрейдові, люди не мають уявлення про джерела власної мотивації [189]. Внаслідок цього, має право на існування ствердження про наявність неусвідомлюваних мотивів.

Зовсім іншу, але не менш цікаву класифікацію мотивів запропонував датський психолог Мадсон [195], який виділив чотири основні групи мотивів,

вивчення яких, на його думку, дозволить пояснити всі види організаційної діяльності. У рамках даної класифікації автор виділяв: органічні мотиви (голод, спрага, відчуття болю, холоду й т.і.); емоційні мотиви (страх чи прагнення до безпеки, агресивність); соціальні мотиви (прагнення до контактів, влади, діяльності); діяльні (потреба у досвіді, фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), прагнення до творчості (комплексна діяльність)).

Враховуючи вищевикладене, мотив можна визначити як сукупність зовнішніх і внутрішніх спонукань, що діють з повною силою протягом тривалого часу, підштовхують людину до діяльності, керують її вчинками і пов'язані із задоволенням певних потреб.

Інструментами, що викликають дію певних мотивів, є стимули, у якості яких виступає все те, що може бути запропоновано людині у вигляді компенсації за її дії (предмети, дії інших людей, носії зобов'язань і можливостей).

Широкого розповсюдження набула точка зору про тотожність змісту понять «мотив» і «стимул». Так, автори у [152] вважають, що стимули, проходячи через психіку та свідомість людей, стають внутрішніми спонукальними причинами або мотивами поведінки працівника, тобто мотиви – це усвідомлені стимули. Однак, на думку інших вчених, це питання є дискусійним [79, 155, 158, 185]. Стимули характеризують певні блага, мотиви – прагнення людини одержати їх. Стимули – це зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість, мотив – це теж спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративні розпорядження), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх). Отже, мотиви та стимули – це дві сторони, дві системи впливу на працівника, причому стимулюючий вплив спрямований в основному на активізацію його діяльності на підприємстві, а мотивуючий – на активізацію професійного розвитку.

Людина реагує на багато стимулів неусвідомлено, її реакція може і не

піддаватися свідомому контролю. Однак у мотив стимул перетворюється тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, прийнятий нею. Отже, спонукальною силою та чи інша форма стимулювання праці стає тільки у випадку її відповідності будь-якій потребі людини. Наприклад, грошова премія стає мотивом діяльності людини тільки у вигляді справедливої винагороди за працю. Саме тоді підвищенню ефективності сприяє прагнення людини заслужити цю премію (як мотив діяльності).

Обрані стимули повинні піддаватися ретельній перевірці, тому що іноді використання прогресивного стимулу може призвести до зворотного результату. Наприклад, стимул зростання обсягу роботи є антистимулом підвищення якості продукції.

Велике значення мають стимули й у задоволенні потреб, тому що стимулами можуть виступати блага, що передбачають трудову діяльність для їхнього одержання і задовольняють значущі потреби людини. Дуже поширена точка зору, що стимул – це винагорода. Однак, на думку А. Єгоршина, більш правильним буде ствердження, що стимул – це спонукання до дії чи причина поведінки людини [62].

В. Нестерчук також розглядає стимул як спонукання до дії, поведінки, що, на його думку, на відміну від мотиву, викликається зовнішніми факторами, які підрозділяються на матеріальні (винагороди) і моральні стимули (психологічні, творчі) [122].

Автори у [152] розглядають стимул з двох боків. З позиції керівництва підприємства стимул є інструментом досягнення мети (підвищення продуктивності праці, якості виконуваних функцій), з позицій працівника – можливістю одержання додаткових благ (позитивний стимул) або їхньої втрати (негативний).

Відповідно до ствержень Л. Владимирової, стимул – це інструмент, за допомогою якого утворюється залежність між внутрішньою і зовнішньою мотивацією людини, між її внутрішніми прагненнями і сприятливими зовнішніми обставинами, що викликають заохочення (покарання) працівника

[28].

На думку Е. Уткіна та його співавторів у [185], стимул – це об'єктивна категорія, підпорядкована економічним законам розвитку; спонукальна причина до певних дій, зацікавленість у здійсненні чого-небудь.

В. Сладкевич визначає стимули як зовнішні подразники, що сприяють підвищенню в діях людини інтенсивності певних мотивів. До стимулів автор відносить винагороду, підвищення по службі, управлінський вплив керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження і багато інших [158]. Такої ж точки зору дотримується й автори у [27], вважаючи, що стимули виконують роль важелів впливу або носіїв «роздратування», що приводять у дію певні мотиви.

О. Притула [144] під стимулом розглядає можливість отримання засобів задоволення потреб людини за виконання певних дій.

У [173] визначено, що стимулом можуть бути конкретні предмети, дії інших людей, їхні обіцянки та багато іншого, тобто все те, що може бути запропоновано людині у вигляді компенсації за її дії, або те, що вона бажала би отримати у результаті виконання певних дій.

Узагальнення вищевикладених різних точок зору дозволяє розглядати стимули як певні блага, що задовольняють значущі потреби людини і являють собою спонукальні причини поведінки працівника, які сприяють підвищенню в його діях інтенсивності певних мотивів.

Дослідження досвіду вітчизняних підприємств, а також результати зарубіжної теорії та практики свідчать, що на багатьох підприємствах спостерігається перебільшення ролі тільки матеріальних стимулів у процесі активізації трудової діяльності, тобто основна увага акцентується лише на матеріальних благах, як основних. В той самий час, деякі вчені [185] відзначають негативні наслідки даного процесу, що проявляються у необґрунтованому зростанні матеріальних амбіцій робітників та різкому прояві незадоволення у разі виникнення фінансових складностей. У літературі спочатку також виділялося лише два види стимулів: матеріальні та

нематеріальні. Згодом, розуміючи багатогранність та різноманітність даного поняття, вчені намагалися навести більш детальну класифікацію стимулів до праці. Так, можна зустріти розподіл стимулів на грошові (заробітна плата), матеріальні негрошові (покращення житлових умов, пільгові суди, збільшення оплачуваної відпустки), творчі (збагачення праці, підвищення кваліфікації), престижні (авторитет, визнання у колективі) [12, 19, 35]. Інші автори [44, 59] у загальній системі стимулів до праці виділяють: моральні стимули; матеріальні негрошові стимули (розподіл житла, путівок й т.і.); матеріальні грошові стимули (премії); стимули часу (надання вільного часу); трудові стимули (посадове просування).

На нашу думку, деякі позиції із наведених класифікацій вже не є актуальними, адже у ринкових умовах, наприклад, негрошові матеріальні стимули вже потребують коштів. Отже, приймаючи до уваги класифікації стимулів, запропоновані відомими вченими-економістами у [28, 62, 75, 98, 158, 178, 158], можна сформулювати їх більш загальну класифікацію (рис. 2.4), застосування якої сприяє ефективній координації зусиль колективу з метою досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Суспільні стимули покликані заохочувати ті види трудової діяльності, що найбільше відповідають політиці держави в різних сферах громадського життя. Колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його підрозділів, цільових і виробничих груп. Індивідуальні стимули тісно переплітаються з колективними і суспільними, що відбиває взаємодію відповідних інтересів.

В залежності від того, на задоволення яких потреб працівника спрямовані стимули, їх поділяють на матеріальні і нематеріальні. Матеріальні стимули, які засновані на майнових інтересах працівників, розділяються на грошові і негрошові. До нематеріальних стимулів відносять вплив, пов'язаний із соціальними, творчими й іншими потребами працівника. Прагнення людей брати участь в управлінні, просуватися службовими сходами, займатися престижною працею пояснюється соціальними стимулами.



Рис. 2.4. Види стимулів

Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівників у творчій самореалізації (доручення працівникам відповідальних завдань, самостійне планування порядку їх виконання). Потреба в спілкуванні пов'язана із соціально-психологічними стимулами. Найсильнішими стимулами з усіх відомих є стимули самоствердження. Наприклад, написання дисертації, публікація книги, авторський винахід викликаються внутрішніми рушійними силами людини, що спонукають її на досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення. Однак вони виявляються тільки в найбільш розвинутих, конструктивно честолюбних, цілеспрямованих людей.

За способом впливу на підлеглих стимули підрозділяють на заохочення і примушення, тобто поряд із заохоченням і підтримкою певної діяльності стимули можуть блокувати її. Заохочення може бути матеріальним (заробітна

плата, винагорода за результати, компенсації, путівки, кредити) і моральним, тобто спрямованим на задоволення духовних і моральних потреб (подяки, почесні грамоти, почесні звання, учені ступені, дипломи, публікації).

Сильні стимули, пов'язані зі значною грошовою винагородою при високопродуктивній праці, передбачають досягнення основних результуючих показників діяльності. Слабкі (менш значущі) стимули звичайно доповнюють сильні і їхня наявність вважається бажаною для працівника.

Аналізуючи теоретичні положення, які наведені в економічній літературі, можна припустити, що найбільш активна роль у мотиваційному процесі належить потребам, що його ініціюють, мотивам, що викликають дії по усуненню потреб, а також зовнішнім факторам – стимулам. Отже, правильне розуміння категоріального апарату є передумовою формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства, що надає можливість керівнику координувати зусилля колективу для досягнення високих кінцевих результатів діяльності.

2.2. Еволюція моделей та теорій трудової мотивації у західному менеджменті

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці нашої країни, впливають на свідомість людей, їхню ціннісну і мотиваційну структуру, тобто змінюється усвідомлення людьми того, заради чого їм варто жити і працювати, на які ідеали спиратися. З огляду на це, проблема мотивації діяльності особистості набуває важливого значення. Нові умови господарювання, що сформувалися в Україні протягом останніх років, надають керівникам сучасних підприємств широкі можливості для формування та використання світового та вітчизняного досвіду з питань побудови ефективних мотиваційних систем з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Тому особливої актуальності набувають дослідження щодо з'ясування природи та змісту мотивації праці, визначення мотиваційних механізмів, результати яких можуть

використовуватись на підприємствах різних форм власності та діяльності.

Як рушійна сила поведінки, усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, мотивація до останнього часу не була самостійним об'єктом дослідження. Однак у реальних умовах кожен договір, угода чи рішення укладаються, приймаються і реалізуються з урахуванням поглядів, переконань, цілей, принципів і установок людей, що до цього залучаються. Отже, для глибокого аналізу трудової поведінки людей, для надання впливу на неї з метою одержання бажаних результатів необхідне дослідження процесу мотивації. Від того, якими мотивами керується людина, як вона розуміє свою трудову діяльність, залежить і її ставлення до роботи. Тому можливість розробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин дає вивчення і розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці.

Проблема спонукання людей до праці завжди є актуальною, адже на будь-якому етапі розвитку суспільства праця виступає основним джерелом матеріальних та духовних цінностей. Спроби з різних позицій дослідити різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до трудової діяльності спостерігаються ще з перших етапів зародження суспільного виробництва. В той час керівники, не завжди свідомо, здійснювали функцію мотивації своїх працівників, але керувалися частіше не науковими підходами, а так званим методом «спроб та помилок». Наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалося лише у період зародження капіталізму [80].

Слід відзначити, що перші концепції з мотивації були досить простими та прагматичними, що забезпечило їхнє багатовікове існування. З роками вони потерпали від змін, але все рівно не могли належним чином врахувати рівень розвитку персоналу та необхідність їхнього диференційованого застосування. Одним із перших мотиваційних прийомів вважається метод «батога та пряника» [187], згідно з яким за успішне виконання роботи пропонувалася винагорода, а за відсутність позитивного результату – покарання. Дослідження англійського економіста А.Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» з'явилося в умовах, коли більшість людей вступала в

боротьбу за виживання, отже, як основні мотиви діяльності людини, вчений виділяв саме економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити своє економічне становище [159]. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності внесли також Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо [168, 202, 218, 221].

Ф. Тейлор, теорія якого була провідною в системі управління працею на початку ХХ сторіччя, основною причиною низької продуктивності робітників вважав недоліки системи стимулювання. Ним запропоновано оплачувати труд тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам. При цьому належний ефект винагороди може бути забезпечений відразу після виконання роботи. Розкриваючи суть своєї системи, Ф. Тейлор характеризував її як гармонію замість протиріччя; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальну продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності і максимального добробуту [168]. Застосування даної теорії спочатку дало вражаючі результати, але зі зростанням середнього рівня життя виявилось недостатньо ефективним, що змусило фахівців у галузі управління звернутися до психологічних аспектів проблеми мотивування персоналу.

Потенційну користь від використання психологічних прийомів мотивування в управлінні персоналом оцінив Е. Мейо, обґрунтувавши, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні фактори. Для керівників підприємств важливо брати до уваги психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунікаційні бар'єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв'язків адміністрації і працівників.

Слід відзначити, що дослідження відзначених концепцій не дозволяє досить чітко визначити причини спонукання людини до праці, мотиви її поведінки у трудовому процесі, а дають лише деякі загальні пояснення

мотивації. Однак, основні їх положення було покладено в основу розробки інших, достатньо розповсюджених теорій.

На даний час існує кілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на первісні, змістовні й процесуальні. Теорії першої групи аналізують певний тип робітника, його потреби та мотиви; другої – акцентують увагу на аналізі структури потреб й мотивів особистості та їхнього прояву; третьої – вивчають вплив на мотивацію факторів зовнішнього середовища.

Первісні теорії мотивації – «X», «Y» і «Z», в основі яких лежить ставлення людини до праці, приваблюють простотою використання мотивів і стимулів. Теорія «X» спочатку була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, що додав до неї теорію «Y» [168, 218]. Значно пізніше, у 80-х р.р., В. Оучи запропонував теорію «Z» (модель поведінки і мотивації людини) [133].

У теорії «X» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, в якому присутні задатки рабської психології. Отже, у якості основного мотивуючого стимулу застосовується примушення, а допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «Y» відображує передову, творчо активну частину суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у наступній послідовності: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення. Основний практичний висновок даної теорії полягає у тому, що людині необхідно створювати сприятливі умови для самостійної, ініціативної, творчої праці, отже, застосовувані методи та прийоми мотивації повинні враховувати психологічні потреби робітників та бути спрямовані на їхнє задоволення шляхом впливу на внутрішню мотивацію.

Основною відзначною рисою теорії «Z» є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Вона враховує специфіку японської моделі менеджменту та передбачає, що мотивування робітників повинне виходити із цінностей, які формують у них відносини довіри, співучасті, відданості колективу та його цілям, задоволеності працею. Тобто дана теорія

описує працівника, який віддає перевагу роботі в групі і хоче мати стабільні цілі на тривалу перспективу. Для таких працівників ефективна наступна послідовність стимулів спонукання до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примушення.

Таким чином, працівники, які описуються первісними теоріями мотивації, утворюють різні групи людей і віддають перевагу різним мотивам поведінки та стимулам спонукання до праці. При правильному використанні ці теорії можуть бути застосовані як орієнтири в галузі мотивації праці, що дозволить досягти суттєвих практичних результатів.

Відповідно до змістовної концепції мотивації, діяти людину певним чином змушують її внутрішні спонукання, які називаються потребами. Отже, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на усвідомленні первинних і вторинних потреб людини, що є мотивом її діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія потреб Маслоу [219]; теорія існування, зв'язку і зростання Альдерфера [206]; теорія набутих потреб Мак-Клелланда [220]; теорія двох факторів Герцберга [211].

Так, А. Маслоу, теорія якого вважається однією із перших та найвідомішою, виділяв потреби у вигляді п'яти рівнів піраміди [219]:

1. Фізіологічні – потреби, що є необхідними для виживання (потреба у їжі, сні, відпочинку). у організаційному оточенні вони проявляються як потреби у оплаті праці, відпустці, перервах у роботі, пенсійному забезпеченні.

2. Потреби безпеки і впевненості в майбутньому – це потреби в захисті від небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в завтрашньому дні, а також у стабільності соціуму, що оточує людину. У трудовій діяльності дані потреби проявляються у бажанні отримувати гідний рівень заробітної плати, різноманітні компенсації та пільги, захистити себе від небезпеки, травм, втрат. Гарантії задоволення потреб у безпеці повинні відображуватись у відповідних регламентах управління (правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі).

3. Соціальні, що включають почуття приналежності до будь-чого чи будь-

кого, почуття турботи про інших й уваги до себе, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки. У організаційному оточенні це отримує вираз у створенні формальних або неформальних груп, схем та способів взаємодії. Керівництво співробітниками із домінуванням соціальних потреб повинне мати характер дружнього партнерства.

4. Потреби в повазі – це потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, кар'єрному зростанні, статусі і престижі. На підприємстві людина задовольняє дану групу потреб у разі надання йому різноманітних знаків суспільного визнання: офіційні подяки та нагороди, почесні звання.

5. Самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Це потреби у творчості, здійсненні власних задумок, розвитку особистості. Для ефективного управління робітниками, у яких ярко виражена потреба у самореалізації, необхідне доручення оригінальних завдань, надання більшої свободи у виборі шляхів вирішення встановлених задач, залучення до роботи, що потребує винахідництва.

Відповідно до даної теорії, люди постійно відчують певний набір сильно виражених потреб, ієрархічно розміщених стосовно одна одної. Причому потреби, що знаходяться ближче до основи піраміди, вимагають першочергового задоволення, а потреби більш високого рівня починають впливати на людину тільки після задоволення потреб більш низького рівня.

Однак у реальних умовах не завжди спостерігається чітке слідування однієї групи потреб за іншою, згідно А. Маслоу; самі потреби можуть виявлятися по-різному в залежності від різних ситуаційних факторів (вік, стать, зміст роботи і т.д.); необов'язково задоволення верхньої групи потреб призводить до послаблення їхнього впливу на мотивацію (потреби визнання і самовираження справляють підсилений вплив на мотивацію в процесі їхнього задоволення).

Незважаючи на практичні переваги відзначеної теорії та корисний для керівників опис процесу мотивації, наступні дослідження довели її обмеженість у формуванні ефективної системи управління працею. Так, запропонована

ієрархія потреб існує не у всіх людей. Крім того, у більшості людей одночасно можуть мотивуватися декілька груп потреб або за умови явного домінування конкретної потреби, стимулювання дій відбуватися не тільки під її впливом. Отже, незважаючи на логічність, дана теорія пристосовувана до розуміння потреб людства у цілому, але не може бути застосована по відношенню до конкретної людини. Однак, це не заважає їй залишатися найпопулярнішою та використовуватися при побудові сучасних систем мотивації й стимулювання праці.

Використовуючи основні ідеї Маслоу, американський дослідник К. Альдерфер, відзначаючи недостатню чіткість розподілу деяких груп потреб у попередника, розробив теорію, відповідно до якої потреби можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і зростання. До потреб існування віднесені дві групи потреб піраміди Маслоу: фізіологічні і безпеки. До потреб зв'язку, що відбивають соціальну потребу людини, відносять потреби, пов'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі – потреби приналежності до соціальної групи, визнання і поваги, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що пов'язана з груповою безпекою. Задоволення даної групи потреб відбувається шляхом спілкування з родиною, колегами, керівниками та підлеглими. Потреби зростання, що відбивають бажання людини бути творчою та продуктивною, відповідають потребам самовираження піраміди Маслоу, в їхньому складі виділяють потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення. Задоволення даної групи потреб можливе за умови відшкодування можливостей та може потребувати розвитку додаткових здібностей.

У теорії Альдерфера також спостерігається ієрархічне розміщення груп потреб. Однак у ній, на відміну від теорії Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається в обидва боки: вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня, вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня.

Наявність двох напрямків пересування у процесі задоволення потреб

надає додаткові можливості для мотивування людей, які полягають у використанні таких його форм, що співвідносяться з більш низьким рівнем потреб у випадку неможливості задоволення потреб більш високих рівнів.

Іншою теорією, що суттєво вплинула на подальші дослідження вчених у галузі управління персоналом, стала розроблена Д. Мак-Клелландом теорія набутих потреб. Не заперечуючи важливість первинних, тобто базових, потреб, вчений намагався врахувати вплив на поведінку працівників «вторинних потреб», які актуалізуються в умовах достатньої матеріальної забезпеченості. До таких ним були віднесені потреби досягнення, співучасті і володарювання.

Потреба досягнення виявляється в прагненні людини більш ефективно досягати поставлених цілей, потреба співучасті – в прагненні до дружніх відносин з оточуючими, а потреба володарювання полягає в прагненні людини контролювати всі процеси, що протікають навколо неї, та впливати на інших людей. Вважається, що домінування потреби досягнення значно впливає на активність та результативність робітника [27]. Отже, у процесі оцінки зовнішніх кандидатів на посади в організації чи при просуванні своїх співробітників службовими сходами доцільно оцінювати рівень потреби у досягненні. Для ефективної організації діяльності співробітників із домінуванням потреби співучасті на підприємстві необхідно створювати умови, що дозволять подібним робітникам активно взаємодіяти з широким колом людей та отримувати інформацію про реакцію на їхні дії з боку оточуючих. Люди з високою потребою володарювання умовно поділяються на дві взаємовиключні групи: люди, що прагнуть влади задля влади (інтереси організації для них нерідко втрачають сенс чи відходять на другий план); і люди, що прагнуть влади для одержання можливості вирішення групових завдань. Останні являють собою велику цінність для організації, тому що вони ставлять цілі перед колективом і шукають можливості мотивування людей на досягнення цих цілей.

Зазначені види потреб не виключають одна одну та не розташовані у ієрархічному порядку, отже не можна зробити однозначний висновок про

напрямок їхнього взаємного впливу. Однак, абсолютно очевидно, що при аналізі мотивації людини та її поведінки вкрай важливо враховувати їхній взаємовплив з метою формування ефективних методів управління персоналом підприємства.

Заслуговують на увагу і теоретичні дослідження Ф. Герцберга, який, намагаючись виділити фактори, що чинять мотивуючий та демотивуючий вплив на поведінку людини, виділяв дві їх групи: гігієнічні (заробітна плата, умови на робочому місці, правила, розпорядок, режим роботи, відносини з колегами) і мотивуючі (можливість успіху і визнання, досягнення цілей, цікавий зміст праці, професійне зростання). Погіршення чи відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності працею і демотивації, хоча самі по собі вони не викликають задоволеності в працівників. Мотивуючі фактори безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації, є стимулами ефективної праці.

Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому «піраміди» Маслоу, а його мотиваційні фактори співвідносяться з потребами в повазі і самовираженні. Однак, на думку А. Маслоу, гігієнічні фактори викликають ту чи іншу лінію поведінки, а, на думку Ф. Герцберга, працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори у випадку неадекватної чи несправедливої їхньої реалізації. Як видно, відзначені групи факторів діють по-різному, у різних напрямках та з різними результатами. Усі люди однаковою мірою використовують у своїй діяльності обидві групи, але, надаючи перевагу одному з напрямків, Герцберг вважав, що керівництву підприємства, у першу чергу, слід концентрувати увагу на задоволенні потреби співробітників у самовираженні, оскільки тільки таким чином можна стимулювати ефективну працю, в той час як поліпшення умов праці лише знімає незадоволеність.

Відзначена теорія дала поштовх появі ідеї збагачення праці, згідно з якою, необхідно будувати трудову діяльність таким чином, щоб виконавець відчував складність, відповідальність та значущість виконуваних завдань,

отримував самостійність при прийнятті відповідальних рішень. Теорія збагачення праці набула широкого розповсюдження й дотепер використовується у практичній діяльності підприємств.

Незважаючи на важливий внесок у розвиток та розуміння мотивації двохфакторної теорії Герцберга, вона не врахувала багато факторів, пов'язаних із поведінковими аспектами людини і впливу на них параметрів зовнішнього середовища, з огляду на що, була піддана критиці. Так, одні автори [218] у якості недоліків відзначали те, що на людину, яка має власні різноманітні потреби, не завжди впливають гігієнічні або мотивуючі фактори. Крім того, між ступенем задоволення певних потреб та станом задоволеності (незадоволеності) не завжди існує однозначна залежність, оскільки можна достатньою мірою задовольнити одні потреби, що компенсують інші. Інші вчені [95] критикують надмірний суб'єктивізм та упередженість теорії, обумовлені використовуваними Герцбергом методами самопостереження при проведенні досліджень. Отже, слід дуже обережно та диференційовано підходити до питання використання різноманітних мотиваторів у процесі активізації високопродуктивної праці робітників підприємств.

Проведене теоретичне дослідження свідчить про відсутність будь-якого канонізованого вчення, яке пояснює, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація, однак, кожна з теорій викладає певний погляд на мотивацію, вивчення потреби, ґрунтується на класифікації, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації праці. Кожна з них має свої особливості, одержала широке визнання теоретиків і практиків та внесла відчутний внесок у розробку знань про мотивацію. Однак, приділяючи основну увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, відзначені теорії практично не пояснюють сам процес мотивації, що, на думку багатьох фахівців [9, 12, 31], є основним недоліком, який значно обмежує можливості їхнього безпосереднього практичного застосування.

Процесуальні теорії мотивації аналізують те, як людина обирає певний тип поведінки і як розподіляє свої зусилля в процесі досягнення поставлених

цілей. Тобто вони намагаються дати відповідь на питання щодо побудови процесу мотивації й таким чином виробити правила здійснення мотивування людей на досягнення бажаних результатів. Найбільш відомими процесуальними теоріями мотивації, згідно з сучасною літературою, є: теорія очікувань [222, 224], теорія постановки цілей, теорія справедливості Адамса [151] та теорія партисипативного управління.

Деякі автори [187] однією з найбільш ранніх теорій даної групи вважають теорію трудової мотивації Д. Аткинсона, який стверджував, що поведінка робітника є результатом взаємодії його індивідуальних якостей, ситуації, що склалася, та її сприйняття. Автор у процесі професійної діяльності людини виділяв два мотиви: прагнення до успіху та до ухиляння від невдач, які обумовлюють прагнення особистості до певного рівня задоволення потреб. Основним висновком теорії є твердження про зниження привабливості успіху із зростанням його вірогідності. І дійсно, людина у колективній праці дуже рідко буде прагнути до максимізації своїх зусиль, якщо заздалегідь відомо, що ця праця буде винагороджена без урахування особистого внеску. Теорія Аткинсона, на нашу думку, надає можливість використання у процесі мотивації персоналу факторів прагнення до успіху. Так, людям, що готові ризикувати заради високої винагороди, можна доручати виконання складних завдань, що потребують пошуку нетипових та нетрадиційних рішень. Робітникам, не схильним до ризику, доцільно доручати завдання, де жорстко регламентовані строки виконання та прогнозовані результати.

Теорія очікувань пов'язана з ім'ям К. Левіна [215], однак, стосовно до поведінки людини в організації і мотивації, її основним розробником є В. Врум [224]. Відповідно до його теорії, необхідною умовою мотивації людини на досягнення поставленої мети є не тільки активна потреба, але і її надія на те, що обраний тип поведінки призведе до задоволення і бажаного результату.

Теорія очікувань ґрунтується на важливості наступних факторів: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими

результатами і є очікуванням результатів. При відсутності прямого зв'язку між даними факторами мотивація робітника до праці слабшає. Очікуваннями у відношенні результатів – винагород є очікування винагород, отриманих за досягнутий рівень результативності.

Автор ввів поняття «валентність», щоб відобразити ступінь бажання людини отримати певний результат, адже отримана винагорода може являти величезну цінність для одних працівників і не мати ніякого значення для інших. Тобто, можна сказати, що валентність відображує пріоритет для людини тих або інших результатів. Невідповідність, на думку робітника, отриманої винагороди витраченим зусиллям, призводить до негативної валентності, а, відповідно, й до слабкої мотивації до очікуваних дій. Однак, слід підкреслити, що позитивна валентність загального результату не завжди передбачає позитивну валентність кожного конкретного результату. Можлива ситуація, коли висока позитивна валентність окремих результатів перекриває негативну валентність інших, отже, обумовлює позитивну валентність загального результату.

Переваги відзначеної теорії, на думку фахівців [152], полягають у акцентуванні уваги на суб'єктивності вибору особистості та індивідуальності її потреб, недоліки пов'язані з ігноруванням деяких спонукальних мотивів. Таким чином, спираючись на теорію очікувань у процесі практичного управління, керівникам слід враховувати типи і рівні цінної для працівників винагороди у конкретних ситуаціях, ставити чіткі вимоги до виконуваних завдань та забезпечувати жорсткий зв'язок між досягнутими результатами та винагородою. Тільки таким чином можна досягти реальний рівень результативності від працівника та визначити реальний рівень винагороди.

Розроблена С. Адамсом теорія справедливості, коректує недоліки, що на думку його прихильників [205], властиві навчанню В.Врума, і заснована на схильності людини до порівняння оцінки своїх дій з оцінкою дій колег. У випадку відчуття несправедливості, що може існувати у формі недоплати (переноситься гостріше і викликає обурення) чи переплати (можливе

виникнення почуття провини), у працівника виникає психологічна напруга, для ліквідації якої необхідно вдатися до мотивації даного працівника.

Адамс виділяв шість можливих реакцій людини на відчуття несправедливості [205]. Так, людина може вирішити скоротити зусилля, що негативно позначиться на інтенсивності та якості праці. У іншому випадку можлива спроба збільшити винагороду, що обумовить вимоги підвищення оплати, просування службовими сходами, покращення умов праці. Також можлива ситуація, коли людина буде намагатися переоцінити свої можливості, через що може знизитися рівень впевненості у собі. Реакцією на несправедливість може бути спроба особистості вплинути на організацію та порівнюваних осіб з метою збільшення їхніх витрат або зменшення винагороди. Крім того, людина може змінити для себе об'єкт порівняння, вважаючи, що виниклі розбіжності обумовлені особливими умовами інших (особисті зв'язки, видатні якості та здібності). Найбільш негативною реакцією може бути спроба людини перейти до іншого підрозділу або навіть залишити підприємство.

Отже, інтенсивність праці прямо залежить від виникнення у працівника почуття справедливості в оплаті праці. У випадку різної ефективності праці (відповідно, різної винагороди) завдання менеджера полягає в поясненні співробітникам, які одержують менше, що по мірі досягнення їхньої результативності рівня колег, вони будуть одержувати таку ж підвищену винагороду.

Теорія справедливості, на нашу думку, дозволяє сформулювати декілька цінних рекомендацій для практики управління співробітниками підприємства, що полягають у наступному:

необхідно забезпечувати широкий доступ до об'єктивної інформації про те, як, за що та скільки можна отримати винагороди;

важливим є розробка ясної системи оплати та визначення факторів, що визначають її розмір;

доцільною є розробка комплексної системи оцінки праці.

Незважаючи на очевидно суб'єктивний характер сприйняття

справедливості людиною, керівництво підприємств, що прагне до високопродуктивної праці своїх співробітників, має створювати атмосферу рівності та проводити постійні дослідження з метою визначення оцінки справедливості винагороди робітниками.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили процесуальну теорію мотивації, що містить у собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості, на основі урахування п'яти змінних: витрачені зусилля, сприймання, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості працівника у відповідності даного рівня зусиль певному рівню винагороди. У зв'язку з тим, що задоволення потреб відбувається за допомогою винагород за досягнуті результати, у моделі встановлене співвідношення між винагородою і результатами.

Відповідно до даної моделі, результативна праця веде до задоволення. Це ствердження суперечить думці більшості менеджерів, які вважають, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці. Крім того, ця модель передбачає, що зростання заробітної плати тільки тоді стимулює підвищення продуктивності праці, коли робітники надають заробітній платі великого значення, а також вірять в існування чіткого зв'язку між заробітною платою і продуктивністю. Для встановлення взаємозв'язку між результатами, що досягаються, і заробітною платою Е. Лоулер запропонував розподіл останньої на три компоненти. Одна частина виплачується за виконання посадових обов'язків, друга визначається вислугою років і факторами вартості життя, а виплата третьої частини варіюється в залежності від досягнутих результатів у попередній період. Отже, зміна продуктивності праці спричиняє зміни в оплаті.

На нашу думку, модель Портера-Лоулера зробила значний внесок у розвиток мотивації, довела, що вона є не простим елементом в ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків, та дала можливість зрозуміти важливість поєднання таких понять як зусилля, здібності, результати, винагороди і сприйняття у єдину систему.

Деякі автори [21, 158, 216, 217] виділяють теорію постановки цілей, що розробив Е. Лок. Значний внесок у цю теорію внесли також вчені Т. Раєн і Г. Латем. Відповідно до даної теорії, за допомогою цілей, що ставить перед собою людина і для досягнення яких вона починає певні дії, визначається і її поведінка. А готовність людини до виконання роботи на певному рівні залежить від складності, специфічності, прийнятності цілей, а також прихильності їм.

Результати праці тим вище, чим складніші цілі, що ставить перед собою людина. Складність цілі відображує рівень професійної майстерності, кваліфікації, знань та навичок, що необхідні для її досягнення. Однак позитивний ефект спостерігається тільки у випадку реалістичності цілей, адже ускладнення цілей підвищує ефективність діяльності лише у випадку збереження шансів на її досягнення. Кількісну ясність, визначеність і точність відбиває специфічність цілі. До кращого виконання роботи ведуть конкретні і визначені цілі, а не цілі, що мають широке розуміння і нечітко визначений зміст. Однак, слід пам'ятати, що надмірне звуження цілей може призвести до ситуації, коли важливі аспекти виконуваної працівником роботи залишаться за межами його діяльності. Ступінь, до якого людина сприймає ціль як власну, відбиває прийнятність цілі, що безпосередньо залежить від того, чи сприймає її людина як досяжну, та які вигоди може принести її досягнення. Отже, якщо вигоди не є очевидними, ціль може бути не прийнята, а, відповідно, й не досягнута. З огляду на це, керівництво підприємства у процесі управління персоналом має намагатися встановити досяжні, вигідні, справедливі та безпечні в уявленні робітників цілі. Готовність працівника затрачувати зусилля певного рівня для досягнення цілі відбиває її прихильність, що може зростати або знижуватися у процесі виконання роботи. Якщо все легко вдається, прихильність цілі в працівника зростає, а з появою труднощів – знижується. Отже, доцільним є постійне спостереження за рівнем прихильності цілі з боку робітників та здійснення необхідних заходів для її підтримки на необхідному рівні. Нарешті останнім кроком процесу мотивації в теорії постановки цілей є

задоволеність працівника результатом праці. У випадку одержання позитивного результату людина відчуває задоволення, у випадку негативного – засмучується.

Основним висновком теорії постановки цілей є ствердження про зумовленість задоволеності чи засмучення людини внутрішніми і зовнішніми процесами, що у першому випадку пов'язані з тим, як людина сама оцінює отриманий результат, а в другому – з оцінкою виконання оточуючими.

Теорія постановки цілей представляється достатньо ясною та логічною, але існують деякі складності, пов'язані з її практичною реалізацією. По-перше, теорія не характеризується уніфікованістю застосування для усіх людей, адже різні групи співробітників мають різну цільову орієнтацію. По-друге, дослідження теорії не надає можливості однозначно визначити, хто саме та яким чином має встановлювати цілі – має це бути керівництво підприємства або передбачається широке залучення співробітників до процесу вироблення цілей. По-третє, не можна, з огляду на теорію, чітко визначити об'єкт постановки цілей – чи будуть вони ставитися для окремого робітника або для групи. По-четверте, складно визначити напрямок стимулювання, адже можна стимулювати переважно досягнення цілі, а можна мотивувати досягнення більш високого та якісного виконання. Вірогідно, вирішити дану проблему можливо шляхом комбінації обох підходів до стимулювання, однак тут виникає питання про відповідні пропорції, у яких це повинно здійснюватися.

Одним із сучасних напрямків мотивації персоналу є концепція партисипативного управління [27, 187] згідно з якою, якість та продуктивність праці робітника залежить від його зацікавленості та активної участі у внутрішньоорганізаційній діяльності. Партисипативне управління передбачає широке залучення працівників до процесу прийняття рішень у рамках їхніх повноважень, що мотивує краще виконання встановлених завдань, сприяє збільшенню особистого внеску у загальні результати діяльності підприємства та найповнішому використанню внутрішнього потенціалу персоналу.

Застосування партисипативного управління персоналом на сучасних

підприємствах надає можливість робітникам самостійно приймати рішення з приводу здійснення їхньої діяльності, контролювати якість та кількість виконуваної ними праці, приймати активну участь у пошуку інноваційних пропозицій щодо удосконалення власної діяльності та діяльності підприємства у цілому. Відзначені можливості взаємопов'язані між собою та вдало доповнюють одна одну, отже, на практиці, зазвичай, використовуються у певній комбінації, що дозволяє досягти найбільшої ефективності процесу управління персоналом.

Слід відзначити, що основні ідеї партисипативного управління дуже схожі з розглянутими теоріями мотивації, адже так само ґрунтуються на аналізі існуючих потреб людини. Можна сказати, що залучення персоналу до прийняття рішень, встановлення цілей, їхньої реалізації та широка участь у внутрішній діяльності підприємства сприяє задоволенню потреб у досягненні, самореалізації та самоствердженні. Також певну паралель можна провести між партисипативним управлінням та теорією очікувань, адже участь у прийнятті рішень робить більш чіткими та реальними очікування робітника з приводу кінцевого результату та отриманої за нього винагороди.

Деякі літературні джерела виділяють достатньо просту та зручну для практичного застосування теорію посилення мотивації Б. Скіннера, що вивчає механізм спонукань людини до праці, а саме залежність мотивації від минулого досвіду людей [158]. Відповідно до даної теорії, працівник, одержуючи позитивні результати при виконанні завдання, буде поводитися аналогічним чином у подібних ситуаціях в майбутньому, якщо ж наслідки негативні, то він, імовірно, змінить характер своєї поведінки. Керівник, застосовуючи теорію Скіннера, повинен передбачати вплив на співробітників наслідків виконаних завдань, ставити перед ними досяжні цілі, що викликають позитивний психологічний ефект.

Теорія Скіннера ігнорує внутрішні, психологічні стимули, індивідуальні особливості людини, вплив колективу. Однак в поєднанні з іншими підходами вона корисна, особливо для посилення мотивації працівників з переважними

матеріальними потребами. На підставі даної теорії інший вчений – У. Хамнер – розробив практичні поради менеджерам з управління персоналом [187], застосування яких є актуальним і в сучасних умовах.

Доповнює розглянуті теоретичні роботи у сфері мотивації розроблена Дж. Хакменом та Дж. Олдхемом модель збагачення праці [152], що акцентує увагу на залежності мотивації людини від змісту праці. На думку вчених, можливість досягнення високої мотивації до праці обумовлюється трьома психологічними станами робітника, серед яких: усвідомлення значущості виконуваної роботи, тобто її цінності для робітника; відчуття відповідальності за якість роботи; знання результатів, тобто усвідомлення результативності своєї праці. Поява відчуття значущості виконуваної роботи безпосередньо залежить від конкретного завдання та його важливості для окремого підрозділу або підприємства в цілому; рівень відповідальності можна підвищити шляхом надання працівникам певної самостійності при виконанні завдань; отримання інформації щодо результатів роботи забезпечується за допомогою зворотного зв'язку.

На підставі дослідження психологічних станів робітників автори відзначеної теорії запропонували методи посилення мотивації, основна ідея яких полягає у розширенні комплексу робочих завдань та питань, вирішуваних робітниками самостійно, що, при правильній організації, сприяють спрямуванню зусиль співробітників на підвищення якості роботи, зниження витрат, підвищення відповідальності.

З огляду на вищевикладене, можна стверджувати, що трансформація сучасних теорій та систем мотивації спрямована, перш за все, на узгодження інтересів підприємства і персоналу та орієнтована на розвиток ініціативи, творчості працівників, збагачення праці, встановлення партнерських відносин між власниками та найманими робітниками. Узявши їх на озброєння, підприємства отримують можливість розробити ефективну та дієву мотиваційну стратегію управління персоналом, адже в сучасних умовах саме мотивація праці залишається одним з найважливіших факторів, вміле

використання якого може сприяти вирішенню комплексу соціально-економічних проблем. Шлях до ефективної діяльності підприємства лежить через використання різноманітних методів і способів, спрямованих на реформування мотиваційного механізму та його адаптацію до жорстких умов ринку.

2.3. Дослідження мотиваційних можливостей грошової винагороди

Діяльність українських підприємств у сучасних умовах сконцентрована, переважно, на питаннях оперативного виживання, що характеризується відсутністю стратегічного підходу як до організації діяльності взагалі, так і до мотивації праці зокрема. Однак, на сьогоднішній день розробка стратегії мотивації праці з обов'язковим її узгодженням із загальною діловою стратегією є однією із найважливіших умов підвищення ефективності діяльності підприємства. При цьому основними вимогами до стратегії мотивації праці має стати вплив на пріоритетні типи індивідуальної та організаційної поведінки працівників, залучення й утримання високопрофесійних фахівців, розроблення конкурентної системи оплати праці. Загальновідомо, що людина у своїй професійній діяльності здатна досягати вражаючих результатів, але, не всі завжди пам'ятають, що це можливо лише за умови організації ефективної системи мотивації до праці, що є найскладнішим завданням для більшості вітчизняних підприємств. Ключовими умовами результативної роботи у будь-якій сфері діяльності є стимули та мотиви, які необхідно створювати індивідуально для кожного співробітника, адже людям властиві різні цілі. Можливо, саме цим пояснюється той факт, що навіть найгеніальніші плани та стратегії розвитку підприємств виявляються марними у разі ігнорування реальних інтересів працівників.

Впродовж останніх років між дослідниками спостерігається досить жвава дискусія з приводу значущості та важливості у процесі заохочення до праці матеріальних й нематеріальних стимулів. На думку одних вчених [161], люди

працюють на підприємстві, перш за все, заради матеріальної винагороди. Інші [142] стверджують, що гроші займають лише з третього по сьоме місце у ієрархії мотивів, що спонукають персонал до трудової діяльності. Безсумнівно, питання ефективності тільки матеріальної винагороди є досить дискусійним, адже практичний досвід великої кількості вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить, що заробітна плата не завжди є основним мотивуючим фактором – вона може лише утримувати людину на конкретному підприємстві. Отже, гроші – це далеко не все, чого люди очікують від своєї праці. Однак, при розв'язанні даної проблеми, слід враховувати специфіку діяльності підприємств нашої країни. Вченими та практиками вже давно доведено, що у разі невисокої заробітної плати, що, нажаль, властиво для більшості українських робітників, важливість матеріальної винагороди значно збільшується. Відповідно, ефективність діяльності вітчизняних працівників безпосередньо залежить від кожної заробленої гривні та, що вкрай актуально у сучасних умовах, від затримок у виплаті заробітної плати. З огляду на це, можна зробити висновок, що у сучасних умовах основним засобом формування зацікавленості робітників вітчизняних підприємств у високопродуктивній праці та поліпшенні загальних результатів діяльності підприємства є оплата праці, яка б об'єктивно відображувала кількість та якість витрачених зусиль. Система оплати праці має велике соціально-економічне значення, адже від неї залежать не тільки результати праці, а й добробут та соціальний статус робітників, моральний клімат у колективі.

Гроші є достатньо сильним мотиватором до праці, однак тільки у разі справедливої оплати праці, адже вплив існуючої на підприємстві системи матеріального стимулювання на мотивацію та робочу поведінку персоналу значною мірою обумовлений тим, наскільки справедливою вона сприймається робітниками, та наскільки, на їхній погляд, пов'язана із результатами праці. Застосування несправедливої, а, отже, неефективної системи оплати, призводить до зниження продуктивності, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та

роботодавцями, що, однозначно, негативно позначається на результатах функціонування підприємства у цілому. Отже, слід прагнути до розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах справедливої та обґрунтованої системи оплати праці, яка б стимулювала підвищення продуктивності, прояв творчості, ініціативності, відповідальності, тобто усіх тих якостей, що сприяють ефективній праці та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме поєднання, на нашу думку, матеріальних інтересів робітників з цілями підприємства у процесі формування систем оплати праці, стимулювання та мотивації персоналу дозволить залучати та утримувати кваліфікованих працівників на українських підприємствах.

Питанням стимулювання праці присвячені роботи багатьох відомих авторів, які вважають, що даний процес передбачає розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності, а також створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення потреб працівника [19, 53, 84, 91, 93, 100, 149, 167, 172, 188, 192].

А. Кібанов розглядає стимулювання як сукупність вимог і відповідну їм систему заохочень і покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу [182].

Автори у [152] зазначають, що стимулювання праці – є, насамперед, зовнішнім спонуканням, елементом трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальною оболонкою мотивації праці, що одночасно несе в собі і нематеріальне навантаження, завдяки якому співробітник має можливість реалізувати себе і як особистість, і як працівник.

Л. Владимірова стимулюванням праці називає систему приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства [28].

Вчені у [185], досліджуючи процес стимулювання, називають його практичною діяльністю, що пов'язана з реалізацією інтересів.

Узагальнення економічної літератури дозволяє зробити висновок, що

процес стимулювання праці, який передбачає вплив на робітника за допомогою використання його потреб, інтересів, бажань, цілей, реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином.

Форма поведінки, обрана працівником, повинна відповідати не тільки його запитам, інтересам, потребам, цінностям, але і цілям суб'єкта стимулювання. Отже, функціонування підприємства засноване на внеску, що робиться працівником, який зі свого боку очікує від підприємства певних соціально значущих благ.

Стимулювання на підприємстві виконує певні функції [158, 185].

Економічна функція полягає в застосуванні стимулювання працівників для підвищення загальної продуктивності праці й ефективності виробництва. Ця функція передбачає удосконалення розподільних відносин, а також диференціацію заробітної плати в залежності від реальних відмінностей у результатах праці. Доходи, які одержує працівник, забезпечують йому певні економічні і соціальні блага, а також місце в соціальній структурі суспільства. В цьому полягає зміст соціальної функції стимулювання праці. Психологічна функція полягає у впливі, що чинить вся система стимулювання на формування внутрішнього світу працівника: на його цінності, орієнтації, потреби, ставлення до праці. Деякі автори [152] виділяють ще й моральну функцію стимулювання, що, на наш погляд, дуже східна з психологічною. Її сутність полягає у тому, що, стимули до праці, формуючи активну життєву позицію індивіду, забезпечують й високоморальний клімат у суспільстві. Однак, при цьому, на думку дослідників, вкрай важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду.

Слід зауважити, що організація стимулювання праці на підприємстві має задовольняти певним вимогам, серед яких: комплексність, що передбачає поєднання матеріальних, моральних, індивідуальних та колективних стимулів; диференційованість, тобто індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників; гнучкість та оперативність – постійний перегляд стимулів залежно від спостерігаємих у суспільстві та колективі змін, та базуватися на певних

принципах. Серед основних принципів стимулювання дослідники [63] виділяють доступність, адже кожний стимул має бути доступним для працівника, а також зрозумілим й демократичним; відчутність, тобто врахування деякого порогу дієвості стимулу, що може істотно різнитися у різних колективах; поступовість, що передбачає постійну корекцію у бік підвищення матеріальних стимулів. Однак при цьому необхідно враховувати, що необґрунтовано завищена винагорода негативно позначається на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди.

Як вже було зазначено, на даний час широкого розповсюдження набула думка, що фінансові стимули не є єдиним аспектом стимулювання. Більш доцільним є розумне сполучення моральних і матеріальних стимулів з урахуванням їх цілеспрямованої дії на кожного працівника. Однак, для робітників українських підприємств перспектива більш високої заробітної плати за більш ефективну роботу чинить певний стимулюючий вплив. Отже, матеріальне стимулювання залишається однією з найпоширеніших форм стимулювання у нашій країні.

Заробітна плата є одним з основних видів матеріального стимулювання трудової активності й основною формою задоволення особистих потреб. Однак працівник буде відчувати досить сильні стимули для підвищення ефективності роботи лише при наявності тісного зв'язку між рівнем зарплати, продуктивністю й ефективністю.

Як визначається в [8, 201, 200], заробітна плата являє собою частину сукупного суспільного продукту в грошовому виразі, що виділяється державою з метою задоволення особистих потреб працівників і розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці.

А. Колот розглядає заробітну плату з різних позицій, що відповідають сучасним економічним умовам. Так, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включається в собівартість продукції (робіт, послуг), і одночасно головний фактор забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, а

для найманого робітника – це його трудовий дохід, що він одержує в результаті реалізації здібності до праці, який повинен забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили [81].

Автори у [28, 116] визначають заробітну плату як ціну праці, що відповідає вартості предметів споживання і послуг, які, задовольняючи фізичні і духовні потреби працівника, забезпечують відтворення його працездатності.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата розглядається як розрахована в грошовому виразі винагорода, яку власник чи уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану роботу відповідно з трудовим договором [3, 166, 179].

А. Кібанов розглядає заробітну плату як частину фонду споживання матеріальних благ і послуг, що одержується робітником у відповідності з результатами його праці [182].

На думку вчених у [63], заробітна плата – це найважливіша частина системи оплати та стимулювання праці робітників, один із інструментів впливу на ефективність їхньої діяльності.

Завгородній В. П. вважає, що заробітна плата – це заробіток у грошовому виразі, який, відповідно до трудового договору, має виплачувати власник за виконану роботу або надані послуги [24].

Луговий В. А. розглядає заробітну плату як винагороду згідно із затвердженими на підприємстві ставками та відрядними розцінками, на умовах, передбаченими трудовим договором [130].

Автори у [117] розглядають заробітну плату як грошову винагороду за виконання працівником роботи впродовж повного робочого часу.

Поклад І. І. під заробітною платою пропонує розуміти економічну форму, застосовувану суспільством для встановлення міри праці та міри заохочення [139].

Отже, різні економічні джерела наводять розмаїття по різному правильних визначень терміну «заробітна плата», аналіз й узагальнення яких дозволяє, з погляду мотивації, розглядати заробітну плату як частину сукупного

суспільного продукту в грошовому виразі, яку одержує робітник у результаті реалізації своїх здібностей до праці відповідно до кількості і якості витрачених ним зусиль, що є основною формою задоволення потреб і потужним спонукальним стимулом до високопродуктивної діяльності.

Заробітна плата функціонує за умови відповідної її організації, тобто приведення її складових у певну систему. Система оплати праці впливає на ефективність роботи підприємства, на взаємини між керівником і підлеглим, а також є невід'ємною частиною виробничих відносин. В сучасних умовах, що швидко змінюються, системи оплати праці повинні постійно підлягати ефективному контролю і періодично переглядатися. Участь працівників у всіх етапах розробки і реалізації системи (обговорення, впровадження, контроль) сприяє більш легкому її сприйняттю і кращій роботі.

До основних суб'єктів організації заробітної плати відповідно зі статтею 5 Закону України «Про оплату праці» відносяться органи державної влади. Сфера державного регулювання поширюється на податкове регулювання коштів, що направляються на оплату праці організаціями, а також доходів фізичних осіб; встановлення районних коефіцієнтів, процентних надбавок, державних гарантій по оплаті праці; встановлення і зміну мінімального розміру оплати праці, під яким розуміється законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого оплата за виконану роботу проводиться не може [3, 166, 179].

В умовах ринкових відносин заробітна плата покликана виконувати певні функції. Більшість авторів виділяють: відтворювальну функцію, що полягає в забезпеченні необхідними благами працівників та членів їхніх родин; стимулюючу, що передбачає встановлення заробітної плати працівнику в залежності від його трудового внеску і результату діяльності підприємства; ресурсорозміщувальну, сутність якої полягає в оптимальному розміщенні трудових ресурсів по регіонах, галузях, підприємствах; а також формування платоспроможного попиту населення, тобто ув'язку пропозиції споживчого ринку з платоспроможним попитом [28, 81, 115, 131, 158, 194].

Г. Завіновська [132] до вищеназваних функцій заробітної плати додає регулюючу, сутність якої полягає у регулюванні співвідношення між попитом та пропозицією, формуванні персоналу підприємств, рівня його використання, та соціальну, що призвана забезпечити соціальну справедливість за рахунок однакової винагороди за однакову працю.

А. Колот [79], доповнюючи зазначений перелік функцій, виділяє ще мотиваційну та оптимізаційну функції заробітної плати. На думку автора, у заробітній платі міститься значний мотиваційний потенціал, адже саме прагнення до покращення добробуту, задоволення різноманітних потреб, що стає можливим завдяки отриманню грошової винагороди, спонукає людину до активної трудової діяльності, реалізації професійних здібностей, а, отже, більш результативної праці. Сутність оптимізаційної функції полягає в тому, що заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, впровадження прогресивних форм і систем оплати праці, вдосконалення її елементів.

Цікавою також є точка зору російського фахівця у сфері управління та праці С. Осіпова [112], який, наголошуючи на багатофункціональності заробітної плати, що впливає із її природи та багатовекторності функціонального призначення, пропонує усі функції розбити на дві групи. До першої групи, на думку автора, входять так звані економічні функції: залучення робітників до праці; відтворення робочої сили; стимулювання; підвищення матеріального добробуту; забезпечення рівності працівників; формування платоспроможного попиту. До групи соціальних функцій автором віднесено: поєднання суспільних та особистих інтересів; виховання інтересу до праці; виховання та розвиток творчих здібностей; розвиток морально-престижних настанов.

Досліджуючи функціональне призначення заробітної плати, можна дійти висновку, що кожна з розглянутих функцій має власних, найбільш зацікавлених у її реалізації, суб'єктів. Так, наймані працівники віддають перевагу

відтворювальній та мотиваційній функціям; роботодавці найбільшим чином прагнуть до реалізації оптимізаційної функції, що надає можливість за рахунок використання найманих робітників отримати певний виробничий результат у вигляді прибутку; державні органи, насамперед, зацікавлені у реалізації регулюючої та ресурсорозміщувальної функцій, що забезпечить повноцінне функціонування ринку праці.

Організація оплати праці включає такі основні елементи: тарифну систему, форми і системи заробітної плати, преміювання, інші форми матеріальної винагороди.

В економічній літературі багато уваги приділено тарифній системі оплати праці [29, 35, 73, 80, 146, 154, 170, 199]. Дана система являє собою сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп робітників з урахуванням особливостей окремих галузей і виробництв, складності й умов праці, кліматичних умов. Для стимулювання роботи тарифна система доповнюється різними надбавками і доплатами до тарифних ставок та посадових окладів.

Розробка тарифної системи забезпечує єдиний підхід до оплати праці і складається з наступних елементів: тарифних ставок робітників; тарифних сіток; тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій робітників (довідників); схем посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців.

Тарифна ставка свідчить про кваліфікацію працівника, витрати фізичної і розумової праці, враховує складність праці, забезпечує відповідність між мірою праці і мірою оплати. Тобто, можна сказати, що тарифна ставка акумулює у собі якісний бік праці та відображує його у заробітній платі.

Співвідношення розмірів тарифних ставок в залежності від кваліфікації (розряду) і складності робіт, що виконуються, визначає спеціальна шкала, яка називається тарифною сіткою. Кожному розряду тарифної сітки відповідає певний коефіцієнт, що показує, у скільки разів оплата праці робітника того чи іншого розряду перевищує оплату праці робітника I розряду. Це співвідношення між нижчим і вищим розрядами відбиває відмінності в

складності робіт, що виконуються, і створює у робітників матеріальну зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб стимули діяли, а виробництво розвивалося ефективно, диференціація заробітної плати повинна бути не більше, але і не менше існуючих відмінностей у праці, тому що необґрунтоване її підвищення має значні негативні наслідки: у працівників більш високої кваліфікації, що одержують меншу винагороду, знижується зацікавленість у підвищенні продуктивності праці.

Перелік характеристик робіт, що виконуються працівниками різних виробництв, вимоги в галузі технічних і загальних знань, виробничі навички, яким повинен відповідати працівник на конкретному робочому місці, кількість тарифних ставок по кожній професії і спеціальності, порядок встановлення складності робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів містяться в тарифно-кваліфікаційному довіднику.

Схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців являють собою перелік посад по підприємствах відповідних галузей із указівкою місячного посадового окладу чи коефіцієнту.

Тарифна частина заробітної плати посідає провідне місце в структурі заробітної плати, вона стимулює виконання робіт більшого ступеня складності, відповідальності, інтенсивності.

Одним із напрямків стимулювання підвищення продуктивності праці є використання гнучкого тарифу як активного елементу тарифної заробітної плати. У даному випадку тарифна заробітна плата разом з виконанням свого основного завдання – диференціації плати в залежності від складності праці і стимулювання зростання кваліфікаційного рівня працівників – повинна ще і стимулювати індивідуальні результати їхньої праці (виробіток).

Англійські спеціалісти на підставі концепції гнучкого тарифу розробили так звану динамічну модель заробітної плати. Тариф у цій моделі несе основне стимулююче навантаження, а оптимальна структура заробітної плати має наступні пропорції: тариф – 85%, періодична премія за індивідуальні

досягнення – 10%, премія за результати діяльності підприємства в цілому – 5%. Кожен елемент структури відіграє певну роль у системі стимулювання. Тариф повинен залежати від досягнутого рівня виробітку і якості, а також стимулювати працівників до його збереження. Періодичне преміювання повинне стимулювати працівників опановувати нову техніку, технологію, прийоми роботи, що закладають основу підвищення продуктивності праці. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому переслідує подвійну мету – стимулювання колективних зусиль для підвищення прибутковості і виховання персоналу в дусі співробітництва з фірмою [177].

У межах тарифної системи, залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, всі системи заробітної плати поділяються на дві групи, що у літературі називаються формами заробітної плати, які виступають важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати. Вони є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого, – засобом для досягнення певних якісних показників. Застосування форм і систем заробітної плати дозволяє установити безпосередню залежність розмірів оплати праці від її кількості і якості, перетворити матеріальну зацікавленість трудящих в один із дієвих засобів підвищення ефективності виробництва. Обираючи певну форму заробітної плати та конкретну систему формування заробітку, керівник управляє інтенсивністю і якістю праці конкретного працівника або групи працівників, об'єднаних одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

На даний час існує дві основні форми оплати праці: відрядна і погодинна [28, 51, 88, 132, 151, 158, 185, 200, 203] (рис. 2.5). Відрядна форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати пропорційно рівню продуктивності праці, погодинна – пропорційно відпрацьованому часу.

Використання конкретної форми та системи оплати залежить від специфіки діяльності робітників, характеру трудових операцій, технологічних процесів. В умовах відсутності кількісних показників обсягу роботи, де якісна сторона результатів праці превалює над кількісною, застосовується погодинна

оплата праці. Різновидами даної форми є: проста погодинна оплата; погодинно-преміальна; погодинно-преміальна з нормованим завданням; «плаваючі оклади».



Рис. 2.5. Форми оплати праці, використовувані вітчизняними підприємствами

Проста погодинна оплата праці передбачає одержання посадового окладу за відпрацьований час і прийнятна для тих видів робіт, де складно кількісно визначити якісні критерії праці (праця вчителя, лікаря). Основою погодинної системи є тарифні ставки та посадові оклади робітників, а також фактично відпрацьований час впродовж місяця. Контроль за виконанням планових робіт здійснюється за допомогою посадових інструкцій й оперативних завдань керівництва. Отже, загальна сума заробітної плати при погодинній системі має включати основну заробітну плату за відпрацьований час у вигляді окладу чи ставки та додаткову заробітну плату за умови праці у вигляді доплат та надбавок. Слід зауважити, що застосування простої погодинної оплати доцільне в умовах стабільного виробництва з високою дисципліною праці та якістю

робот.

При застосуванні погодинно-преміальної оплати праці робітник одержує крім основного тарифного заробітку премію за досягнення певних кінцевих результатів, а саме: зростання обсягу товарної продукції, наявності балансового або чистого прибутку, зниження витрат на виробництво, випуску продукції високої якості та інше. Однак у випадку виробничих упущень і порушень трудової дисципліни цілком правомірним є позбавлення працівників премії чи зниження її розміру. Відзначена система оплати праці використовується у випадках, коли існують значні розбіжності в умовах виробництва та кваліфікації робітників, отже, необхідно врахувати не тільки диференціацію у кваліфікації праці, а й цілу низку психологічних та економічних факторів. Погодинно-преміальна оплата порівняно з простою погодинною має більший мотиваційний вплив, адже стимулює робітників до підвищення продуктивності праці та більш якісного виконання завдань.

Система оплати за «плаваючими окладами» передбачає встановлення для працівника в кожному наступному місяці нового окладу, підвищеного чи зниженого на розмір обраного співвідношення в залежності від певного показника (зростання прибутку, рентабельності, продуктивності праці, зниження собівартості). Нижньою межею «плаваючого окладу» приймається розмір посадового окладу за штатним розкладом, збільшення окладу не обмежується. Застосування відзначеної системи забезпечує гнучкість заробітної плати, що проявляється у її здатності досить швидко та адекватно реагувати на зміну результативності. Цей факт, на нашу думку, посилює стимулюючу функцію заробітної плати, адже відбувається індивідуалізація заробітку робітника, коли при визначенні розміру оплати враховується окрім професійних характеристик (стаж, кваліфікація, професійна майстерність) ще й здатність працівника досягати певних поточних та перспективних цілей.

Деякі автори [116] у складі погодинної форми оплати праці виділяють окладно-преміальну систему, що застосовується виключно для керівників та спеціалістів підприємства. Основну частину заробітної плати у даному випадку

становить посадовий оклад за штатним розкладом, що обов'язково узгоджується з робітником та оговорується у контракті. Ця частина заробітку отримується робітником за виконання обов'язків згідно до посадової інструкції, преміальна ж частина утворюється за рахунок додаткової заробітної плати та премії в залежності від результатів господарчої діяльності.

Система погодинної оплати досить проста, її легко нараховувати та реалізовувати, вона забезпечує гарні відносини між працівниками та одночасно допомагає керівнику прогнозувати витрати на робочу силу, а робітники, у свою чергу, мають гарантований дохід, що не залежить від можливого зниження рівня виробництва. У зв'язку з цим виникає цілком справедливе питання: якщо системи погодинної оплати задовольняють більшість робітників та керівників підприємств, для чого тоді застосовуються інші системи оплати? Традиційною є відповідь, що, незважаючи на відзначені переваги, досліджувана система не позбавлена певних недоліків. Так, погодинна оплата має низький мотиваційний вплив, адже за умови її використання робітники не мають можливості підвищити свій заробіток шляхом збільшення особистої частки участі у виробничому процесі, а посадовий оклад не може врахувати відмінності в обсягах робіт, виконаних працівниками однієї професії і кваліфікації.

Усунути зазначені недоліки допомагає індивідуальна оплата за результатами праці, що може приймати різноманітні, іноді досить складні, форми, однак завжди передбачає залежність заробітку безпосередньо від особистих виробничих показників. Найпростішою формою індивідуальної оплати за результатом, яка допомагає врахувати відмінності, обумовлені різним рівнем продуктивності, є відрядна оплата праці, що сприяє ефективному використанню трудових і фінансових ресурсів, встановлює безпосередній зв'язок заробітної плати з кінцевими результатами, стимулює підвищення продуктивності та забезпечує дух змагання між працівниками. Різновидами відрядної оплати праці є пряма індивідуальна відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, колективна (бригадна) відрядна, непряма відрядна й акордна.

Пряма індивідуальна відрядна оплата праці передбачає встановлення прямої залежності між заробітною платою робітника і кількістю зроблених ним виробів чи виконаних операцій. Різні типи комісійної оплати праці, що включають виплати у вигляді фіксованої частки доходів, яка одержується виконавцем від обсягу роботи (збуту продукції, продажу товарів, обсягу послуг), виступають модифікаціями прямої відрядної оплати праці. Дана система оплати праці набула широкого розповсюдження у галузях промисловості, будівництва, транспорту та зв'язку, побутового обслуговування, тобто там, де розроблено нормативи витрат праці та заробітної плати за видами робіт, є можливість досить чітко виділити обсяг промислової продукції та послуг.

У різних галузях економіки країни широко застосовується відрядно-преміальна оплата праці, що крім виплати відрядної зарплати передбачає ще і виплату премій. Підставами для виплати премій можуть бути виконання норм праці, плану роботи, якісних показників діяльності, зростання обсягу роботи.

При виникненні необхідності матеріального стимулювання робітників у збільшенні виробітку впроваджується відрядно-прогресивна оплата праці. Заробіток робітника за виконання норми виробітку за цією системою визначається, як і при прямій відрядній оплаті, а при перевиконанні встановленої норми доплати до основної відрядної розцінки прогресивно збільшуються. Неприпустимим недоліком цієї системи є швидке зростання заробітку робітника в порівнянні з ростом продуктивності праці, крім того, розрахунок відрядно-прогресивної оплати складний і вимагає великої обчислювальної роботи.

Сутність колективної відрядної оплати праці полягає в тому, що заробітна плата окремого працівника розраховується з урахуванням обсягу кінцевої продукції, виробленої колективом; кількості годин, відпрацьованих окремим працівником; його кваліфікації. Дана система оплати праці зацікавлює всіх робочих бригади, сприяє розвитку колективної відповідальності за доручену справу.

Для допоміжних робітників в основному застосовується непряма відрядна оплата праці, при застосуванні якої розмір заробітної плати робітника залежить від виробітку на ділянці виробництва, що обслуговується ним.

Акордна оплата праці трохи відрізняється від типових відрядних систем, але, на думку багатьох спеціалістів [56, 73, 80], є логічним продовженням прямої відрядної системи оплати праці тільки за збільшеними видами робіт (це може бути виріб в промисловості, комплекс робіт або частина споруди у будівництві) та більш ефективна за бригадній формі організації праці. У даному випадку бригаді працівників на конкретний період часу встановлюється певний обсяг роботи з певною сумою витрат на заробітну плату. Такі питання як визначення чисельності працівників і розміру заробітної плати кожного з них знаходяться в компетенції бригади. Визначення розміру акордної плати відбувається на основі діючих норм часу (виробітку) і розцінок, а при їхній відсутності – відповідно до норм і розцінок на аналогічні роботи. Акордна оплата праці застосовується для посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні продуктивності праці і скороченні терміну виконання робіт.

Деякі вчені-економісти [28, 42, 51] підкреслюють важливу роль у процесі мотивації високопродуктивної праці робітників підприємств акордно-преміальної системи як різновиду акордної системи оплати праці. Її переваги у порівнянні з акордною полягають у можливості матеріального стимулювання досягнення кінцевих результатів виробництва: зростання продуктивності праці; випуску якісної продукції; економії матеріальних та енергетичних ресурсів; скорочення собівартості продукції.

Слід зазначити серед інших форм оплати праці і безтарифну модель, що заснована на повній залежності заробітку робітника від кінцевих результатів роботи трудового колективу й оцінки праці робітника. При використанні даної системи кожному робітнику колективу присвоюється певний кваліфікаційний рівень, що не утворює окладу. Дана модель застосовується або на основі постійного і поточного кваліфікаційних рівнів, або на основі постійного коефіцієнта кваліфікаційного рівня робітника. У першому випадку поточний

коефіцієнт враховує особливості праці в даному періоді часу, а постійний враховує основні результати праці робітника відповідно до його кваліфікації і продуктивність праці. В другому випадку єдиний постійний коефіцієнт кваліфікаційного рівня відображує трудовий внесок працівника в результати роботи колективу. Відповідно до даної моделі сума заробітної плати, зароблена колективом, розподіляється між членами пропорційно встановленим коефіцієнтам і відпрацьованому кожним працівником часу. Таким чином, скасовуються стабільні тарифні ставки для працівників і посадові оклади для службовців, тобто вони ставляться в рівні умови. Однак для запобігання зрівнялівки розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати, в основу яких покладені кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці й інші [28].

При застосуванні відрядної форми оплати праці витрати на робочу силу для організації змінюються в залежності від обсягів виробництва, що знижує рівень фінансового ризику; працівника ж відрядна форма оплати стимулює до збільшення обсягів виробленої ним продукції. однак, на жаль, відзначена форма оплати праці також не позбавлена деяких недоліків, які необхідно враховувати у процесі її застосування. Так, існує реальна можливість виникнення конфліктних ситуацій і невдоволення за умови відсутності гарантованого мінімального доходу, що задовольнив би матеріальні потреби усіх працівників колективу. Крім того, більшістю фахівців відзначається несумісність застосування даної форми оплати з якістю продукції, тому що, одержуючи винагороду за одиницю виробленої продукції, працівник зосереджується винятково на її кількості.

Кожна система оплати праці має свої особливості, переваги та недоліки, однак, у будь-якому разі правильно підібрана система заробітної плати є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором, що має забезпечувати реалізацію інтересів роботодавця та робітників. В інтересах роботодавця застосовувана система має сприяти досягненню запланованих

показників (випуск необхідної кількості продукції певного якісного рівня, зниження її собівартості та підвищення конкурентоспроможності), в інтересах робітника – зростанню матеріального достатку, реалізації трудового потенціалу, особистій самореалізації. Однак, недостатньо лише обрати певну систему, вкрай важливими для успіху її застосування є впровадження та повсякденний контроль. Отже, для підвищення ефективності застосовуваної системи оплати праці, а, відповідно, й підвищення результатів виробництва, оптимальної відповідності інтересів найманого робітника і підприємця необхідно систематично проводити аналіз практики організації заробітної плати, що включає й оцінку результативності використовуваних форм і систем.

Форми і системи заробітної плати повинні виконувати функції оплати і стимулювання праці робітника, а керівник повинен пам'ятати про значущість кожного елемента в організації заробітної плати і винагороджувати робітника за працю, не порушуючи гарантій держави в трудовій галузі [4]. Характер винагороди має залежати не тільки від кількості та якості праці, а й від очікувань працюючих. Будь-яка незадоволеність у процесі праці має ретельно вивчатися та аналізуватися керівництвом, адже незадоволений працівник є «вузьким місцем» у загальній системі підприємства.

Найчастіше у сучасних умовах у якості заохочувальної форми матеріальної винагороди праці застосовуються доплати додаткових результатів, які не є обов'язковим та постійним елементом заробітної плати, а займають, на думку багатьох вчених-економістів [12, 19, 43], проміжне положення між тарифною системою та преміальними виплатами. Застосування доплат зазвичай є доцільним при виникненні необхідності стимулювання зростання продуктивності та якості праці, сприяння вирішенню найбільш складних та відповідальних управлінських проблем. Щодо розміру доплати, то він має бути справедливим, безпосередньо пов'язаний з особистим внеском робітника у загальні результати діяльності підприємства та його індивідуальними особливостями.

Важливим інструментом заохочення є також преміювання, оскільки

підвищує зацікавленість працівників у результатах праці. На думку фахівців у даній сфері [15, 42, 97, 135, 147, 204], преміювання є додатковою формою винагороди персоналу, яка виплачується робітнику у випадку досягнення певних результатів підприємством в цілому або його конкретним підрозділом, а також з урахуванням індивідуального внеску робітника у кінцеві результати.

В умовах ринкової економіки роботодавець сам встановлює систему преміювання, центральною ланкою якої є показники, умови і розміри преміювання [80].

Показники преміювання – це показники, досягнення яких є критерієм виплати премії, а умови преміювання – це кількісні і якісні показники роботи, дотримання яких дозволяє працівнику одержати премію. Умови і показники преміювання поділяються на основні, досягнення яких має вирішальне значення для подолання проблем, що виникають перед колективом чи окремим працівником, і додаткові, якими стимулюються менш значущі аспекти трудової діяльності. Перевиконання основних і додаткових показників і умов веде до збільшення розміру премії. Премія не виплачується у випадку невиконання основних показників і умов, і зменшується у випадку невиконання додаткових.

Для дієвого стимулювання праці та підтримки нормальних відносин у трудовому колективі необхідна грамотна та обґрунтована система преміювання. Отже, показники й умови преміювання повинні відповідати завданням виробництва та реально залежати від трудових зусиль певного працівника чи колективу, адже тільки в цьому випадку вони впливають на поведінку персоналу організації. Іноді здається, що нарахування та розподіл премій не є занадто складною справою, однак, слід завжди враховувати, що премія має нестійкий характер – може зменшитися, збільшитися або не нараховуватися зовсім; вона не повинна нараховуватися за результати діяльності, що є обов'язковими; система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії дуже низькі (менше десяти відсотків тарифної ставки чи посадового окладу) або якщо преміювання внаслідок частого застосування перетворюється у звичну форму доплат. Крім того, внаслідок зміни умов

діяльності, пріоритетів господарювання, звикання працівників до старих показників (умов) преміювання необхідно вносити корективи й у систему заохочення працівників.

При проектуванні періодичності преміювання варто враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. За поточні основні результати діяльності працівників, як правило, преміюють щомісячно. Поквартальну періодичність преміювання практикують в основному для керівників, спеціалістів і службовців, тому що показники й умови заохочень можуть бути визначені найчастіше на підставі квартальної звітності. У випадку тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах і у випадку виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці допускаються і більш тривалі періоди часу, за результатами яких нараховується премія [80].

Варто відзначити, що багато із форм індивідуального та колективного стимулювання праці за допомогою грошових винагород, які використовуються на українських підприємствах, досить позитивно себе зарекомендували та забезпечують очікувану результативність. Однак, серйозні зміни, що відбуваються у плануванні, організації та контролі виробничих процесів, передбачають необхідність використання нових підходів до мотивації робітників за допомогою економічних стимулів. Отже, кожному підприємству відповідно до специфіки діяльності, можливостей та традицій необхідні розробка, впровадження та постійне удосконалення системи стимулів, які найповніше забезпечують інтереси працівників та підприємства у цілому.

В умовах, що склалися, не слід забувати про такий спосіб підвищення зацікавленості робітників у діяльності підприємства та його економічних успіхах як участь у прибутках та власності. Система участі у прибутках доцільна для застосування високоприбутковими підприємствами, які мають можливість пропонувати своїм співробітникам відчутні заохочення. Крім того, вона зарекомендувала себе достатньо ефективною у разі її використання для

стимулювання керівників та спеціалістів, які шляхом прийняття важливих рішень істотно впливають на результати діяльності підприємств. Щодо підприємства в цілому, то відзначена система дає і йому додатковий ефект, адже дозволяє обґрунтовано знижувати (збільшувати) виплати робітникам у разі зміни прибутку. Участь у власності зазвичай реалізується шляхом надання робітникам частини акцій підприємства, що дозволяє зблизити інтереси робітників та власників й мобілізувати особисті заощадження робітників для інвестування у виробництво.

З огляду на вищевикладене, можна сказати, що у сучасних умовах підприємства, які прагнуть до результативної діяльності, мають можливість використовувати у своїй практиці як традиційний, так і трансформаційний підходи до винагороди персоналу. Однак, обов'язковим при цьому має бути дотримання керівниками вітчизняних підприємств деяких правил, що сприятиме підвищенню ефективності застосування будь-яких програм матеріального стимулювання. Так, відзначені програми мають бути зрозумілими для робітників, бо складні системи можуть призвести до непорозумінь та невірних тлумачень; їх необхідно донести до кожного робітника, адже не можна очікувати від робітників досягнення незрозумілих результатів; спонукальні цілі, задачі, очікування мають бути досяжними, адже нереалістичні цілі не мотивують робітників; показники роботи, на яких базуються стимули, повинні легко вимірюватися. Отже, тільки коли система матеріального стимулювання зрозуміла та побудована на основі вимірюваних та досяжних вимог до виконання робіт можна досягти очікуваного результату.

2.4. Вплив факторів нематеріальної мотивації на формування трудової поведінки робітників

Формування у робітників необхідної мотивації до високопродуктивної праці є одним з найбільш делікатних та складних питань у галузі стратегічного управління персоналом. Методи, що використовуються для стимулювання

робітників та їх орієнтування на ефективну і плідну працю, відомі усім – це винагорода та покарання, однак, тільки їхнє доцільне та своєчасне застосування, комбіноване використання, вміння підібрати певний вид винагороди чи покарання для кожного робітника відповідно до його індивідуальних особливостей є справжнім мистецтвом кожного керівника.

У сучасних літературних джерелах [84, 94] можна зустріти точку зору, що українських робітників можна мотивувати лише грошима, отже, гроші є найголовнішим мотиватором. Однак, все більше теоретиків та практиків у галузі управління персоналом [98, 116] не погоджуються з даним твердженням, адже досить часто можна спостерігати ситуацію, коли достатньо високий рівень оплати та використання різноманітних матеріальних факторів практично не впливають на інтенсивність праці робітників. На наш погляд, цьому є досить просте пояснення. Перш за все, результати множини різноманітних досліджень [114, 122] вже давно довели, що гідний рівень оплати може тільки втримати співробітника від звільнення, але не мотивує його докладати зверхзусиль для досягнення результату. Більш того, мотивуючий ефект грошей є дуже короточасним внаслідок швидкого звикання людей. Крім того, у результаті постійної матеріальної винагороди інтерес працівника дуже часто переміщується з трудової діяльності на самі гроші, і колись приваблива робота починає сприйматися лише як засіб заробітку, тобто втрачається інтерес до змісту та процесу діяльності, змінюється ієрархія мотивів праці. Ну і врешті-решт у певний момент часу постає питання економічної доцільності матеріальної мотивації для підприємства, адже не можна підвищувати рівень заробітної плати нескінченно. Інструменти матеріального стимулювання, незважаючи на свою ефективність та відносну простоту, мають певний недолік, який потребує особливої уваги керівників підприємств. Мова йде про те, що використання в повному обсязі матеріальних стимулів потребує надто відчутних фінансових витрат та далеко не завжди є рентабельним, особливо для невеликих підприємств. Це особливо актуально для української економіки, адже вітчизняні підприємства на даний час змушені діяти в умовах кризи при

значно обмежених матеріальних ресурсах.

Інша причина зниження залежності між матеріальною винагородою та інтенсивністю праці полягає у тому, що робітники дуже різняться за своїм відношенням та сприйняттям відзначеного виду стимулів, тобто не можна сказати, що гроші однаковою мірою підходять для мотивації усіх співробітників. Відзначено, що зі зростанням матеріального достатку, віку та освіти значення грошей серед стимулюючих факторів зменшується. Так, у більш зрілому віці людина більше схильна до спокійного життя, більше думає про спокій, стабільність та здоров'я, а, отже, працює не тільки заради грошей. Зростання освіти також обумовлює зацікавленість людини у професійному розвитку, творчій праці, набутті компетентності, отриманні можливості управляти іншими. З огляду на це, можна стверджувати про існування двох категорій робітників – з високою та низькою потребою у грошах. Саме для першої групи гроші є основною рушійною силою, але не завжди це є вигідним для підприємства, адже у гонитві за грошима дані робітники можуть ігнорувати дотримання певних технологічних та контрактних вимог, вдаватися до незаконних дій, допускати серйозні помилки, що змушує підприємство розробляти відповідні контрольні процедури для попередження або виявлення порушень. Робітники з низькою потребою у грошах у якості мотивуючих факторів більше схиляються до змісту праці, можливості спілкування з колегами, наявності умов для саморозвитку. Але не слід забувати про оплату праці – вона у даному випадку може бути не високою, але обов'язково справедливою, бо в іншому разі стане серйозним демотивуючим чинником.

Ще один аргумент на користь нематеріальної мотивації полягає в тому, що більшість існуючих потреб людини задовольняються саме за допомогою нематеріальних стимулів (табл. 2.1). Однак, це ні в якому разі не повинно призвести до підміни конкурентоспроможної заробітної плати негрошовими прийомами мотивування співробітників. Більш того, нематеріальні стимули стають ефективними тільки у разі отримання робітниками гарантованого заробітку, спроможного забезпечити задоволення фізіологічних потреб, адже

намагатися змусити робітника працювати лише за подяку безперспективно. Отже, систему матеріальної винагороди доцільно будувати лише у разі отримання робітниками необхідного мінімуму, однак, якщо при цьому не будуть задовольнятися психологічні потреби, людина буде намагатися задовольнити їх шляхом пошуку іншого місця роботи.

Таблиця 2.1

Способи задоволення основних потреб робітників

№ п/п	Потреба	Спосіб задоволення
1	2	3
1.	Фізіологічні потреби	<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата; – зручне робоче місце та безпечні умови праці
2.	Потреба у захисті та безпеці	<ul style="list-style-type: none"> – зручне робоче місце та безпечні умови праці; – планування кар'єри
3.	Потреба у спілкуванні	<ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливого організаційного клімату; – залучення до прийняття рішень; – створення ефективних комунікацій; – організація корпоративних свят
4.	Потреба у повазі та визнанні	<ul style="list-style-type: none"> – преміальні виплати; – визнання заслуг та похвала; – делегування повноважень; – залучення до прийняття рішень; – справедлива оцінка результатів роботи
5.	Потреба у самостійності	<ul style="list-style-type: none"> – гнучкий графік роботи; – делегування повноважень
6.	Потреба у досягненні та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – планування кар'єри; – встановлення чіткої та досяжної цілі; – надання можливостей для підвищення кваліфікації; – доручення цікавих, складних та відповідальних завдань; – справедлива оцінка результатів роботи
7.	Потреба у причетності	<ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливого організаційного клімату; – залучення до прийняття рішень; – організація корпоративних свят; – делегування повноважень

1	2	3
8.	Потреба у самореалізації та самоствердженні	<ul style="list-style-type: none"> – визнання заслуг та похвала; – встановлення чіткої та досяжної цілі; – організація внутрішніх змагань; – надання можливостей для підвищення кваліфікації; – доручення цікавих, складних та відповідальних завдань; – справедлива оцінка результатів роботи
9.	Потреба у творчості	<ul style="list-style-type: none"> – делегування повноважень; – залучення до прийняття рішень; – доручення цікавих, складних та відповідальних завдань; – планування кар'єри; – організація внутрішніх змагань
10.	Потреба у соціальному статусі та владі	<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата; – преміальні виплати; – визнання заслуг та похвала; – делегування повноважень; – планування кар'єри; – залучення до прийняття рішень; – доручення цікавих, складних та відповідальних завдань

Як видно з наведеної таблиці, основна частина потреб людини, причому потреб більш високого рівня, задовольняється за допомогою нематеріальних стимулів. Певно, цим пояснюється той факт, що все частіше керівники вітчизняних підприємств віддають перевагу засобам нематеріальної або непрямой мотивації, які є більш індивідуалізованими та пристосованими до системи мотивації певного робітника.

Останнім часом багато спеціалістів з управління персоналом [30, 62, 101, 108, 117] схиляються до думки, що сучасні робітники частіше звільняються не тільки через низький рівень оплати праці, а й через несприятливу атмосферу у колективі, відсутність порозуміння з безпосереднім керівництвом, неспроможність керівників чітко поставити завдання, відсутність чіткої перспективи кар'єрного зростання. У зв'язку з цим, набагато ефективніше застосовувати нематеріальні методи мотивації, які дозволяють досягти

довгострокової лояльності персоналу, згуртувати колектив та суттєво знизити непрогнозовану плинність кадрів. Задоволення самих необхідних матеріальних потреб є, безсумнівно, першочерговою потребою людини, але, як вже було зазначено, в процесі професійного зростання вона прагне задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Отже, фінансове та нефінансове стимулювання не виключають, а доповнюють одне одного, являючись оптимальним сполученням для активізації зростання продуктивності праці.

У сучасній літературі одні автори [48] розглядають нематеріальну мотивацію як процес спонукання людей до адекватного виконання своїх обов'язків без надання додаткових грошей або інших матеріальних факторів, інші [81] – як складний механізм, де залучено декілька факторів: змагання, амбіції, можливість кар'єрного зростання, похвала керівника, визнання професійного статусу. Аналізуючи наведені тлумачення, можна стверджувати, що нематеріальна мотивація – це спонукання себе та інших до високопродуктивної діяльності за допомогою різноманітних стимулів, не пов'язаних з підвищенням заробітної плати, виплатою премій та отриманням інших грошових винагород.

Вітчизняна і зарубіжна наука займалася серйозним вивченням проблеми мотивації. Так, російський психолог Л. Виготський на підставі своїх досліджень стверджував, що в психіці людини існує два паралельних рівні розвитку – вищий і нижчий, які визначають паралельний розвиток вищих і нижчих потреб людини. Вищі потреби людей задовольняються тільки через вищі психологічні функції, основною формою яких є творча трудова діяльність. Отже, для задоволення вищих потреб людини необхідно більше уваги приділяти нематеріальному стимулюванню праці. Ключовим висновком вченого стала позиція, суть якої зводилася до наступного: «...низшие и высшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, совокупно управляют поведением человека и всей его деятельностью» [31]. Отже, потреби людини задовольняються як за допомогою матеріального стимулювання, так і

через творчу діяльність.

На даний час, відповідно до оцінок спеціалістів, постійно зростає частка працівників, що віддають перевагу нематеріальним мотивам. Реакцією на зміни в структурі мотивів стала поява численних сучасних концепцій, що підкреслюють необхідність застосування нових підходів до підвищення соціальної і виробничої активності працівників. До даних концепцій спеціалісти відносять теорії якості трудового життя, збагачення змістовності праці, гуманізації праці, співучасті трудящих [80].

Гуманізація праці є провідною ланкою нематеріальної мотивації праці і передбачає створення комфортних умов праці, активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань, високу змістовність праці робітників, що відповідає їхній кваліфікації, структурі й ієрархії потреб і мотивів. Нові підходи до мотивації сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищенню якості трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню вищих потреб – у причетності, визнанні і самоствердженні, а також у самореалізації.

Одним з найбільш простих та зрозумілих, але вкрай важливих факторів нематеріальної мотивації, є створення оптимальних умов праці для співробітників, тобто реалізація певних заходів, що приводять до зміни технічної оснащеності робочого місця та його ергономіки. Так, встановлення нового комп'ютерного обладнання, створення зручних робочих зон для персоналу, покращення дизайну приміщень, встановлення сучасних систем кондиціонування та опалення сприяє тому, що робітник, почувавши себе максимально комфортно на робочому місці, має можливість сконцентруватися безпосередньо на вирішенні встановлених завдань, чим значно підвищить ефективність їхнього виконання.

Дуже дієвим та недорогим методом нематеріальної мотивації є своєчасна похвала робітника за якісно виконану роботу. Практика свідчить (), що похвала керівника дуже позитивно відображується на лояльності та загальному настрої робітника, викликає у нього ентузіазм та бажання працювати ще

наполегливіше. Особливо важливим даний вид нематеріальної мотивації є для нових співробітників, які ще не адаптувалися на новому місці, не встигли звикнути до існуючих методів роботи керівника та до колективу. На підприємствах можуть використовуватися різні способи похвали – це може відбуватися у межах особистої бесіди або на загальних зборах членів колективу, шляхом видачі грамот або створення дошки пошани (на сучасних підприємствах – рейтингової дошки), однак мета завжди одна – створення зацікавлення персоналу у досягненні високих результатів шляхом більш наполегливої праці. Однак, даний метод мотивації слід застосовувати дуже обережно. Так, не слід хвалити та винагороджувати занадто багато співробітників, похвала конкретних співробітників не має перетворитися на звичку, адже у цьому разі система не буде мати ефективного впливу на робітників та буде сприйматися ними як занадто суб'єктивна, що у всякому разі не призведе до досягнення мети її застосування.

Ще одним ефективним методом нематеріальної мотивації, на думку сучасних вчених-економістів [80, 114, 158, 185], є цілепокладання. Саме чітко встановлена мета спонукає людину до дії, здатна віддаляти втому, психічне перенавантаження, може змінювати характер діяльності. Однак занадто абстрактна або віддалена мета не надихає людину на її досягнення, не стимулює до високопродуктивної праці. Отже, можна стверджувати, що мета має бути максимально конкретизована, тобто має давати чітку відповідь на питання: коли, яким чином, з використанням яких ресурсів, шляхом здійснення яких етапів вона має бути досягнута. Крім того, багато вчених схиляється до думки, що більший мотиваційний вплив чинять близькі цілі, отже, вважають за доцільне у процесі досягнення загальної мети виділяти так звані проміжні цілі, що мають суттєве мотиваційне значення.

Слід зазначити, що за умови використання цілепокладання з метою мотивації персоналу, неприпустимим є тиск та нав'язування цілей – адже, якщо мета не буде сприйматися людиною як власна, то, скоріше за все, у процесі роботи вона від неї відмовиться або змінить її. Для запобігання даному

негативному явищу пропонувані робітнику цілі мають відповідати задоволенню його певних потреб та бути етапом або засобом їхнього задоволення. Отже, з огляду на вищевикладене, можна сказати, що тільки за умови активної участі робітника у постановці цілі, аналізі умов її досягнення, тобто за умови його перетворення з пасивного виконавця на активного суб'єкта діяльності, зовнішня мета буде прийнята, стане власним наміром людини та, одночасно, ефективним мотиваційним фактором.

Здається, що такий спосіб нематеріальної мотивації, як трудове змагання, залишилось у далекому минулому та на сьогоднішній день не може викликати ентузіазму робітників вітчизняних підприємств. Однак, все більше керівників активно впроваджують на сучасних підприємствах різноманітні конкурси та змагання. Вже давно доведено, що суперництво – це потужний стимул, що дозволяє людям демонструвати свою наполегливість та затятість. Однак, слід пам'ятати, що будь-які інструменти мотивації, засновані на суперництві, дадуть плідні результати тільки у разі їхнього вмілого використання. Отже, перш за все, слід визначитися з метою організації конкурсу та обрати адекватні методи. Так, якщо на меті зміцнення колективу, конкурси краще та зручніше проводити у розважальному форматі (наприклад, організувавши зустріч футбольних команд різних відділів). Якщо ж на меті підвищення загальної ефективності роботи, то доцільно організувати найбільш традиційні конкурси у стилі «найкращий менеджер», «найкращий співробітник місяця», «найкращий зварювальник» й т.і. Однак, у цьому випадку обов'язковою є чітка оцінка праці співробітників за обраною групою критеріїв, що визначаються специфікою діяльності. Краще, коли усі параметри мають конкретний вираз у певних кількісних показниках, тоді, незважаючи на складний процес їхньої розробки, досягнута об'єктивність оцінки сприятиме виникненню почуття довіри співробітників до конкурсу, а, відповідно, більшій вмотивованості та залученості. За бажанням керівництва покращити лише деякі показники роботи, при розробці критеріїв оцінки можлива орієнтація лише на один показник. Однак, при зовнішній привабливості, існує і значний недолік відзначеної

процедури – при винагороді співробітників за один показник, можливе їхнє відволікання від усіх інших, навіть таких важливих, як якість або економія ресурсів.

Дуже часто на сьогоднішній день керівники схиляються до проведення конкурсів, у рамках яких порівнюються окремі види професійних компетенцій, що різняться в залежності від профілю роботи. Тут можуть враховуватися кількість пропозицій з раціоналізації процесу управління, внутрішньої комунікації, мотивації або такі, що стосуються безпосередньо випуску продукції.

З метою пошуку інноваційного рішення складної технічної, маркетингової або управлінської проблеми також доцільним є проведення конкурсу між співробітниками. На сьогоднішній день існує безліч прикладів, коли видатні компанії, за допомогою організації подібного роду конкурсу, тобто акумулюючи знання та досвід своїх співробітників, знаходили нестандартні та ефективні рішення, що допомагали зекономити величезну кількість ресурсів.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що обов'язковими при організації подібних змагань є об'єктивна оцінка результатів конкурсу та адекватний призовий фонд. Тільки у цьому випадку використання даного інструменту мотивації дозволить досягти максимального ефекту при мінімальних матеріальних витратах.

Серед гуманістично налаштованих керівників особливою популярністю користується теорія співучасті, що передбачає участь персоналу в управлінні підприємством шляхом їхнього залучення до процесу прийняття важливих управлінських рішень. Це надає можливість працівникам задовольнити свої нематеріальні потреби (самовираження, визнання), а роботодавцям краще використовувати трудовий потенціал організації і тим самим підвищити ефективність управлінських рішень. Для більшості людей важливо не тільки мати роботу, але і почувати себе частиною організації, відчувати свою корисність на цій роботі. Участь в управлінні, у здійсненні таких його функцій

як спільна розробка місії, стратегії і тактики, прийняття рішень, обговорення форм стимулювання, задовольняє потреби в причетності, повазі, самоствердженні і владарюванні в працівників підприємства. Усвідомивши і відчувши свою причетність до роботи, оцінивши власну значущість, співробітник здатний зовсім інакше організувати свою працю, багаторазово збільшивши її віддачу. Крім того, залучення співробітників до управлінського процесу, делегування їм певних повноважень та відповідальності сприяє максимальному зближенню інтересів найманих працівників та власників підприємства, створенню особливого психологічного клімату, розвитку новаторства.

Слід відзначити, що окремі західні країни для підвищення мотивації праці також все частіше залучають працівників до прийняття управлінських рішень, тому що причетність до прийняття рішень сприяє виробленню почуття відповідальності за результати цих рішень, а, отже, і функціонування організації в цілому [39, 60, 104]. Наприклад, у США відбувається перехід від багатоступінчастих структур управління до двох- чи трьохступінчастих управлінських структур, що передбачають принцип делегування повноважень і широку виробничу демократію [138]. У Німеччині система участі трудящих в управлінні виробництвом передбачає спільну участь у зборах фірм представників капіталу і найманої праці, виробничі ради на підприємствах, створені з працівників, наявність працівника-директора [30]. А система участі в управлінні в Португалії передбачає створення комісій працівників, що мають право на одержання необхідної їм інформації; на участь у реорганізації виробничих одиниць і розробці трудового законодавства, що стосується їхніх секторів; на здійснення контролю над управлінням на підприємстві [79].

У сучасному виробництві спостерігається перехід від індивідуальних до колективних форм організації праці, що спрямовані на вдосконалення трудових відносин і підвищення ефективності виробництва, а також дозволяють акумулювати великий обсяг знань, виявляти альтернативні підходи в процесі підготовки і прийняття рішень. Спільний аналіз стану справ працівниками і

спеціалістами сприяє пошуку резервів раціоналізації праці, підвищенню якості продукції, зниженню витрат виробництва. В іноземних фірмах керівники великого значення надають організації так званих кружків якості, а також активізації діяльності її членів, використовуючи з цією метою необмежене коло стимулів. Так, у Японії 41% учасників цих кружків одержує доплати за роботу в понаднормові години; 16% – надбавки за підвищення кваліфікації; 7% – безкоштовні обіди [52]. Таким чином, кружки якості дають працівникам відчуття причетності до справ підприємства, простір для самовираження, розвивають почуття відповідальності за престиж продукції, а також повертають роботі творчий характер. Крім того, на сучасному етапі впровадження партисипативних методів управління є одним з найбільш дієвих способів підвищення ініціативи й активності працівників.

Що стосується українських підприємств, то практика залучення працівників до управління зводиться, в основному, до делегування повноважень, що є не тільки важливим мотиваційним фактором, але й новим підходом у сучасному бізнесі. Можна сказати, що процес делегування повноважень містить декілька важливих елементів [185]. Перш за все, керівники підприємств мають бажати передати частину своїх повноважень іншим, бути готовими надати співробітникам можливість самим контролювати свої дії та нести за них відповідальність, забезпечити свободу вибору у прийнятті важливих рішень. Крім того, необхідним є навчання як керівників, так і підлеглих делегуванню та прийому повноважень. Доцільним також є налагодження інтенсивних комунікацій між співробітниками та керівниками з обов'язковою оцінкою роботи підлеглих та відповідним заохоченням.

В літературі на сьогоднішній день існує декілька загальноприйнятих характеристик, за допомогою яких можна визначити характер залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Серед них: ступінь, форма, рівень та сфера залучення. Ступінь залучення надає можливість визначити, якою мірою співробітник або його представник може вплинути на прийняття кінцевого рішення. Форма залучення буває прямою, коли участь співробітників

здійснюється безпосередньо та індивідуально, та непрямою – співробітники впливають на прийняття рішень через своїх представників. Остання має на меті захист інтересів співробітників шляхом колективного впливу на широке коло питань, приймаємих на вищих рівнях підприємства. Рівень залучення залежить від організаційної структури: виділяють рівні відділу, департаменту, підприємства. Сфера залучення може бути стратегічною, операційною або бути пов'язаною з виконанням якогось конкретного завдання.

Сучасні літературні джерела підкреслюють також важливу роль у процесі мотиваційного управління персоналом підприємства системи внутрішніх комунікацій. Прагнення працювати у дружньому та згуртованому колективі з розвинутою та ефективною системою внутрішніх зв'язків само по собі є, на думку багатьох вчених [184], потужним мотиваційним фактором. Крім того, характер проблем, з якими зіштовхуються сучасні підприємства, вимагає об'єднання усіх зусиль та продуктивного співробітництва для їхнього вирішення, що також обумовлює необхідність розвитку внутрішніх взаємозв'язків для більш продуктивної праці співробітників. На нашу думку, якісні внутрішні комунікації також покращують психологічний клімат на підприємстві, є незамінним засобом спілкування усіх співробітників, сприяють появі відчуття «команди», допомагають робітникам зрозуміти цілі та напрямки руху підприємства, що, у свою чергу, створює бажання плідно працювати заради досягнення спільної мети.

Ключового значення у процесі нематеріальної мотивації вітчизняні та зарубіжні фахівці надають справедливій оцінці роботи співробітників. Усвідомлюючи свої помилки, робітник прагне їх виправити, а, отже, починає краще працювати. Ефективність оцінки значно підвищується, якщо вона є постійним безперервним процесом, за результатами якого відбувається заохочення персоналу. Незважаючи на різноманітні форми проведення оцінки, її метою є фіксація та представлення у зрозумілих та об'єктивних термінах якості роботи, досвіду співробітника, його особистих якостей та порівняння навичок з обсягом знань, що є необхідним для ефективного виконання

обов'язків на певному робочому місці.

Багато уваги останнім часом приділяється створенню сприятливого організаційного клімату на підприємстві, що є впливовим мотивуючим фактором. Слід відзначити, що вирішальна роль у даному процесі належить керівникові – саме він встановлює клімат на підприємстві та здатний заразити робітників своїм ентузіазмом. Формуючи норми та цінності підприємства, керівник надає робітникам необхідні орієнтири поведінки та діяльності. Поділяючи встановлені цінності, персонал виробляє загальну мову спілкування, здійснює вчинки та проявляє почуття й емоції, що адекватно сприймаються та розуміються усіма членами колективу. Працюючи у подібних умовах, робітники відчують себе частиною підприємства, зацікавлені у досягненні встановлених цілей та реалізації місії підприємства, отже, готові сумлінно та наполегливо виконувати свої обов'язки.

Ще одним із пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності є регулювання робочого часу і заохочення наданням вільного часу, що розглядаються як складові нетрадиційних методів посилення трудової мотивації [80]. Вільний час – це безсумнівна потреба кожної людини. Отже, враховуючи цей факт, можна суттєво підсилити дію системи мотивації праці та зробити її більш привабливою для співробітників.

У практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств широкого розповсюдження набуло впровадження гнучких графіків праці, що надають можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, в залежності від конкретних обов'язків робітника та домовленості між ним та його керівником [30, 39, 79, 104]. У деяких випадках кількість годин, що проводяться на підприємстві, оговорюється заздалегідь, крім того, можуть бути призначені конкретні години збирання усіх робітників підрозділу для обміну інформацією та ознайомленням з новими завданнями. На наш погляд, подібний режим праці може бути використано для керівників різних рівнів. Незважаючи на переваги відзначеної праці, основний її недолік полягає в ізоляції робітника, однак, на думку багатьох спеціалістів [117, 151], для деяких категорій робітників,

особливо тих, які обтяжені родинними обов'язками, доцільна саме така форма організації праці.

Надання додаткового вільного часу, як спосіб зовнішньої мотивації, застосовується достатньо широко та реалізується зміною тривалості основної і додаткової відпусток, їхньою розбивкою на окремі частини, наданням можливості працювати неповний робочий день чи робочий тиждень. Значний стимулюючий ефект мають додаткові відпустки за специфічну працю або за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботі зі шкідливими умовами праці, з ненормованим робочим днем, для тих, хто має тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Ці відпустки створюють додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, залучення робітників до певних видів діяльності, компенсують психологічну чи фізичну перенапругу в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу, як метод стимулювання, передбачає визначення самим працівником початку, закінчення і тривалості робочого дня, але за умови збереження місячної норми робочого часу і нормального ходу виробничого процесу, а також виконання встановлених норм. Найбільш розповсюдженою формою даного методу є наскрізний графік. При змістовній роботі і достатній кваліфікації самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці, а також надає можливість працівнику координувати свої професійні й особисті інтереси та обов'язки, сприяє підвищенню його самоорганізації і відповідальності за використання ресурсів праці. При використанні наскрізних графіків існує можливість прямого стимулювання на основі створення і використання банку часу. У даному випадку час, відпрацьований працівником понад встановлену норму, записується на його особистий рахунок і надалі може бути використаний як додаткова відпустка чи відгул. Однак використання подібних графіків у колективних виробничих процесах неможливе, тому що даний технологічний процес передбачає одночасну присутність декількох працівників. У цих випадках мотивацію підвищують, надаючи групі працівників право самостійно

встановлювати параметри робочого часу на підставі взаємної домовленості.

Деякі вчені [30, 79, 117] багато уваги приділяють мотивації робітників шляхом скорочення тривалості робочого часу, що передбачає надання можливості скорочувати робочий день (тиждень) за рахунок зекономленого завдяки високопродуктивній праці часу. Використання даного прийому призводить до скорочення невиробничих витрат, зростання зацікавленості персоналу в підвищенні якості продукції та зниженні втрат робочого часу. Винагороджувати за зекономлений час можна як безпосередньо після успішних дій робітника, так і через деякий час, тобто в період, який є зручним для самого робітника. Важливо пам'ятати, що приймати рішення щодо надання вільного часу повинні переважно безпосередні керівники винагороджуваних робітників.

Варто відзначити, що, незважаючи на визнання високої цінності фактора вільного часу у якості трудового стимулу, керівники вітчизняних підприємств не дуже охоче його використовують. На наш погляд, це можна пояснити тим, що вони не бажають мати додаткові організаційні турботи, побоюються зірвати виробничий ритм, строки виконання робіт, тобто використання даного методу для багатьох є занадто нетрадиційним.

Багато авторів важливим фактором мотивації вважають планування кар'єри [80, 158]. В економічній літературі немає чітко визначеної позиції до трактування поняття кар'єри. Так, одні автори [182] під кар'єрою розуміють просування вперед в обраній сфері трудової діяльності, що надає більше повноважень, влади, вищий статус, інші [27] – пов'язану з трудовим досвідом і діяльністю упродовж робочого життя людини індивідуально усвідомлену позицію й поведінку, автори в [80] вважають, що кар'єра – це фактична послідовність займаних ступенів (посад, робочих місць, положення в колективі). Однак більшість спеціалістів [27, 30, 39, 52, 53] схиляється до думки, що людина задовольняє свої потреби на різних етапах кар'єри, отже, її планування має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності.

Просування по службі і знання перспектив свого зростання є потребою, до максимального задоволення якої людина прагне в процесі трудової

діяльності. Відчуття залежності між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі сприяє трудовій активності працівників. Однак, ефективність роботи безпосередньо залежить від індивідуальних можливостей та професіоналізму. Отже, доцільним є впровадження на підприємстві системи систематичного та планового навчання, що дозволить значно підвищити кваліфікацію робітників та задовольнити потребу у кар'єрному зростанні. Слід зазначити і переваги організації системи навчання і для підприємства, адже подібні інвестиції у персонал згодом приносять значно більший прибуток.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання є пріоритетними потребами і мотивуючими факторами трудової діяльності. Отже, підвищується важливість процесу планування кар'єри, у рамках якого розробляються програми, моделі просування персоналу по службі, що допомагають кожному працівнику розкрити свій потенціал, плідно застосувати його для досягнення цілей організації, визначають у певних умовах перспективу зростання працівника.

Найбільш цінний досвід впливу на статусні мотиви через планування кар'єри демонструють японські фірми. Підбір працівників, їхнє навчання і виховання в дусі відданості фірмі, постійне підвищення їхньої кваліфікації є ключовим моментом у японському управлінні. При цьому працівнику гарантується постійна зайнятість і просування по службі. Досягненнями подібної системи є те, що японські робітники, навіть коли хворі, рідко візьмуть день відпочинку, вони не використовують цілком надану їм оплачувану відпустку, погоджуються на неоплачувану понаднормову роботу [39]. Таким чином, довічне найняття і можливість просування по службі є головним стимулом для працівника і засобом підвищення ефективності праці – для фірми.

У літературі, як правило, виділяють декілька видів кар'єри [62, 79, 95, 121, 158, 171, 182]. Перш за все, варто виділити внутрішньоорганізаційну та міжорганізаційну кар'єру, різниця між якими полягає у місці проходження робітником стадій розвитку. Так, у першому випадку навчання робітника, його

вступ до роботи, професійне зростання, розвиток індивідуальних професійних здібностей та вихід на пенсію відбуваються послідовно у межах одного підприємства. На наш погляд, виділення даного виду кар'єри дуже доцільне, адже планування просування робітника, що сприяє становленню його кар'єри, відбувається саме в межах одного підприємства. У другому випадку відзначені стадії робітник проходить послідовно, працюючи на різних посадах на різних підприємствах.

Більшість спеціалістів з управління персоналом [39, 52, 79, 121] вважають, що як внутрішньоорганізаційний, так і міжорганізаційний види кар'єри можуть бути спеціалізованим та неспеціалізованим.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що певний робітник може пройти всі стадії кар'єри послідовно на одному або декількох підприємствах, але виключно в межах однієї професії чи галузі діяльності. Це може бути перехід з посади керівника відділу маркетингу одного підприємства на ту ж саму посаду іншого або призначення керівника відділу кадрів на посаду заступника директора з управління персоналом на тому самому підприємстві. Подібний перехід найчастіше обумовлюється зростанням рівня оплати праці, змінами у змістовності праці, більш привабливими перспективами просування службовими сходами.

Неспеціалізована кар'єра набула широкого розповсюдження в Японії, де схиляються до думки, що кожний робітник має бути спеціалістом, здібним виконувати широке коло функціональних обов'язків та працювати у різних підрозділах підприємства. На наш погляд, застосування відзначеного виду кар'єрного зростання робітників на підприємствах має суттєвий недолік, що полягає в досить обмеженому обсязі спеціалізованих знань робітника.

Деякі автори [52, 79, 182] в межах внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють доцентрову кар'єру, тобто просування до центру, до керівництва підприємства (запрошення на недоступні для інших наради, виконання окремих доручень, доступ до деяких джерел інформації, тобто близькість до керівництва).

В свою чергу, кожний із розглянутих видів кар'єри можна розділити на вертикальну, горизонтальну, ступінчасту та приховану кар'єру [182].

Вертикальна кар'єра – це підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці). Горизонтальний вид кар'єри передбачає пересування в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на той самій посаді, але із адекватним збільшенням винагороди, тобто не означає неодмінний та постійний рух уверх організаційної ієрархії. Практика свідчить [39], що горизонтальний тип просування найдоцільніше впроваджувати до виробничих працівників, бо це спонукає їх до підвищення кваліфікації, сприяє підвищенню престижності робочої професії, розцінюється багатьма як визнання їх професіоналами в певній галузі діяльності.

Ступінчаста кар'єра тлумачиться багатьма вченими-економістами [52, 79, 182], як вид кар'єри, що поєднує у собі елементи горизонтального та вертикального видів кар'єри. Так, просування робітника може здійснюватись шляхом послідовної заміни вертикального зростання з горизонтальним, що приносить максимальний ефект. Відзначений вид кар'єри досить часто застосовується на вітчизняних підприємствах і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Найменш очевидною для сторонніх людей є прихована кар'єра, що доступна лише обмеженому колу робітників, що мають, як правило, великі ділові зв'язки поза підприємством.

Прагнення керівників підвищити ефективність діяльності кожного робітника й підприємства в цілому обумовлює необхідність організації їх кар'єрного зростання з метою якнайповнішого використання трудового потенціалу. З огляду на це, необхідно постійно здійснювати заходи щодо планування кар'єри, які полягають у прогнозуванні й управлінні просуванням персоналу, моніторингу посадового розвитку, що, в свою чергу, може бути використано для виявлення вакансій, потенційних внутрішніх кандидатів на ці посади, навчання претендентів. Аналіз вищевикладеного дає можливість

стверджувати, що підвищити зацікавленість робітників вітчизняних підприємств у досягненні високих результатів внаслідок більш продуктивної праці можна за допомогою розробки системи управління кар'єрним зростанням усіх категорій працівників.

Деякі автори [63, 84, 104] вважають, що для отримання позитивних результатів від реалізації даного процесу необхідно здійснити деякі організаційні заходи, а саме: забезпечити м'яку адаптацію, тобто створити систему наставництва, організувати спільне дозвілля; сприяти розвитку відчуття впевненості та відповідальності, що може бути реалізоване шляхом надання випробувальних завдань; впровадити систему оцінювання працівниками своїх здібностей і потенціалу кар'єрного зростання, чому може сприяти завчасне інформування працівників про можливості горизонтального і вертикального просування та вимоги до кандидатів; забезпечити встановлення ефективних комунікацій з керівництвом шляхом організації зборів структурних підрозділів; здійснювати постійний моніторинг готовності до кар'єрного зростання на підставі використання системи показників для визначення доцільності включення працівників до програм кар'єрного зростання. Варто також підвищувати зацікавленість робітників у самостійному розробленні планів кар'єри, підвищенні рівня самовдосконалення з метою просування службовими сходами, для чого доцільним є використання системи преміювання, розмір винагороди якої має залежати від кар'єрної активності.

З огляду на вищевикладене, можна дійти висновку, що мотиваційне управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних форм та методів, максимально враховувати індивідуальні особливості робітників, зміст та умови професійної діяльності. Тільки за цих умов вдасться підвищити рівень зацікавленості робітників у результатах своєї праці та об'єктивність професійного просування, гармонізувати інтереси підприємства і кожного працівника, що позитивно вплине на рівень продуктивності праці персоналу та ефективність роботи підприємства в цілому. Саме зараз, в умовах економічної кризи, вміле

застосування нематеріальної мотивації принесе власникам та керівникам підприємств відчутну вигоду, яка може проявитися у: зменшенні панічного настрою у колективі та підвищення лояльності до підприємства; підвищенні інтересу з боку співробітників до власного професійного рівня, а, отже, активізації процесу самоосвіти; підтримці керівництва підприємства з боку робітників; розвитку підприємства завдяки розвитку та підвищенню рівня професійної майстерності його співробітників.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Аналіз факторів зовнішнього впливу на формування персоналу промислових підприємств

Результати проведеного теоретичного дослідження підтвердили висновок про зростаючу роль персоналу у процесі підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств та дозволили обґрунтувати необхідність застосування у сучасних умовах стратегічного підходу до управління ним. Розробка будь-якої стратегії, у тому числі й стратегії управління персоналом, передбачає ретельний аналіз й врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, інакше стратегія може виявитися нежиттєздатною.

Для успішного використання персоналу та виконання стратегічних завдань у галузі управління ним необхідно спочатку сформувати робочу силу підприємства у кількісному та якісному відношенні та виявити й дослідити весь комплекс факторів, що мають першорядне значення у забезпеченні ефективності даного процесу. Під формуванням персоналу у даному випадку слід розуміти комплекс заходів щодо відбору робітників на ринку праці, їхньої підготовки у відповідних учбових закладах, підвищення кваліфікації, що забезпечить якісну заміну вивільнених робітників. Причому пріоритетним завданням у даному процесі є, на нашу думку, оцінка впливу зовнішніх факторів, заснована на вивченні демографічної ситуації в країні та аналізі сучасного стану та перспективах розвитку ринку праці, що дозволить виявити наявність потенційних співробітників на зовнішніх ринках праці у теперішньому та майбутньому.

На думку авторів у [118, 119, 173], демографічні фактори, серед яких загальна чисельність населення, його структура, тривалість життя, рівень

народжуваності та смертності, впливають, в основному, на кількісні характеристики персоналу у процесі його формування. За якісні показники відповідає рівень якості людського капіталу, а саме: рівень життя населення, освіта, здоров'я, культура.

Головною складовою будь-якої держави було й залишається населення, адже саме воно формує трудовий потенціал, без якого стає неможливим розвиток жодної з країн. Згідно з даними табл. 3.1, в Україні впродовж 2005-2009 р.р. спостерігається диференціація демографічних процесів на фоні загального скорочення чисельності населення. Так, впродовж аналізованого періоду відзначений показник скоротився на 1317,1 тис. осіб, що складає майже 3%. Однак, позитивним моментом є поступове гальмування цієї тенденції. Наведені дані наочно демонструють впродовж 2006-2008 р.р. уповільнення темпів скорочення населення. Так, відзначений показник станом на кінець 2008 року складав 200 тис. осіб, тобто був у два рази меншим за аналогічний показник 2006 року. Однак, у 2009 році, нажаль, можна спостерігати значну активізацію процесу скорочення населення, адже чисельність населення України у відзначеному періоді зменшилася на 417,1 тис. осіб, що на 52,1% більше, ніж у попередньому періоді. (49 тис. осіб) (рис. 3.1).

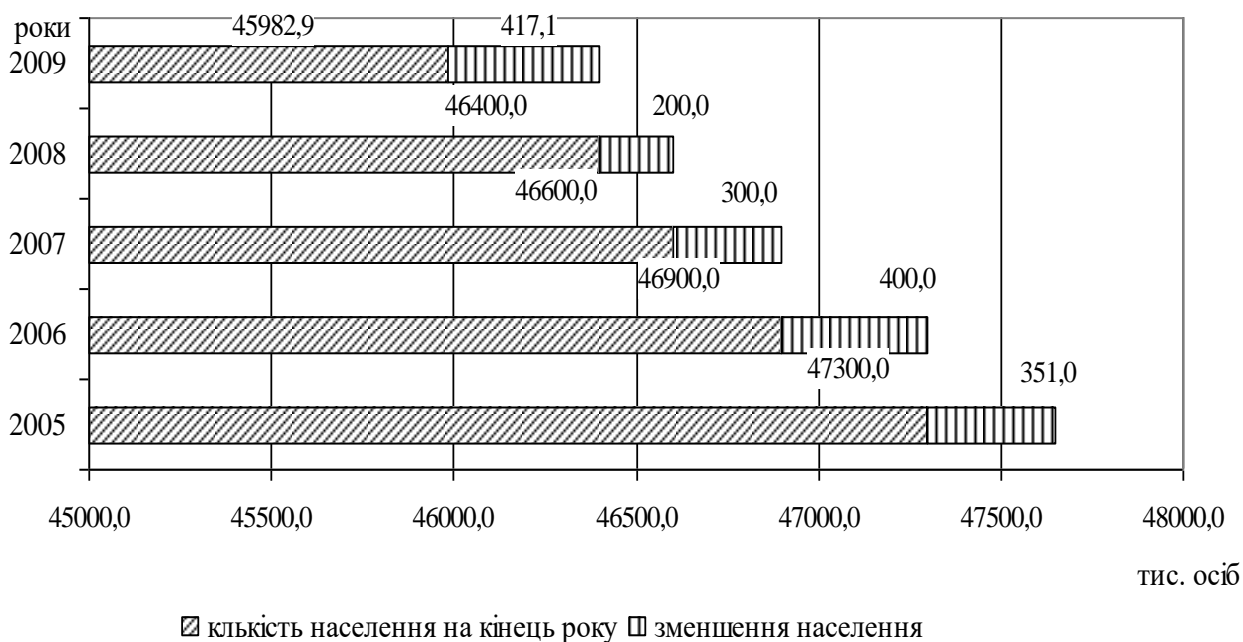


Рис. 3.1. Динаміка чисельності населення України у 2005-2009 р.р.

Таблиця 3.1

Динаміка чисельності населення України та Харківської області впродовж 2005-2009 р.р. [163-165, 180, 190]

Роки	Кількість населення на кінець року, тис. осіб	Природний рух населення, тис. осіб			Міждержавна міграція населення, тис. осіб		
		Кількість народжених	Кількість померлих	Природний приріст (скорочення)	Кількість прибулих	Кількість вибулих	Сальдо міграції
Україна в цілому							
2005	47300,0	426,1	782,0	-355,9	39,6	34,9	4,6
2006	46900,0	460,4	758,1	-297,7	44,2	29,9	14,3
2007	46600,0	472,7	762,9	-290,2	46,5	29,7	16,8
2008	46400,0	510,6	754,5	-243,9	37,3	22,4	14,9
2009	45982,9	471,4	643,9	-172,6	29,8	18,0	11,8
Харківська область							
2005	2914,2	22,5	46,9	-24,5	3,05	2,3	0,8
2006	2829,0	24,03	45,49	-21,5	2,6	1,9	0,7
2007	2812,1	25,3	45,51	-20,2	3,6	2,3	1,3
2008	2795,9	27,2	45,1	-17,9	4,02	2,3	1,7
2009	2770,3	24,9	38,9	-13,9	1,9	1,7	0,2

На думку багатьох фахівців [82], однією з основних причин виникнення відзначеної ситуації є бідність населення України та відповідне погіршення якості його життя, що зумовлено кризовими явищами в економіці, отже, економічні передумови. Відзначають вчені і вплив соціально-економічних чинників на кількісні параметри трудового потенціалу країни, однак, на їхню думку, вони є вторинними, а, точніше, похідними від економічних передумов.

На нашу думку, скорочення чисельності населення України можна пояснити зниженням його природного приросту, механічною рухливістю та інтенсивним відпливом осіб молодого віку. Якщо проаналізувати основні показники, що характеризують природний рух, то стає очевидним щорічне перевищення кількості померлих над кількістю народжених у країні (табл. 3.1), отже можна констатувати від'ємний природний приріст населення. Цілком правомірною є точка зору більшості фахівців щодо причин спостерігаємої ситуації, до яких вони відносять, перш за все, екологічну кризу, що сталася через неправильну експлуатацію великої кількості «брудних підприємств», та економічну кризу, як наслідку невірних дій українського уряду.

Нажаль, наша країна входить до складу держав, населення яких характеризується низькими показниками народжуваності й високими – смертності. За думкою фахівців [76], процес депопуляції в Україні розпочався ще у 1991 році, й поступово коефіцієнт смертності сягнув рівня, що майже у два рази перевищував значення коефіцієнта народжуваності. Найвищий коефіцієнт смертності спостерігається серед людей віком понад 70 років, що є цілком природним явищем. Однак, останнім часом спостерігається стрімке зростання відзначеного показника серед людей у працездатному віці. Так, починаючи з 2004 року коефіцієнт смертності серед українців у віці від 40 до 49 років складає в середньому 8,8%, від 50 до 59 років вже 15,7%, що, безсумнівно, не є позитивним фактом. Що стосується досліджуваного періоду, то, починаючи з 2005 року загальна кількість померлих перевищувала щороку кількість народжених майже у два рази, а середній коефіцієнт смертності по країні становив близько 16% проти 9% коефіцієнту народжуваності.

Найгіршим є те, що зниження коефіцієнту народжуваності провокує процес старіння населення. Так, станом на 1 січня 2008 року частка українців у віці старшому за працездатний (старше 55 років – для жінок та старше 60 років – для чоловіків) складала близько 24% до всього населення країни, що є одним з найвищих значень у світі. Неможна не погодитися з авторами у [76], що низька народжуваність неоднозначно впливає на формування персоналу українських підприємств. Безсумнівно, вона скорочує кількість дітей, а, відповідно, й молоді, яка згодом вступить у працездатний вік, що, у свою чергу, створить дефіцит робочої сили. З іншого боку, низька народжуваність зменшує зайнятість жінок піклуванням про дітей та активізує їхню участь у суспільному виробництві. Однак, безперечно, у процесі порівняння негативні наслідки подібної народжуваності є більш вагомими, ніж «позитивні» – відбувається збільшення навантаження на працездатних, виникають труднощі у формуванні трудових ресурсів, забезпеченні вітчизняних підприємств необхідною робочою силою.

Серед позитивних тенденцій можна відзначити повільне, але впевнене збільшення кількості народжених – значення даного показника у 2009 році складає 471,4 тис. осіб, що на 9,6% більше, ніж у 2005 році. Поступово зменшується й кількість померлих (приблизно на 17,7% впродовж 2005-2009 р.р.), що обумовлює зменшення показника природного скорочення населення України – якщо у 2005 році він сягав майже до 356 тис. осіб, то у 2009 році його значення скоротилося до 172,6 тис. осіб, тобто більше, ніж у 2 рази. Однак, на жаль, і дотепер зберігається тенденція перевищення кількості померлих над кількістю народжених в Україні, що, вочевидь, не може позитивно впливати на процес соціально-економічного розвитку нашої країни (рис. 3.2).

Серйозною загрозою для перспектив розвитку України є постійно існуюча можливість втрати інтелектуального потенціалу наявного населення. Постійні невдачі останнім часом економічних реформ у нашій країні змушують українців, причому у найпродуктивнішому віці й із закінченою професійною освітою, емігрувати до сусідніх країн.

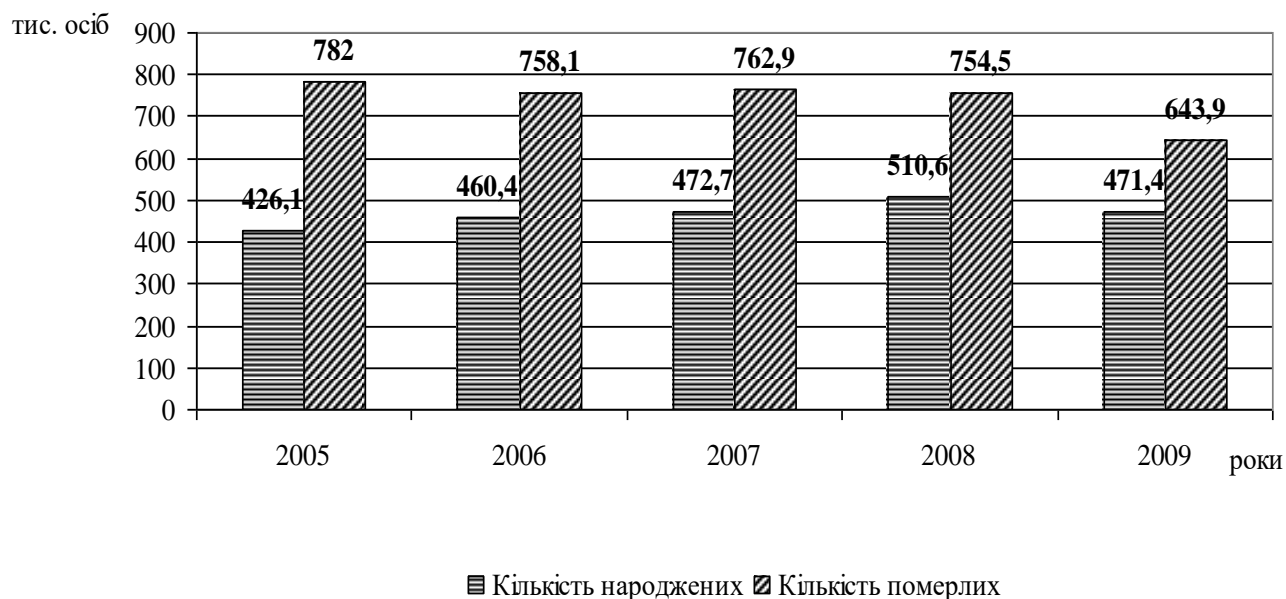


Рис. 3.2. Природний рух населення України

Зовнішня міграція стає одним із основних факторів, що визначає коливання чисельності наявного населення України та відіграє, відповідно, значну роль у формуванні персоналу вітчизняних підприємств. Безсумнівно, позитивним моментом є позитивне сальдо міграції, що свідчить про перевищення кількості прибулих до країни над кількістю вибулих (в середньому на 33%). Однак, викликає занепокоєння тенденція до зменшення відзначеного показника – після стрімкого зростання у 2006 році (на 310% у порівнянні з 2005 р.) сальдо міграції у 2009 році складало 79,2% від показника 2006 року та лише 70,2% від аналогічного показника 2007 року (рис. 3.3).

Отже, міграційні потоки в Україні залишаються досить значними, що можна пояснити процесами глобалізації, формування транснаціональних ринків праці й економічного відставання України від розвинутих країн, що обумовлює низький рівень оплати праці на вітчизняних підприємствах, відсутність гідного соціального захисту, медичного обслуговування, погіршення соціально-економічних умов, що, у свою чергу, змушує найактивніших та найбільш конкурентоспроможних українців шукати роботу за кордоном.

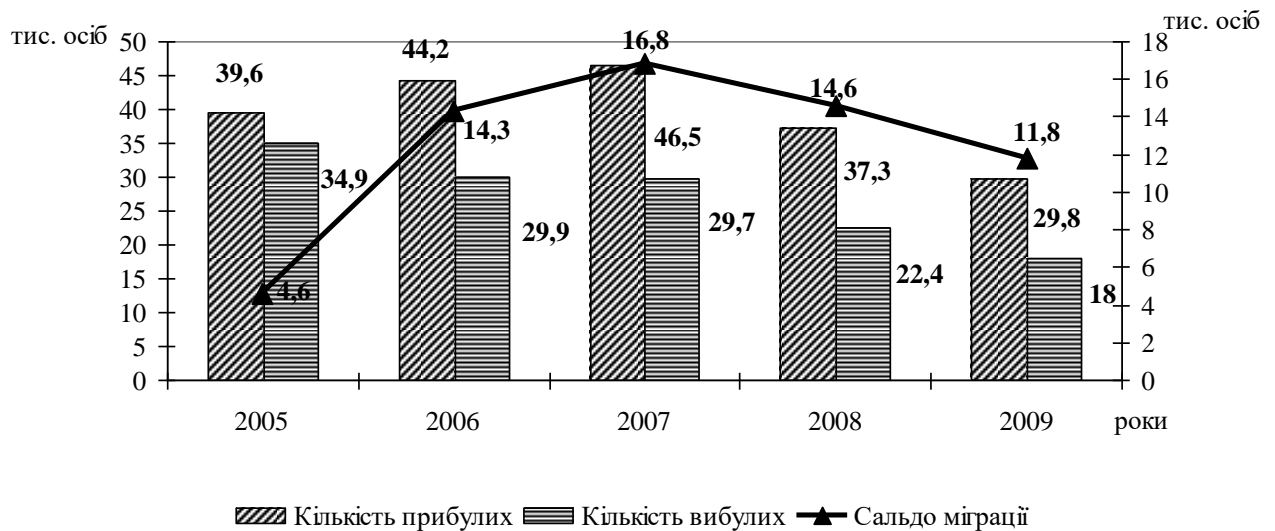


Рис. 3.3. Міжнародна міграція населення України

Аналіз статистичних джерел [165, 180], дозволяє відзначити надзвичайно високу концентрацію населення у високоіндустріальних районах – Донбасі і Придніпров'ї. На шість областей – Донецьку, Дніпропетровську, Запорізьку, Луганську, Харківську і Київську приходить близько 42% постійного населення України, причому Харківська область протягом останніх років за даним показником займає одне з провідних місць в Україні (рис. 3.4).

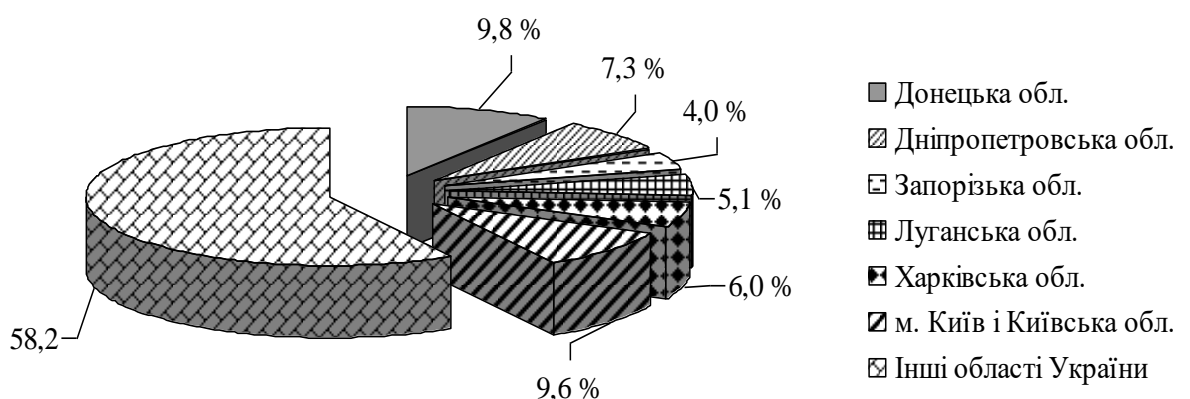


Рис. 3.4. Розподіл постійного населення по регіонах України

Її основними функціональними компонентами є територія, природно-ресурсний потенціал, виробнича і соціально-економічна інфраструктура, але

головне – населення і трудові ресурси. Отже, трудовий потенціал, зосереджений у межах Харківського регіону, підвищує його роль і значення для України в цілому та його внесок в економіку країни. У цьому зв'язку особливого значення набуває вирішення проблем формування та активізації людських ресурсів, залучення висококваліфікованого персоналу на підприємства м. Харкова й області з метою досягнення високих виробничих результатів, що забезпечують життєдіяльність підприємств і держави [48].

Що стосується динаміки досліджуваних показників у Харківському регіоні, то, нажаль, також можна відзначити скорочення чисельності населення (майже на 5% впродовж аналізованого періоду); значне перевищення кількості померлих над кількістю народжених (майже у два рази), що обумовлює природне скорочення населення регіону. Позитивним є поступове гальмування відзначених негативних тенденцій. Так, якщо у 2005 році перевищення кількості померлих над народженими складало 108%, то у 2008 році ця різниця скоротилася на 42,2%, а у 2009 році ще на 10%. Однак, як і у випадку з населенням України взагалі, нажаль, й до теперішнього часу спостерігається значне перевищення кількості померлих над кількістю народжених (майже на 37%) (рис. 3.5).

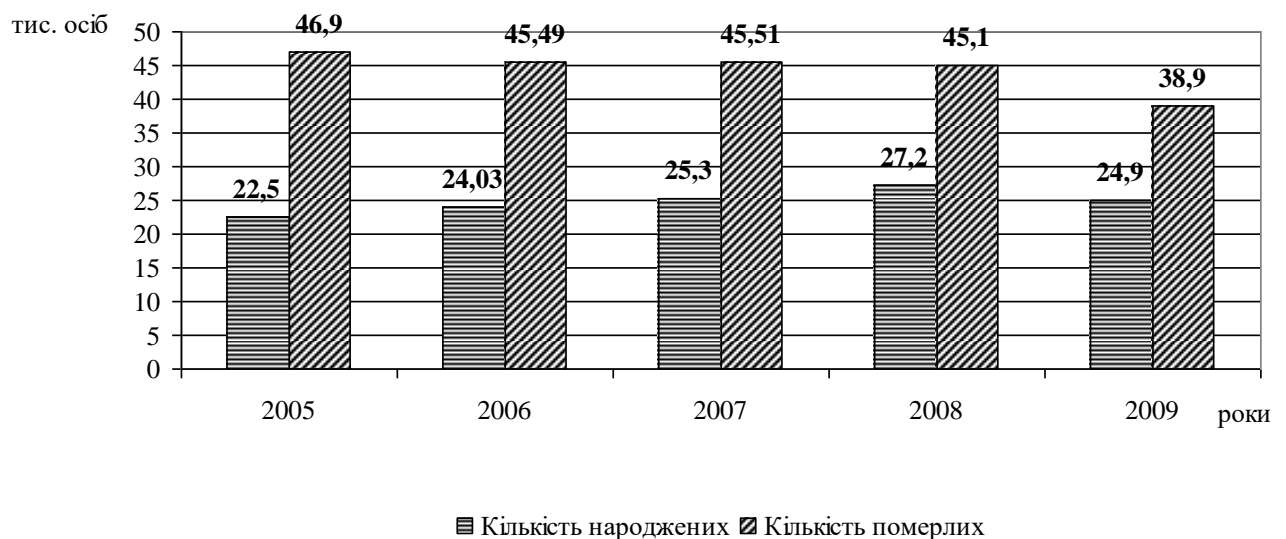


Рис. 3.5. Природний рух населення Харківської області

Що стосується механічного руху населення, то слід відзначити позитивне сальдо міграції населення Харківського регіону впродовж 2005-2009 р.р., однак, слід виявити й намагатися ліквідувати причини стрімкого скорочення даного показника у 2009 році (більше, ніж у 4 рази у порівнянні з аналогічним показником попереднього періоду) (рис. 3.6).

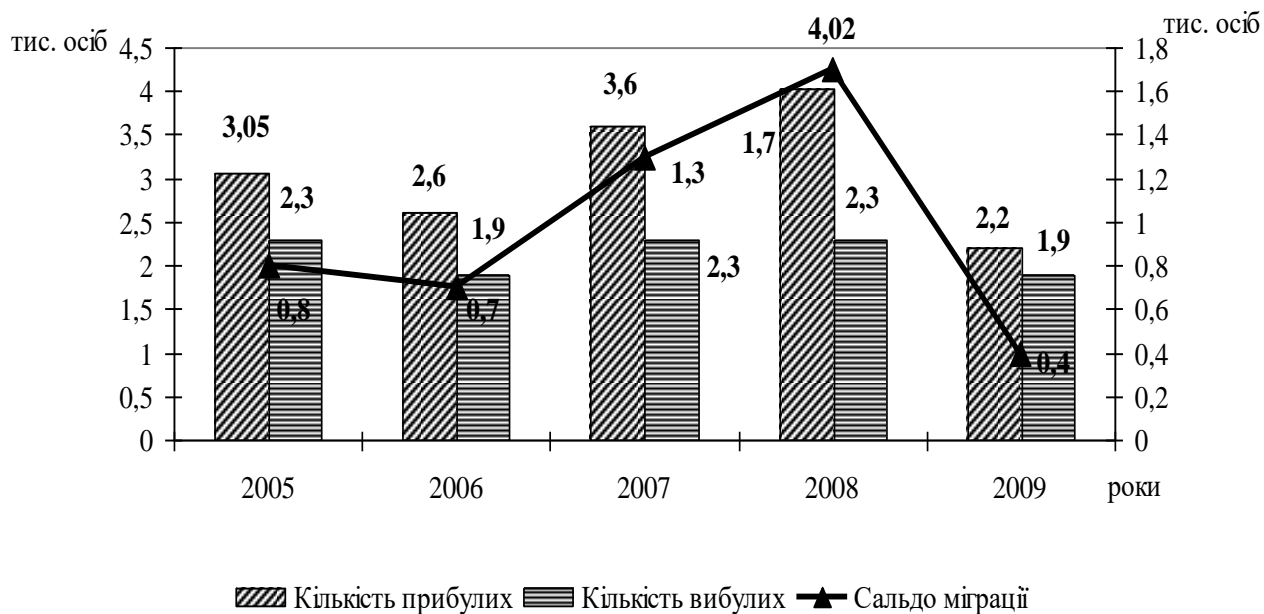


Рис. 3.6. Міжнародна міграція населення Харківського регіону

Таким чином, можна дійти висновку, що, незважаючи на відзначені позитивні тенденції, чисельність населення України в цілому й Харківського регіону зокрема, поступово зменшується. Занадто високі коефіцієнти смертності, що відображують загострення екологічних проблем, низький рівень медичного обслуговування й надання першої допомоги, та низькі значення коефіцієнтів народжуваності, що свідчать про активізацію процесу старіння населення, можуть призвести до серйозних демографічних проблем в країні у майбутньому. Хоча темпи скорочення населення поступово зменшуються, не слід виключати у довгостроковій перспективі можливість значного впливу відзначеного показника на структуру та обсяг національного ринку. Отже, збереження наявних людських ресурсів та залучення їх на державні

підприємства при одночасному скороченні населення має стати одним із пріоритетних загальнодержавних завдань.

Покращення негативної демографічної ситуації, яка склалася в останні роки в Україні, можливе лише шляхом виявлення, аналізу та впливу на причини, що до неї призвели. Основною проблемою, згідно з результатами проведеного дослідження, є збільшення коефіцієнту смертності серед населення у працездатному віці, що може негативно позначитися на формуванні трудового потенціалу сучасних вітчизняних підприємств. Звичайно, темпи приросту трудових ресурсів, насамперед, визначає рівень народжуваності, однак, певною мірою вони залежать й від рівня смертності та інтенсивності захворювань українців. Нажаль, у нашій країні ці показники залишаються одними з найбільш високих у світі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні причини смертності та захворюваності населення України та Харківської області (на початок року), тис. осіб

Найменування показника	Роки			
	2006	2007	2008	2009
1	2	3	4	5
Україна в цілому				
Всього померлих, у тому числі:	782,0	758,1	762,9	754,4
– від інфекційних хвороб	17,2	16,3	16,8	16,7
у % до загальної кількості померлих	2,19	2,15	2,2	2,2
– новоутворень	91,8	90,4	90,0	90,5
у % до загальної кількості померлих	11,7	11,9	11,8	12,0
– хвороб системи кровообігу	488,8	480,8	480,6	480,6
у % до загальної кількості померлих	62,5	63,4	62,9	63,7
– хвороб органів дихання	28,0	24,7	25,1	24,9
у % до загальної кількості померлих	3,6	3,3	3,3	3,3
– хвороб органів травлення	31,7	30,2	33,6	31,7
у % до загальної кількості померлих	4,1	4,0	4,4	4,2
– нещасних випадків, отруєнь, травм	124,5	115,7	116,8	110,1
у % до загальної кількості померлих	15,91	15,25	15,4	14,6
Всього хворих, у тому числі:	317,0	305,1	306,0	303,7
– на розлади психіки та поведінки	63,9	60,3	64,8	67,4
– у % до загальної кількості хворих	20,2	19,8	21,2	22,2
– на злоякісні новоутворення	157,5	153,6	154,1	152,9
– у % до загальної кількості хворих	49,7	50,3	50,4	50,4
– ВІЛ-інфікованих	13,8	16,1	17,7	19,0

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
– у % до загальної кількості хворих	4,4	5,3	5,8	6,3
– хворих на СНІД	4,2	4,7	4,6	4,4
– у % до загальної кількості хворих	1,3	1,5	1,5	1,5
– хворих на активний туберкульоз	39,6	38,9	37,1	35,9
– у % до загальної кількості хворих	12,5	12,7	12,1	11,8
– на венеричні хвороби	38,0	31,5	27,7	24,1
– у % до загальної кількості хворих	11,9	10,3	9,1	7,9
Харківська область				
Всього померлих, у тому числі:	46,9	45,4	45,5	45,1
– від інфекційних хвороб	0,7	0,62	0,63	0,72
у % до загальної кількості померлих	1,5	1,4	1,4	1,6
– новоутворень	4,7	4,8	4,9	4,9
у % до загальної кількості померлих	10,02	10,6	10,8	10,9
– хвороб системи кровообігу	32,71	32,04	31,88	31,79
у % до загальної кількості померлих	69,7	70,6	70,1	70,5
– хвороб органів дихання	0,9	0,82	0,88	0,84
у % до загальної кількості померлих	1,9	1,8	1,9	1,9
– хвороб органів травлення	1,59	1,47	1,66	1,79
у % до загальної кількості померлих	3,4	3,2	3,7	4,0
– нещасних випадків, отруєнь, травм	6,3	5,65	5,55	5,06
у % до загальної кількості померлих	13,48	12,4	12,1	11,1
Всього хворих, у тому числі:	19,9	18,8	19,7	19,2
– на розлади психіки та поведінки	5,62	5,09	6,29	5,78
– у % до загальної кількості хворих	28,2	27,1	31,9	30,1
– на злоякісні новоутворення	9,3	9,06	9,08	9,35
– у % до загальної кількості хворих	46,7	48,2	46,1	48,7
– ВІЛ-інфікованих	0,4	0,42	0,45	0,52
– у % до загальної кількості хворих	2,0	2,2	2,3	2,7
– хворих на СНІД	0,042	0,061	0,073	0,094
– у % до загальної кількості хворих	0,2	0,3	0,4	0,5
– хворих на активний туберкульоз	2,56	2,38	2,2	2,01
– у % до загальної кількості хворих	12,9	12,7	11,2	10,5
– на венеричні хвороби	1,98	1,75	1,56	1,43
– у % до загальної кількості хворих	9,9	9,3	7,9	7,5

Якщо звернути увагу на дані, наведені у табл. 3.2, то можна дійти висновку, що основними причинами смертності населення як в Україні взагалі, так і у Харківській області, залишаються захворювання системи кровообігу. Так, частка зафіксованих з відзначеної причини смертей складає близько 65% від загальної кількості померлих по Україні та 70% по Харківському регіону.

Незважаючи на абсолютне зменшення значення показника, питома вага померлих від зазначеної причини залишається стабільно високою впродовж всього періоду. Другою за значущістю причиною смерті українців є нещасні випадки, отруєння та травми – близько 16% та 13% померлих впродовж аналізованого періоду по Україні та Харківській області відповідно. Однак, згідно з даними табл. 3.2., спостерігається як абсолютне, так і відносне зменшення даного показника – скорочення майже на 14,4 тис. осіб. (11,6%) впродовж аналізованого періоду по Україні. У Харківському регіоні відзначений показник зменшувався, нажаль, більш повільними темпами – загальне скорочення склало лише 1,24 тис. осіб або 2,4%. На третьому місці (близько 11% від загальної кількості померлих) серед причин смертності українців різні види новоутворень – станом на початок 2009 року від зазначеної хвороби померло близько 90 тис. українців, із них майже 5 тис. осіб у Харкові та області (рис. 3.7 та 3.8), причому показник, що характеризує частку померлих від зазначеної причини, має тенденцію до збільшення – на 0,3 та 0,2% по Україні та Харківській області відповідно.

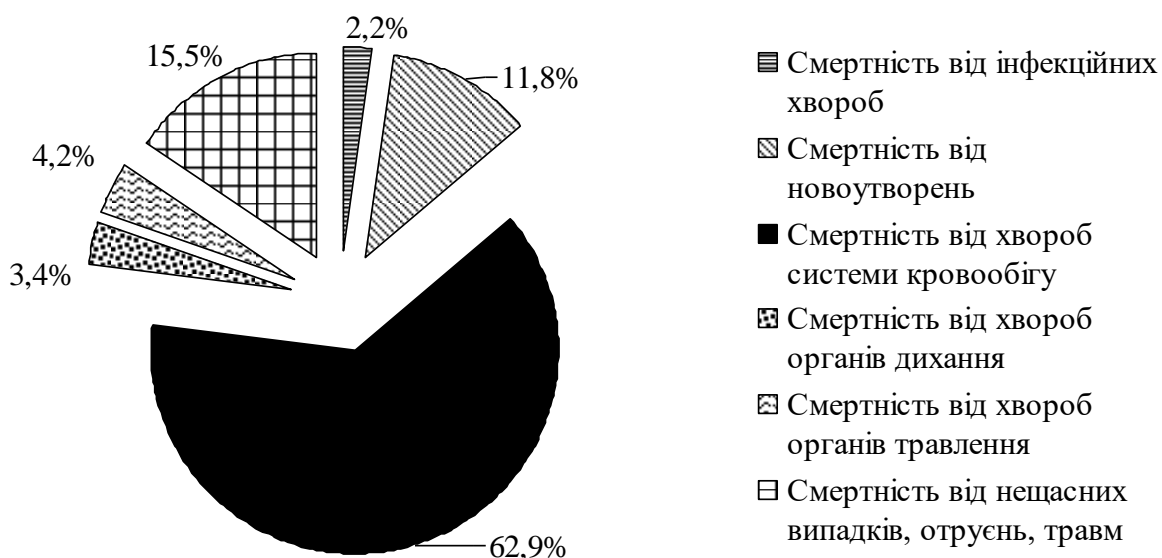


Рис. 3.7. Смертність населення України з основних причин (середнє значення впродовж 2006-2009 р.р.)

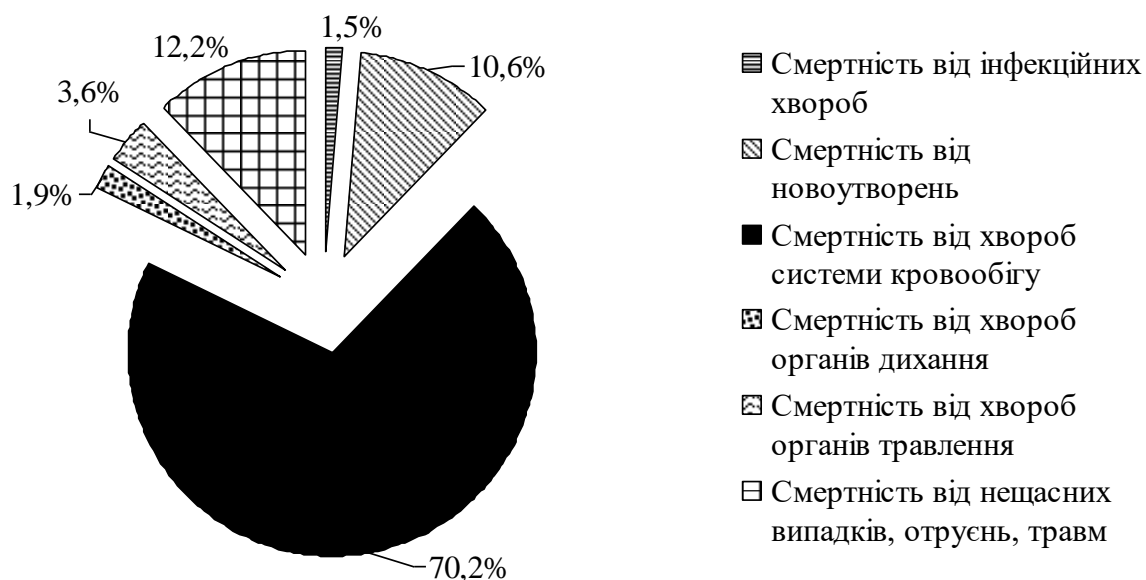


Рис. 3.8. Основні причини смертності населення Харківської області (середнє значення впродовж 2006-2009 р.р.)

На наш погляд, основною причиною високої смертності через онкозахворювання є відсутність бюджетних асигнувань на розвиток медичного обслуговування у нашій країні. Відсутність коштів виключає можливість придбання новітніх медичних технологій, обладнання, за допомогою якого можна було б виявити хворобу на ранніх стадіях та запобігти смерті хворого. Крім того, низький рівень життя населення України, нестабільність та мізерність їхніх доходів (особливо в останні роки) на фоні непомірно високої вартості подібного роду медичних послуг та необхідних препаратів також не дає їм можливості отримати своєчасну медичну допомогу. Вирішення відзначеної проблеми повинне проводитися на державному рівні шляхом розробки програми фінансування лікування онкохворих (як це відбувається у більшості розвинутих країн), що має включати в себе не тільки виділення коштів безпосередньо на лікування та придбання медичних препаратів, а й побудову відповідних клінік, придбання прогресивних технологій та устаткування, фінансування підвищення кваліфікації вітчизняних лікарів.

На ефективність процесу формування персоналу вітчизняних підприємств значною мірою також впливають фактори, що обумовлюють стан здоров'я

населення. Серед них: генетичні особливості людини, якість медичного обслуговування, екологічні умови та географічні особливості території, умови праці та побуту, соціально-економічний стан родини, соціально-правова захищеність, НТП [96]. Останнім часом фахівці [96, 173] відзначають фізіологічну деградацію більшості населення, що характеризується погіршенням стану його здоров'я та зростанням, відповідно, рівня захворюваності. Результати аналізу даних, наведених у табл. 3.2, підтверджують висновок вчених. Так, останнім часом спостерігається стрімке зростання кількості хворих на розлади психіки та поведінки (на 5,5% впродовж аналізованого періоду); ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД – на 37,7 та на 4,8% відповідно. Також значною залишається частка хворих на активний туберкульоз – в середньому близько 13% від загальної кількості хворих, однак, як позитивну можна відзначити тенденцію до зменшення даного показника в середньому на 0,7% впродовж 2006-2009 р.р. Спостерігається покращення ситуації серед хворих на злоякісні новоутворення (скорочення на 3% в середньому впродовж аналізованого періоду) та венеричні хвороби (близько 37%). Серед населення Харківського регіону також зафіксовано не найкращу ситуацію. Також стрімко зростає в межах області кількість ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД – на 30 та 123% відповідно, високими, незважаючи на тенденцію до скорочення, залишаються показники, що характеризують кількість хворих на розлади психіки (близько 30% у загальній кількості хворих) та активний туберкульоз (близько 12%). Найгіршим у ситуації, що склалася є те, що серед хворих на туберкульоз 86% є особами працездатного віку [180], із десяти хворих на наркологічні розлади – майже дев'ять – особи працездатного віку [180].

На наш погляд, однією з основних причин погіршення стану здоров'я та скорочення тривалості життя населення України є загострення екологічної проблеми, адже залежність фізичного стану людини, як і способу її діяльності, від особливостей природних умов дуже велика. Так, згідно з даними статистичних джерел [163-165, 180, 190], на сьогоднішній день спостерігається

значне забруднення відходами промислових та енергетичних підприємств повітря та водного басейну нашої країни. Особливо це стосується високо урбанізованих районів (Харківської області у тому числі), де рівень забруднення повітря, поверхневих вод і землі перевищує можливості їх самоочищення. Це призводить до деградації навколишнього середовища, що негативно впливає на стан здоров'я населення (близько 20% захворювань обумовлені несприятливими екологічними умовами). Україна, нажаль, належить до країн, що мають високі показники забруднення – близько 28% стічних вод в Україні є забрудненими, у Харківській області цей показник перевищує 70%; майже четверта частина шкідливих викидів промислових підприємств потрапляє в атмосферу без будь-якого очищення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка обсягів викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря
стаціонарними джерелами забруднення (на початок року) [180]

Обсяги викидів шкідливих речовин	Роки			
	2006	2007	2008	2009
1	2	3	4	5
по Україні, тис. т.	4464,1	4822,2	4813,3	4524,9
щорічні темпи росту, %	107,5	108,02	99,8	94,0
по Харківській області, тис. т.:	158,7	182,4	160,1	173,1
щорічні темпи росту, %	107,2	114,9	87,8	108,1
у т.ч. по м. Харків, тис. т.	6,9	6,7	6,2	6,0
щорічні темпи росту, %	100,0	97,1	92,5	96,8

Так, згідно з даними табл. 3.3, у 2008 році обсяг шкідливих речовин по Україні, які викидалися у повітря, склав 4813,3 тис. т., що на 7,8 % перевищує аналогічний показник 2006 року. Однак, позитивною є поступова тенденція до зменшення темпів зростання відзначеного показника впродовж аналізованого періоду зі 107,5% у 2006 році до 94% у 2009-му. Менш позитивна картина спостерігається у Харківській області, де темпи зростання обсягів шкідливих викидів складають щорічно від 107 до 115% (виключенням став 2008 рік). Незначне покращення ситуації зафіксовано у м. Харків, де відзначений показник скоротився в середньому на 13% у порівнянні з 2006 роком. Цей факт

є цілком зрозумілим, адже основні обсяги скидів у воду та викидів у повітря локалізовані, зазвичай, у містах та міських агломераціях. Одним із шляхів вирішення даної проблеми, на думку фахівців [76, 173], є обмеження розміщення нових виробництв, які можуть лише ускладнити екологічну ситуацію, та реалізація концепції розвитку малих та середніх міст, у яких природне середовище значно краще, ніж у великих.

Важливо пам'ятати, що відзначені фактори певною мірою визначають тенденції демографічного розвитку, адже, впливаючи на стан здоров'я населення, вони впливають й на його статеві-вікові характеристики (додаток А), які мають пріоритетне значення серед демографічних характеристик населення.

Згідно з даними, наведеними у додатку А, в Україні взагалі, як і у Харківській області зокрема спостерігається перевищення чисельності жінок над чоловіками, що є характерним для нашої країни. При цьому, як абсолютна, так і відносна перевага жінок постійно зростає. Так, впродовж 2005-2009 р.р. питома вага чоловіків у загальній чисельності постійного населення України поступово скорочувалася (на 0,2%), й на початок 2009 року складала 46,1%. Дещо інша ситуація спостерігається серед постійного населення Харківського регіону, де частка чоловіків впродовж аналізованого періоду залишається майже незмінною – навіть зафіксоване зростання на 0,1%. Відповідно змінювалась й питома вага жінок, як в Україні, так і в Харківській області. Перевага чисельності жінок над чоловіками пояснюється насамперед нижчою смертністю жінок, з одного боку, та міграцією за межі держави, що найбільше впливає на чисельність чоловіків, – з другого, також на це впливають спосіб життя й умови праці. Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що впродовж аналізованого періоду відбувалися незначні зміни у статевій структурі населення, що відчутно не вплинули на формування персоналу вітчизняних підприємств (рис. 3.9).

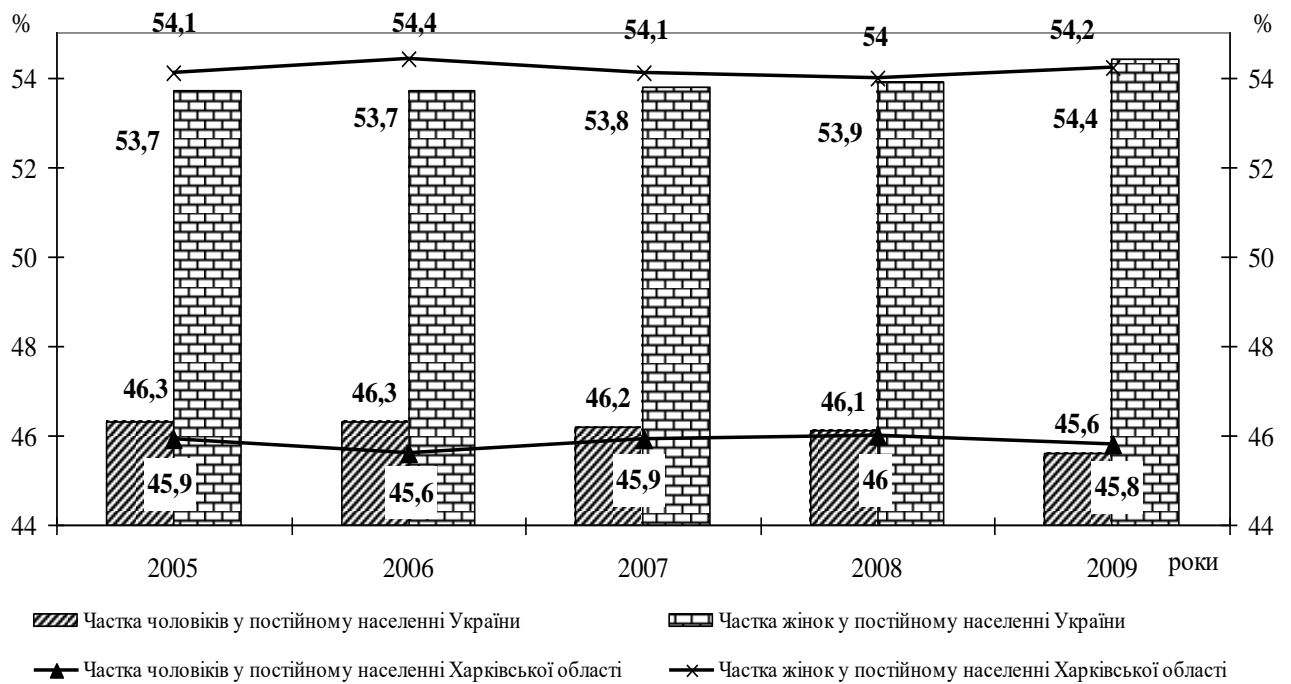


Рис. 3.9. Зміни у статевій структурі населення України та Харківської області

Істотний вплив на природне відтворення населення, визначення демографічної бази трудових ресурсів, а, отже, на процес формування персоналу підприємства та вибір конкретної стратегії управління ним чинять показники, що характеризують вікову структуру населення країни. Як відомо, на ефективність процесу формування персоналу вітчизняних підприємств безпосередньо впливає співвідношення між основними віковими групами населення – допрацездатного, працездатного та старшого за працездатний, а точніше, кількість населення у працездатному віці. Впродовж аналізованого періоду спостерігається інтенсивне скорочення найбільш продуктивної групи населення. Так, можна відзначити поступове зниження частки українців у віці від 15 до 34 років (близько 4-5% щорічно) з одночасним збільшенням частки населення у віці 35-54 років – майже на 7% впродовж 2005-2008 р.р. Відповідно, збільшилася питома вага населення у віці, старшому за 70 років (близько 0,6% впродовж аналізованого періоду), що призводить до збільшення демографічного навантаження на населення працездатного віку. Аналіз

особливостей вікової структури у Харківському регіоні, свідчить, що показник, який характеризує чисельність населення у працездатному віці, у 2008 році був менший за аналогічний показник 2005 року на 0,2 млн. осіб, що складає близько 1,2%. На 0,28 млн. осіб (майже 140%) збільшилася чисельність населення у віці, що перевищує 70 років. Отже, відзначені тенденції свідчать про активне старіння населення – негативний природний приріст, стабільно високі показники смертності, катастрофічно низька тривалість життя – все це не може позитивно впливати на трудовий потенціал, як окремих підприємств, так і країни взагалі. На сьогоднішній день в Україні питома вага осіб, старших за 65 років, складає близько 15%, що, за даними ООН, свідчить про належність нашої держави до країн зі старим населенням (показник перевищує критичний рівень у 7% у два рази). Збереження відзначених тенденцій у майбутньому цілком ймовірно може призвести до подальшого збільшення питомої ваги осіб похилого віку й відповідно – загального постаріння населення України. Відзначений факт негативно впливає й на процес формування персоналу українських підприємств, адже спостерігається загальне зниження здатності до освоєння нових професій і застосування нових технологій, негативний вплив на ефективність виробництва, бо з віком розмір зарплати збільшується, а продуктивність праці зменшується. Однак, не слід процес старіння людей розглядати як суто негативне явище – необхідно намагатися ефективно використовувати досвід літніх людей, створювати умови для їх повноцінного життя та діяльності.

Результати аналізу демографічної ситуації, як фактору впливу на процес формування персоналу сучасних вітчизняних підприємств, а також її динаміки протягом 2005-2009 р.р. дозволяє стверджувати про наявність в Україні паралельно з соціально-економічними проблемами глибокої демографічної кризи, яка за своєю природою є більш інертною, але практично некерованою й непередбачуваною з точки зору впливу на подальший розвиток країни. Загрозою для перспектив розвитку стають:

обсяги й темпи депопуляції, тобто абсолютне зменшення населення

внаслідок перевищення кількості померлих над кількістю народжених;

постійне зростання рівня смертності серед найбільш економічно ефективної частини населення (у працездатному віці);

зростання смертності населення від інфекційних, паразитарних хвороб, туберкульозу, що є неприпустимим явищем для цивілізованої країни;

зростання рівня загальної захворюваності, що свідчить про негативні зміни не тільки у кількості, але й у якості населення.

Інструментом вирішення відзначеної проблеми має стати активна діяльність уряду щодо поліпшення якісної структури населення шляхом створення можливостей для підвищення якості життя людей, ефективного використання не тільки працездатного населення, а й соціального, культурного, трудового потенціалу населення старшого віку, активізації процесів відтворення населення, забезпечення морального та фізичного здоров'я, регулювання міграційного руху. Крім того, необхідним є всебічне вивчення соціально-економічних характеристик різних вікових груп людей, особливо професійної придатності, яка пов'язана із віком та досвідом, що надасть можливість переглянути деякі негативні моменти, пов'язані із старінням людей. Тільки таким чином можуть бути подолані негативні наслідки тих процесів, що вже відбулися й спостерігаються досі, та забезпечений демографічний розвиток країни.

Окрім описаних явищ, на ефективність процесу формування персоналу вітчизняних підприємств безпосередньо впливають й тенденції на ринку праці України (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка основних показників, що характеризують ситуацію на ринку праці

№ п/п	Найменування показника	Роки				
		2005	2006	2007	2008	2009
1	2	3	4	5	6	7
Україна						
1.	Економічно активне населення працездатного віку, тис. осіб	20481,7	20545,9	20606,2	20675,7	20297,3

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
2.	Рівень економічної активності населення, %	70,9	71,2	71,7	72,7	71,8
3.	Зайняте населення працездатного віку, тис. осіб	18886,5	19032,2	19189,5	19251,7	18495,0
4.	Рівень зайнятості населення, %	65,4	65,9	66,7	67,3	65,2
5.	Безробітне населення працездатного віку, тис. осіб	1595,2	1513,7	1416,7	1424,0	1926,0
6.	Рівень безробіття населення, %	7,8	7,4	6,9	6,9	9,4
7.	Економічно неактивне населення працездатного віку, тис. осіб	8410,3	8318,0	8144,8	7766,0	7954,0
8.	Рівень економічно неактивного населення, %	29,1	28,8	28,3	27,3	28,2
Харківська область						
1.	Економічно активне населення працездатного віку, тис. осіб	1279,7	1284,9	1280,8	1282,9	1272,9
2.	Рівень економічної активності населення, %	71,3	71,7	71,9	72,6	71,6
3.	Зайняте населення працездатного віку, тис. осіб	1188,2	1199,5	1206,6	1209,3	1172,1
4.	Рівень зайнятості населення, %	67,5	68,2	69,4	70,1	66,7
5.	Безробітне населення працездатного віку, тис. осіб	91,5	85,4	74,2	73,6	140,7
6.	Рівень безробіття населення, %	5,2	4,6	4,27	4,26	8,05
7.	Економічно неактивне населення працездатного віку, тис. осіб	515,8	507,4	501,2	485,3	504,9
8.	Рівень економічно неактивного населення, %	28,7	28,3	28,1	27,4	28,4

Згідно з наведеними даними, ситуацію на ринку праці України впродовж 2005-2008 р.р. можна впевнено охарактеризувати як позитивну, адже спостерігалось збільшення економічно активного та зайнятого населення, та відповідне зменшення безробітних та чисельності економічно неактивних

українців. Різке погіршення відзначених показників зафіксовано, починаючи з 2009 року, що пов'язане, на нашу думку, з негативним впливом наслідків світової економічної кризи (рис. 3.10).

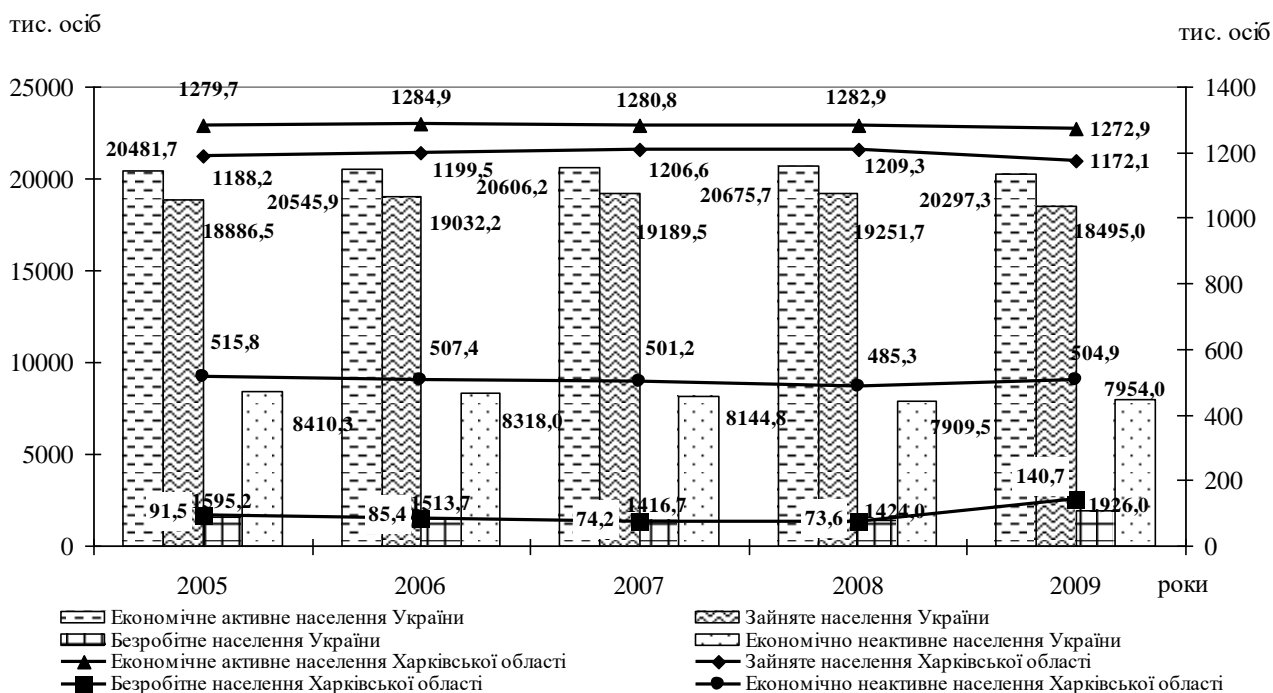


Рис. 3.10. Динаміка показників, що характеризують ситуацію на ринку праці України

Так, трудовий потенціал кожного окремого підприємства, як і країни взагалі, формує економічно активне населення. Якщо звернути увагу на значення даного показника, то можна дійти висновку щодо чітко вираженої позитивної тенденції до збільшення як по Україні взагалі, так і по Харківській області впродовж 2005-2008 р.р. Чисельність економічно активного населення України у 2008 році складала 20675,7 тис. осіб, що на 194 тис. осіб більше, ніж у 2005 році. Збільшення на 3,2 тис. осіб впродовж аналогічного періоду спостерігається й у Харківській області, що, безсумнівно, є позитивною тенденцією та свідчить про покращення ситуації на ринку праці України. Негативні корективи у ситуацію вніс 2009 рік – кількість економічно активного населення працездатного віку скоротилася на 378,4 тис. осіб по Україні та на 10 тис. осіб у Харківському регіоні (близько 1%), що скоротило реальні можливості щодо формування працездатного персоналу на вітчизняних

підприємствах. Однією з причин зменшення економічно активного населення є його перехід до категорії економічно неактивного, чисельність якого у 2009 році збільшилася у порівнянні з попереднім періодом на 188 тис. осіб (0,9%) по Україні та на 19,6 тис. осіб (1%) по Харківському регіону.

На формування та використання потенціалу працівників вітчизняних підприємств впливають також показники зайнятості та безробіття населення, оскільки відображують масштаби кризових явищ у сфері використання трудових ресурсів та безпосередньо впливають на загострення соціальної напруги.

Зайнятість в Україні до 2008 року демонструвала чітку тенденцію до зростання – чисельність зайнятого населення збільшилася на 365,2 тис. осіб або майже на 2%. Загальновідомі кризові явища зменшили даний показник у 2009 році на величину, що більш, ніж у два рази перевищує його зростання впродовж попередніх чотирьох років (на 756,7 тис. осіб або 2,1% у порівнянні з 2008 роком). Аналогічні тенденції характерні й для Харківського регіону – спостерігається збільшення чисельності економічно активного населення працездатного віку до 2008 року на 21,1 тис. осіб (2,6%) та його зменшення у 2009 році на 37,2 (3,4%) у порівнянні з попереднім періодом.

На сьогоднішній день серйозною є проблема соціального розшарування й диференціація суспільства, що переростають у небезпечну соціальну поляризацію – на дуже бідних та дуже багатих. На думку фахівців [67, 94, 85], нині в Україні практично не існує вкрай необхідного середнього класу, що є основною рушійною силою соціальних та політичних перетворень. Швидкість, з якою більшість громадян України стають бідними, існування реальної загрози масового безробіття на тлі зруйнованої системи соціального захисту можуть призвести до могутніх вибухів народного невдоволення.

Станом на початок 2010 року рівень безробіття населення перевищував аналогічний показник 2005 року на 1,6% та вже на 2,5% показник 2008 року. Аналогічною є тенденція відзначеного показника й у Харківській області, де він вищий показника 2005 року на 2,9%, й на 3,8% – показника 2008 року. Однак,

навіть цей далеко не низький офіційно визначений рівень безробіття в Україні не відображує реальну ситуацію на ринку праці внаслідок існування неповної зайнятості працюючих (особливо у містах з незначним вибором місць роботи) та функціонування нерегульованого ринку робочої сили. Згідно з оцінками фахівців Світового банку, реальне безробіття в Україні сягає близько 30%.

Особливо негативним є те, що серед безробітних 3/4 складають особи з вищою та середньою спеціальною освітою. Основними причинами безробіття на сьогоднішній день фахівці [125, 173] називають звільнення за власним бажанням, з економічних причин, вивільнення у зв'язку з реорганізацією, ліквідацією виробництва, скороченням чисельності або штату працівників підприємств, неможливість знайти роботу після закінчення навчальних закладів. Слід зазначити, що у Харківській області у 2008 році відбулися позитивні зміни щодо скорочення чисельності безробітних із зазначених причин. Так, чисельність вивільнених з економічних причин скоротилася на 8%, за власним бажанням – на 0,9%. Однак, викликає занепокоєння збільшення майже на 10% кількості випускників, що не змогли працевлаштуватися після закінчення вищих навчальних закладів, та тих, хто залишив роботу через незадовільний стан здоров'я – на 1,1%. Відзначене явище є вкрай негативним, адже, по-перше, підтверджує попередні висновки про загальне погіршення фізичного стану населення країни, по-друге, свідчить про відсутність можливості або бажання працевлаштування найбільш перспективної частки населення – випускників вузів, тобто бездіяльність молодих, енергійних, кваліфікованих осіб. Ситуацію погіршують деякі характерні особливості, що властиві ринку праці нашої країни. Так, дуже багато осіб працездатного віку просто припиняють пошуки роботи через втрачання надії її знайти, зростає останнім часом кількість осіб, які не знають де і як шукати роботу, як організувати власну справу, що не може позитивно впливати як на ефективність економіки України, так і на ефективність діяльності кожного окремого підприємства. Крім того, значно зросла у 2008 році кількість безробітних, що перебувають у цьому статусі більше року – на 6,5% при одночасному

зменшенні чисельності тих, хто знайшов роботу впродовж 6 місяців (2,6%). На нашу думку, відзначені тенденції можна пояснити стрімким скороченням попиту на робочу силу (більше, ніж на 50% впродовж 2008 року), особливо у сільському господарстві – майже в два рази, у промисловості – майже втричі, у будівництві цей показник скоротився майже в п'ять разів. Отже, спостерігається дисбаланс між пропозицією та попитом на робочу силу, причому цей розрив є значним та має стійку тенденцію до збільшення.

Таким чином, ситуацію на ринку праці, що безпосередньо впливає на ефективність процесу формування персоналу вітчизняних підприємств, обґрунтовано можна назвати вкрай негативною. Подолання зазначених проблем можливе лише шляхом взаємоузгодженої діяльності регіональних органів влади та роботодавців, що передбачає створення системи взаємодії роботодавців, профспілок, держави за прикладом розвинутих країн. При цьому, саме державі має відводитися найактивніша роль у створенні сприятливих умов для плідного співробітництва та відображенні інтересів усіх членів суспільства.

Відзначені характеристики, серед яких фізичне здоров'я населення та демографічні характеристики, є, безперечно, основою трудового потенціалу підприємства, однак, наявні освітньо-професійні знання дають змогу робітнику швидше адаптуватися на робочому місці в умовах стрімких економічних змін. Отже, є актуальна необхідність виявлення та аналізу проблем у сфері професійної освіти, як найважливішого елемента системи формування персоналу сучасних українських підприємств.

У сучасних умовах саме освіта та рівень професійної підготовки визначають конкурентоспроможність персоналу й є основними джерелами інтелектуального, духовного та виробничого суспільства. Професійне навчання забезпечує підготовку кваліфікованих працівників для вітчизняних підприємств, обумовлює їх здатність до ефективного виконання необхідних функцій, розв'язання нових завдань, сприяє розвитку нових сфер компетентності. Стрімкий розвиток НТП висуває до сучасних робітників нові, більш високі вимоги – сьогодні перевага віддається висококваліфікованим

фахівцям, що мають високий рівень професійної підготовки, спроможні швидко оволодіти новими технологіями, готові брати на себе відповідальність за вирішення складних практичних завдань у динамічному середовищі, тобто є конкурентоспроможними на ринку праці.

Рівень професійної освіти значною мірою залежить від наявності достатньої кількості відповідних закладів, що пропонують якісний рівень підготовки. На сьогоднішній день, згідно зі статистичними даними [165, 190], у Харківському регіоні існує приблизно однакова кількість вищих навчальних закладів I-II та III-IV рівнів акредитації (36 та 37 відповідно), причому їхня кількість залишається відносно постійною впродовж аналізованого періоду. Однак, якщо звернути увагу на кількість студентів, то можна відзначити негативну тенденцію до скорочення даного показника (рис. 3.11).

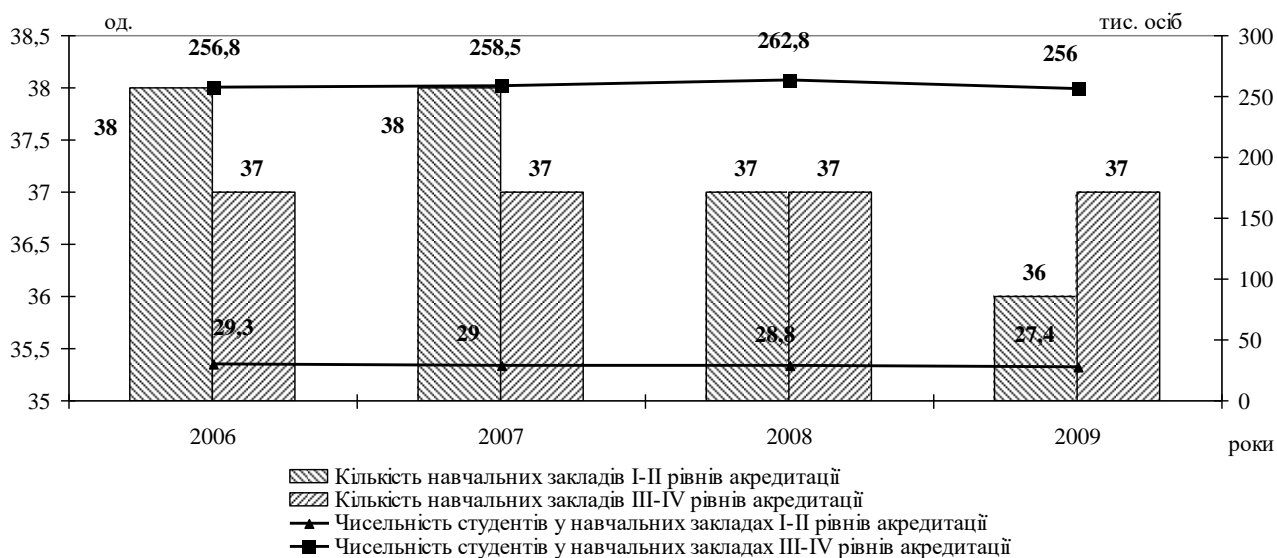


Рис. 3.11. Динаміка кількості вищих навчальних закладів на території Харківської області та чисельності студентів в них

Дані рис. 3.11 демонструють, що впродовж 2006-2009 р.р. спостерігається зменшення кількості осіб, що навчалися у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації на 1,9 тис. осіб або на 6,5%, дещо інша ситуація спостерігається щодо чисельності студентів у ВНЗ III-IV рівнів. Так, з 2006 по 2008 рік відбувається впевнене збільшення відзначеного показника – на 6 тис. осіб (2,3%), у 2009 році відзначено стрімке скорочення чисельності студентів –

рівень показника був менший за значення попереднього періоду на 2,6% (6,8 тис. осіб), тобто перевищив попереднє трирічне зростання. На наш погляд, відзначену ситуацію можна в деякому ступені пояснити економічними причинами., адже саме у цей період починаються кризові явища в економіці, як України так і решти країн світу. Це, у свою чергу призводить до стрімкого зменшення рівня доходів населення, подорожчання вартості більшості товарів та послуг, й освітніх у тому числі. Таким чином, можна припустити, що саме неможливість оплати більшістю українців вартості відзначеного виду послуг призвело до скорочення кількості студентів у ВНЗ. Крім того, значне зростання кількості вивільнених працівників у зазначений період, неможливість працевлаштування висококваліфікованих фахівців, можливо, також негативно вплинули на мотивацію більшої частки мешканців України до навчання. Тобто комерціалізація сфери освіти та поступове усунення держави від визначення обсягів професійного навчання кадрів призвело до серйозних диспропорцій між процесами формування та використання людських ресурсів, виникнення дефіциту кваліфікованих кадрів основних робітничих професій. Отже, в сучасних умовах система освіти має враховувати не тільки реалії на ринку праці, а й структурно-інноваційні зміни в економіці, вимоги науково-технічного прогресу до якості робочої сили з метою забезпечення відповідності професійно-кваліфікаційної структури кадрів потребам вітчизняних підприємств.

Дослідження впливу основних факторів зовнішнього середовища на процес формування персоналу сучасних українських підприємств призвело до невтішних висновків:

скорочення чисельності населення, зниження тривалості життя і народжуваності внаслідок економічних і соціопсихологічних чинників, зростання смертності населення працездатного віку при стагнації показників у післяпрацездатному віці і зниженні у допрацездатному стали характерними ознаками демографічної ситуації України;

активізація міграційних процесів та відповідне зниження сальдо міграції,

що викликані появою можливостей вільного переміщення населення у межах і за межі території країни, негативно впливають на якісний склад населення, знижують професійний та освітній потенціал України;

суттєві структурні зрушення, а саме зростання частки осіб похилого віку і зменшення активної репродуктивної та працездатної частки у складі населення, стають загальною демографічною тенденцією нашої країни;

негативні тенденції на ринку праці, що проявляються у зменшенні частки економічно активного населення у працездатному віці та зростанні рівня безробіття, становлять серйозну проблему для ефективної внутрішньої політики держави;

відсутність взаємозв'язку між ринком освітніх послуг та ринком праці є основною причиною безробіття молодих осіб, які через відсутність інформації про стан та динаміку ринку праці, реальні можливості працевлаштування, низьку конкурентоспроможність після закінчення ВНЗ, надлишкову пропозицію висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці, впродовж значного періоду часу не спроможні знайти роботу та згодом зовсім втрачають бажання до її подальшого пошуку.

Перелічені фактори у своїй сукупності визначають особливу складність демографічної ситуації в Україні, що, у свою чергу, має безпосередній негативний вплив на процеси забезпечення вітчизняних підприємств необхідними трудовими ресурсами та формування конкурентоспроможного, висококваліфікованого, відповідального персоналу. Інструментом вирішення зазначеної проблеми є активна співпраця органів державної та місцевої влади, профспілок та роботодавців, спрямована на розробку ефективної демографічної політики, створення якісних умов життя та праці, популяризацію здорового способу життя, усунення диспропорцій між ринком освітніх послуг та ринком праці. Тільки за таких умов у українських підприємств з'являється реальна можливість сформувати персонал у необхідному кількісному та якісному відношенні та забезпечити таким чином своє ефективне функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3.2. Оцінка рівня забезпеченості персоналом промислових підприємств Харківської області

На сьогоднішній день більшість фахівців [45, 46] погоджуються з думкою, що персонал є переважним за значущістю чинником ефективного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств. Саме працівники, які є носіями професійних, кваліфікаційних, інтелектуальних якостей, визначають досягнення підприємствами стратегічних цілей та забезпечують гідне місце на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, розвиток НТП на сьогоднішній день поставив результати господарської діяльності у безпосередню залежність від працівників, їхньої зацікавленості до опанування складною технікою та технологіями, відповідальності, старанності та відданості справі, здібності до творчої та самостійної праці. Отже, персонал за значущістю ставлять на один рівень з матеріальними та фінансовими ресурсами, що обумовлює значні витрати на його залучення, навчання, створення гідних умов для розвитку та розкриття внутрішнього потенціалу. Все це вимагає поглиблення наукових досліджень щодо створення ефективної системи формування та використання трудового потенціалу робітників, удосконалення методів та інструментів управління ними.

Україна традиційно відрізнялася високою якістю трудових ресурсів, що є основним джерелом формування персоналу вітчизняних підприємств, з погляду професійно-освітнього, кваліфікаційного та інтелектуального аспектів. Однак, негативні явища у нових економічних умовах, серед яких масове вивільнення висококваліфікованих кадрів, неможливість застосування ними своїх вмінь у бажаних сферах діяльності, розшарування через це суспільства на бідних та багатих стають причинами активного міграційного руху найбільш перспективної частки українців за кордон.

З метою оцінки рівня забезпеченості підприємств Харківського регіону працівниками необхідної кількості та якості доцільним є аналіз інформації, наведеної у відповідних статистичних джерелах [190] (табл. 3. 5).

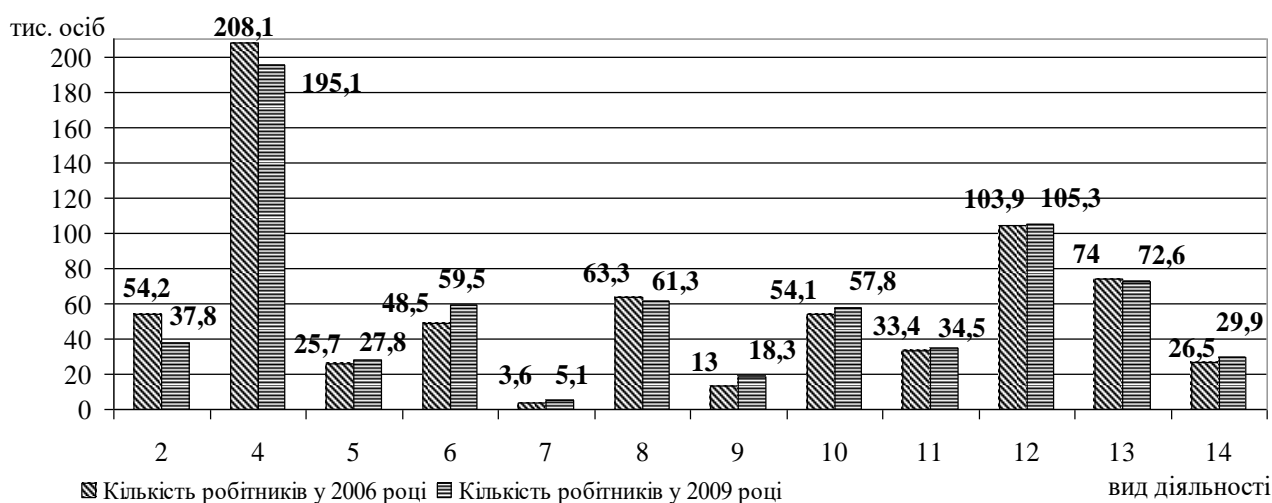
Таблиця 3.5

Динаміка кількості найманих працівників Харківської області (на початок року), тис. осіб

Види економічної діяльності	2006 рік			2007 рік			2008 рік			2009 рік		
	всього	у тому числі:		всього	у тому числі:		всього	у тому числі:		всього	у тому числі:	
		чоло-віки	жін-ки		чоло-віки	жін-ки		чоло-віки	жін-ки		чоло-віки	жін-ки
1. Усього	708,6	330,1	378,5	723,3	337,6	385,7	713,7	331,4	382,3	705,2	326,7	378,5
2. Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	54,2	34,7	19,5	48,4	31,2	17,2	41,6	26,9	14,7	37,8	24,5	13,3
3. Рибальство, рибництво	0,3	0,2	0,1	0,3	0,3	0,0	0,2	0,2	0,0	0,2	0,2	0,0
4. Промисловість	208,1	118,7	89,4	208,4	119,2	89,2	203,2	117,3	85,9	195,1	113,1	82,0
5. Будівництво	25,7	20,2	5,5	27,1	21,8	5,3	28,4	22,9	5,5	27,8	22,9	4,9
6. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	48,5	26,8	21,7	56,4	30,6	25,8	58,8	31,3	27,5	59,5	31,2	28,3
7. Діяльність готелів та ресторанів	3,6	0,9	2,7	4,3	1,1	3,2	4,6	1,3	3,3	5,1	1,4	3,7
8. Діяльність транспорту та зв'язку	63,3	36,7	26,6	63,2	36,6	26,6	61,6	35,6	26,0	61,3	35,4	25,9
9. Фінансова діяльність	13,0	4,1	8,9	14,7	4,6	10,1	16,6	5,0	11,6	18,3	5,7	12,6
10. Операції з нерухомим майном	54,1	26,7	27,4	60,0	30,3	29,7	57,0	28,8	28,2	57,8	29,9	27,9
11. Державне управління	33,4	10,7	22,7	33,8	10,9	22,9	33,6	10,6	23,0	34,5	10,7	23,8
12. Освіта	103,9	27,2	76,7	105,8	27,1	78,7	105,5	27,1	78,4	105,3	26,7	78,6
13. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	74,0	11,9	62,1	74,0	12,0	62,0	73,3	11,8	61,5	72,6	12,1	60,5
14. Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	26,5	11,3	15,2	26,9	11,9	15,0	29,3	12,6	16,7	29,9	12,9	17,0

Згідно з наведеними даними, кількість працюючих на підприємствах, в установах та організаціях регіону нерівномірно змінювалася впродовж аналізованого періоду. Так, значення відзначеного показника у 2009 році було менше за аналогічний показник 2008 року на 8,5 тис. осіб (1,2%) та на 18,1 тис. осіб (2,5%) менше показника 2007 року. Отже, можна сказати, що після досить чітко вираженої тенденції до збільшення відбулося стрімке скорочення зазначеного показника у 2009 році, що не може позитивно впливати на соціально-економічний розвиток регіону й країни в цілому. Вірогідними причинами окресленої ситуації, на нашу думку, можуть бути трансформаційні процеси в економіці України, що впливають на процес забезпечення ефективної зайнятості населення регіону, – банкрутство підприємств, скорочення виробництва, фінансова та матеріальна заборгованість, проблеми в реалізації продукції призводять до масового вивільнення робітників.

Найбільш стрімке скорочення чисельності робітників, згідно з даними статистичних джерел [190], зафіксоване у сільському господарстві та промисловості – 30,3 та 6,3% відповідно. Одночасно, можна відзначити протилежні тенденції у готельній (ресторанній) діяльності, фінансовій сфері, торгівлі, будівництві, де чисельність робітників впродовж 2006-2009 р.р. збільшилася відповідно на 42,7; 40,8; 22,7 та 8,2% відповідно (рис. 3.12).



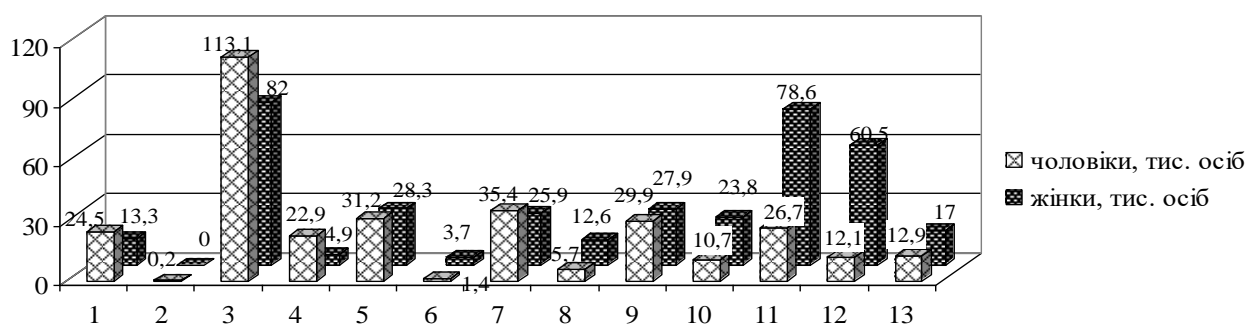
Примітка: нумерація на осі «ОХ» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.5.

Рис. 3.12. Динаміка чисельності працівників за видами економічної діяльності

Відзначені тенденції можна пояснити переходом до постіндустріальної епохи, для якого типовим є перехід від виробництва матеріальних благ до виробництва послуг, що характеризується перевагою енерго- і ресурсозберігаючих технологій, зниженням питомих витрат сировини й енергії на одиницю національного доходу і виробленої продукції, пріоритетною роллю інформаційних технологій і інших наукомістких виробництв, різким зростанням значення НДОКР, виходом на перше місце сфери обслуговування, включаючи виробничі послуги (реклама, консультації, лізинг і т.п.). Отже, цілком очевидно, що велика частина робочої сили вже не зайнята в сільському господарстві й обробній промисловості, а зосереджена в сфері послуг, до якої відносяться торгівля, фінанси, транспорт, індустрія розваг, а також сфера науки й освіти. Таким чином, ситуацію, що склалася, коли відповідно до загальносвітових тенденцій, для яких характерні високі темпи зростання чисельності працівників у галузях сфери послуг, у Харківському регіоні відбувається природне переміщення зайнятості з виробництва в сферу обслуговування, не можна однозначно оцінити як негативну. Однак, не слід забувати, що окрім природного переміщення зайнятості, на жаль, у нашій країні, як і в Харківському регіоні зокрема, існують інші, досить неприємні, причини скорочення робочої сили у зазначених галузях. Це і незадовільні умови праці, й недосконала система матеріального заохочення, що, у першу чергу, сприяє звільненню висококваліфікованих робітників. З метою забезпечення підприємств промисловості відповідними кадрами, які здатні ефективно вирішувати складні виробничі завдання, слід належну увагу приділяти формуванню та реалізації мотиваційної стратегії управління персоналом, що передбачатиме обов'язкову розробку та впровадження справедливої системи оплати та стимулювання високопродуктивної праці.

Що стосується статевого розподілу найманих працівників, то можна відзначити так звані «суто жіночі» та «суто чоловічі» види діяльності. Абсолютна перевага жінок (майже в п'ять разів) спостерігається у сфері охорони здоров'я, освітній сфері (майже втричі), у 2,5 рази більше жінок-

робітників у державному управлінні та фінансовій сфері. Чоловіки перемагають за чисельністю на будівництві (у п'ять разів), сільському господарстві (майже у два рази) та промисловості (на 25%). Ця ситуація цілком зрозуміла, адже відсутність жінок у таких сферах, як сільське господарство, будівництво, промисловість, пояснюється, перш за все, достатньо важкими умовами фізичної праці. Що стосується сфери послуг (торгівля, діяльність готелів та ресторанів, транспорту та зв'язку), то можна спостерігати приблизно однаковий статевий розподіл найманих працівників (рис. 3.13).



Примітка: нумерація на осі «ОХ» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.5.

Рис. 3.13. Статевий розподіл робітників за видами діяльності у 2009 році

Незважаючи на відзначені тенденції щодо скорочення кількості найманих працівників у промисловості, дана галузь й дотеперішнього часу концентрує на своїх підприємствах найбільшу частку населення. Це зумовлене наявністю паливно-енергетичного та промислового комплексу, що відносить Харківський регіон до складу областей, де історично спостерігається найбільша кількість робітників, зайнятих у промисловій сфері (Луганська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська).

Так, питома вага робітників даної сфери у загальній кількості найманих працівників Харкова й області складає близько 28% впродовж 2006-2009 р.р., що в декілька разів перевищує питому вагу працівників зайнятих іншими

видами діяльності (рис. 3.14).

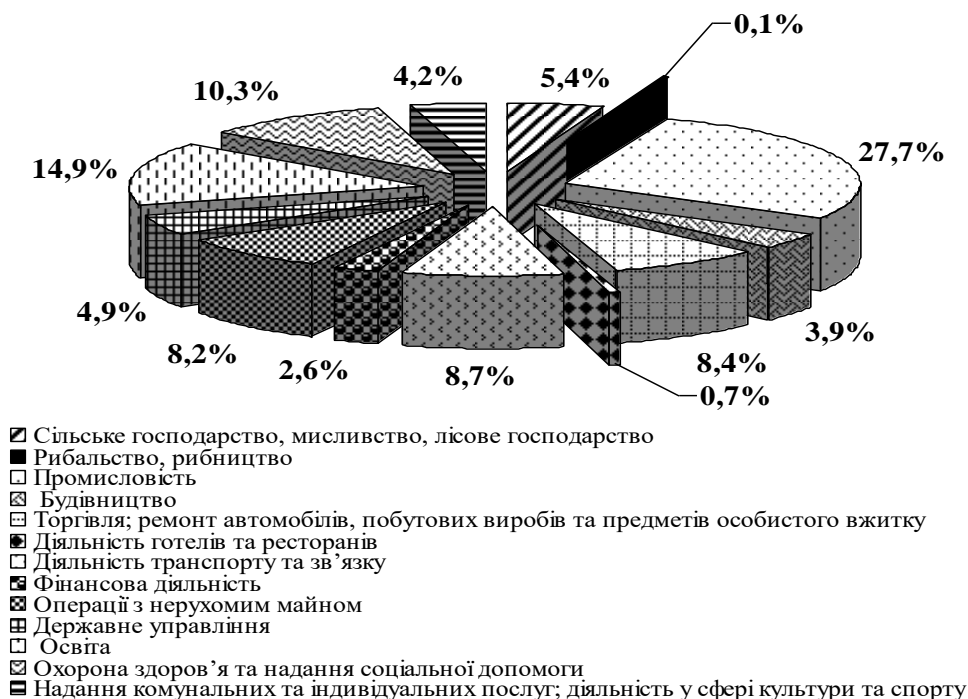


Рис. 3.14. Розподіл найманих працівників за видами діяльності

Найбільша частка промислових робітників працює на підприємствах переробної промисловості (близько 79% від загальної кількості зайнятих у промисловості), серед яких 51,1% займається машинобудуванням, 19% виробництвом харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, 6,8% виробництвом неметалевої мінеральної продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розподіл найманих працівників за видами промислової діяльності

Галузь промисловості	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
1	2	3	4	5
Промисловість, всього, тис. осіб у тому числі:	208,1	208,4	203,2	195,1
1) добувна промисловість, тис. осіб	5,2	5,3	5,4	5,5
питома вага у загальній кількості працівників, %	2,5	2,5	2,7	2,8
2) переробна промисловість, тис. осіб	167,1	167,6	161,4	153,3
питома вага у загальній кількості працівників, % у тому числі:	80,3	80,4	79,4	78,6
2.1) виробництво харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів, тис. осіб	28,8	30,5	30,3	29,1
питома вага у загальній кількості пра- цівників переробної промисловості, %	17,2	18,2	18,8	19,0

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
2.2) хімічна та нафтохімічна промисловість, тис. осіб	9,6	10,3	9,9	8,7
питома вага у загальній кількості працівників переробної промисловості, %	5,8	6,2	6,1	5,7
2.3) виробництво неметалевої мінеральної продукції, тис. осіб	10,5	10,6	10,1	10,4
питома вага у загальній кількості працівників переробної промисловості, %	6,2	6,3	6,3	6,8
2.4) машинобудування, тис. осіб	93,6	87,9	83,6	78,9
питома вага у загальній кількості працівників переробної промисловості, %	56,0	52,5	51,2	51,1
2.5) інші галузі переробної промисловості, тис. осіб	24,6	28,3	27,5	26,2
питома вага у загальній кількості працівників переробної промисловості, %	14,8	16,8	17,6	17,4
3) виробництво та розподілення електроенергії, газу та води, тис. осіб	35,8	35,5	36,4	36,3
питома вага у загальній кількості працівників, %	17,2	17,1	17,9	18,6

Однак, якщо відстежити динаміку показників впродовж 2006-2009 р.р., то очевидною є тенденція до зменшення кількості працівників у переробній промисловості (майже на 9%) й поступове збільшення кількості зайнятих на підприємствах добувної промисловості (на 5,8% впродовж аналізованого періоду). Характерним є те, що поступово зменшується частка харків'ян, які надають перевагу роботі на підприємствах важкої промисловості. Так, питома вага робітників машинобудування скоротилася впродовж аналізованого періоду майже на 5% і у 2009 році чисельність працюючих була меншою за аналогічний показник 2006 року на 14,7 тис. осіб. Подібну ситуацію можна спостерігати й у хімічній та нафтохімічній промисловості – скорочення на 0,9 тис. осіб (0,1%). Одночасно відбувається збільшення чисельності бажаючих працювати на підприємствах більш популярних на даний час галузей виробництва, серед яких безперечним лідером є виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. За відзначений період кількість найманих працівників на підприємствах відзначеної галузі збільшилася на 1,1% та продовжує зростати. Певно це пояснюється більш комфортними умовами праці, більш високим

рівнем заробітної плати, її своєчасною виплатою, що обумовлене, на відміну від підприємств машинобудування, постійним попитом на пропоновані види продукції (рис. 3.15).

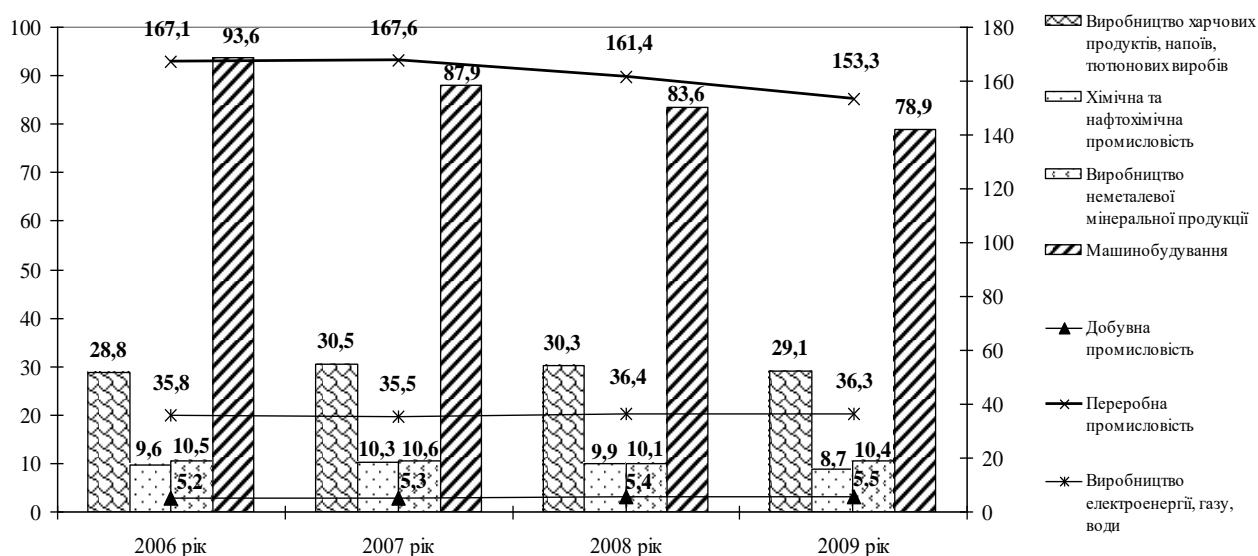


Рис. 3.15. Динаміка кількості найманих працівників по галузям промисловості Харківського регіону, тис. осіб

Для підтвердження тенденцій, виявлених на підставі аналізу статистичних показників по Україні та Харківському регіону, подібний аналіз було проведено на окремому промисловому підприємстві Харкова – ВАТ «Харківський котельно-механічний завод». Так, досліджуючи динаміку середньооблікової чисельності у 2005-2009 р.р. (табл. 3.7), було зроблено наступні висновки.

Таблиця 3.7

Середньооблікова чисельність та структура персоналу ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік		2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність персоналу	353	100	373	100	337	100	348	100	373	100
Працівники основної діяльності (промислово-виробничий персонал)	342	96,9	355	95,2	319	94,7	331	95,1	356	95,4

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
у тому числі:										
робітники	248	72,5	253	71,3	214	67,1	227	68,6	251	70,5
керівники	45	13,2	48	13,5	46	14,4	49	14,8	54	15,2
спеціалісти	46	13,5	51	14,4	54	16,9	53	16,0	49	13,8
службовці	3	0,8	3	0,8	5	1,6	2	0,6	2	0,5
Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	11	3,1	18	4,8	18	5,3	17	4,9	17	4,6

Досліджуючи динаміку середньооблікової чисельності персоналу на окремому підприємстві впродовж аналізованого періоду (табл. 3.7), можна спостерігати, за винятком 2007 року, загальне збільшення показника (на 20 осіб або на 5,6%), що пояснюється створенням нових робочих місць на заводі через зростання обсягів замовлень. Позитивним моментом є збільшення промислово-виробничого персоналу за рахунок збільшення чисельності усіх його категорій. Так, показник, що характеризує загальну чисельність промислово-виробничого персоналу, у 2009 році перевищував рівень 2005 року на 4%. У тому числі за рахунок робітників – на 21,4%, керівників – на 64,3%, спеціалістів та службовців – на 14,3%. Безперечно, ситуація була б кращою у разі збільшення загальної чисельності промислово-виробничого персоналу в основному за рахунок робітників, адже саме вони є безпосередніми учасниками виробничого процесу й, отже, виробниками пропонованих товарів та послуг. Крім того, на підприємстві на кожних двох-трьох робітників припадає один працівник зі складу керівників, спеціалістів та службовців, що, на наш погляд, є дещо завищеним значенням.

Відбувається також поступове збільшення непромислового персоналу підприємства – майже на 155% впродовж аналізованого періоду, що у сучасних умовах економіки України є недоцільним.

Якщо звернутися до структури персоналу ВАТ «ХКМЗ» (рис. 3.16), то протягом зазначеного періоду відбувалося зменшення питомої ваги промислово-виробничого персоналу (на 1,5%) за рахунок відповідного збільшення питомої ваги непромислового персоналу.

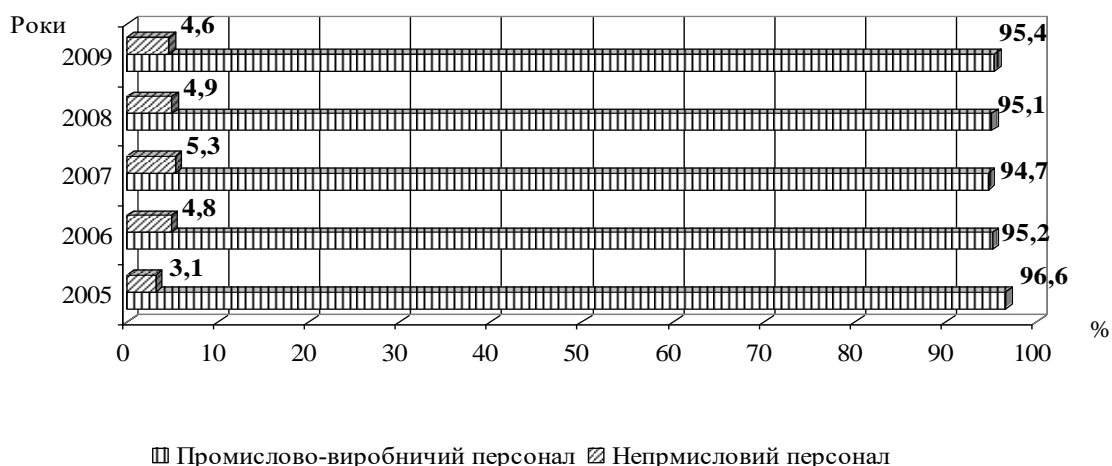


Рис. 3.16. Співвідношення питомої ваги промислово-виробничого та непромислового персоналу ВАТ «ХКМЗ»

Також поступово зменшується питома вага робітників на 3,9% у 2008 році у порівнянні з аналогічним показником 2005 року. У 2009 році ситуація несуттєво покращилася – значення показника зросло впродовж року на 1,9%, однак його рівень (70,5%) все одно не досягнув рівня 2005 року (72,5%), що, безумовно не може позитивно впливати на ефективність виробничого процесу та свідчити про успішне функціонування підприємства. Що стосується керівників та спеціалістів, то питома вага даних категорій персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу зросла відповідно на 2 та 0,3% (рис. 3.17).

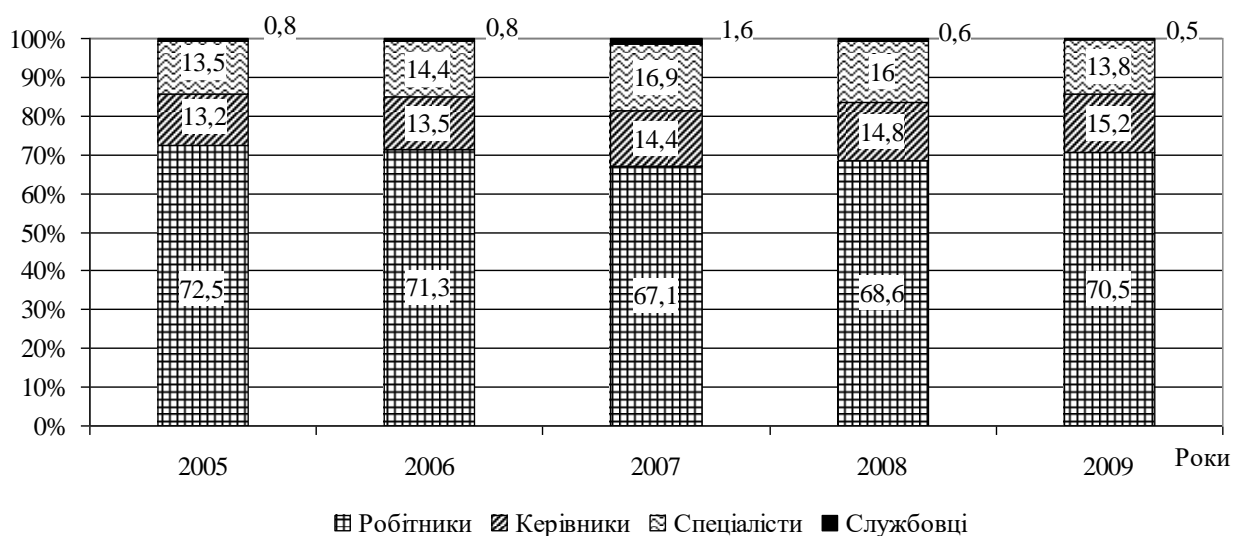


Рис. 3.17. Динаміка структури промислово-виробничого персоналу ВАТ «ХКМЗ»

На підставі результатів проведеного аналізу можна стверджувати про деяке зниження виробничого потенціалу ВАТ «ХКМЗ», що, на жаль, не може бути сприятливою передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства. Це обумовлює необхідність виявлення причин відзначеного скорочення чисельності промислового персоналу та реалізації необхідних заходів, що сприятимуть покращенню ситуації, що склалася, та нарощуванню таким чином виробничого потенціалу підприємства.

Економічний розвиток країни значною мірою залежить від розвитку саме промисловості, отже, необхідним є забезпечення пріоритетності розвитку промислових галузей і виробничих ресурсів. Однак, слід завжди пам'ятати, що вирішальна роль у підвищенні ефективності промислового виробництва належить трудовій діяльності працівників. На сьогоднішній день, разом з нарощуванням та модернізацією виробництва слід прагнути до підвищення якісного рівня персоналу, створення сприятливих умов для його розвитку, застосування нових методів оцінки праці та вдосконалення на цій основі системи оплати та стимулювання високих результатів діяльності. Важливим, з огляду на вищезазначене, є аналіз якісного складу робітників підприємств різних видів діяльності, що, насамперед, передбачає оцінку їхнього освітнього та кваліфікаційного рівня (табл. 3.8).

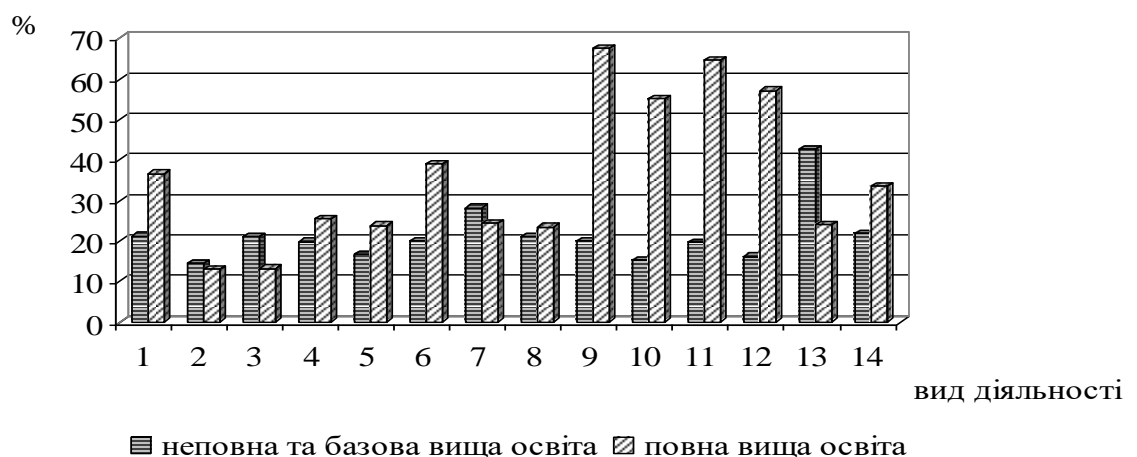
Перевага на підприємстві фахівців з високим ступенем професійної освіти свідчить про високу якість його трудового потенціалу та збільшує можливості щодо досягнення високих кінцевих результатів діяльності. Згідно з даними табл. 3.8, кількість працівників з вищою освітою усіх рівнів станом на початок 2009 року становила 404379 осіб, тобто майже 60% від загальної кількості штатних працівників. Причому співвідношення освічених кадрів відбувається на користь працівників з повною вищою освітою – 36,6% з повною вищою освітою проти 21,3% – з неповною або базовою. Найбільш перспективними галузями з точки зору якості персоналу є торгівля, фінансова діяльність, операції з нерухомим майном, сфера державного управління та освіти, де на кожного працівника з неповною (базовою) вищою освітою

Таблиця 3.8

Розподіл найманих працівників Харківського регіону за рівнем освіти, підготовки та підвищенням кваліфікації

Вид економічної діяльності	Кількість штатних працівників, осіб	У тому числі мають вищу освіту за освітніми рівнями				У тому числі підвищували кваліфікацію			
		неповна та базова вища		повна вища		навчались новим професіям		підвищили кваліфікацію	
		усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників
1. Усього	698475	148676	21,3	255703	36,6	14290	2,0	62496	8,9
2. Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	31663	4574	14,4	4117	13,0	323	1,0	794	2,5
3. Рибальство, рибництво	190	40	21,1	25	13,2	-	-	8	4,2
4. Промисловість	187343	37116	19,8	48023	25,6	9275	5,0	23133	12,3
5. Будівництво	24845	4121	16,6	5921	23,8	858	3,5	2126	8,6
6. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	58023	11540	19,9	22645	39,0	351	0,6	892	1,5
7. Діяльність готелів та ресторанів	5049	1424	28,2	1236	24,5	11	0,2	17	0,3
8. Діяльність транспорту та зв'язку	62268	13158	21,1	14632	23,5	2862	4,6	10339	16,6
9. Фінансова діяльність	18870	3748	19,9	12762	67,6	-	-	2282	12,1
10. Операції з нерухомим майном	56726	8631	15,2	31282	55,1	278	0,5	1400	2,5
11. Державне управління	36565	7220	19,7	23627	64,6	91	0,2	2775	7,6
12. Освіта	110214	17851	16,2	62929	57,1	96	0,1	9774	8,9
13. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	76179	32563	42,7	18284	24,0	31	0,0	8370	11,0
14. Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	30540	6690	21,9	10220	33,5	114	0,4	586	1,9

приходиться три працівника з повною вищою освітою. Значно гірша ситуація щодо якості персоналу спостерігається на підприємствах сфери охорони здоров'я та рибальства, де чисельність робітників з неповною вищою освітою перевищує чисельність висококваліфікованих кадрів відповідно на 18,7 та 7,9%. Однак, слід зазначити, що у зазначених сферах значна частка працівників виконує обов'язки, що не потребують наявності високого освітнього рівня. Решта сфер діяльності відображує приблизно однакове співвідношення між висококваліфікованими кадрами та тими, хто має неповну або базову вищу освіту, що свідчить про задовільний рівень якості персоналу (рис. 3.18).



Примітка: нумерація на осі «ОХ» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.8.

Рис. 3.18. Співвідношення працівників за рівнем освіти у 2009 році

На ВАТ «ХКМЗ» впродовж аналізованого періоду стабільне підвищення освітнього рівня працівників, що, безумовно, свідчить про ефективне управління персоналом зазначеного підприємства. так, у 2009 році можемо спостерігати зростання чисельності працівників з вищою освітою – на 21 особу (22,6%), та зменшення показника, що характеризує чисельність персоналу з середньою спеціальною освітою – на 76 осіб (майже на 119%) (табл. 3.9).

Відповідно, за період, що аналізується, спостерігається збільшення питомої ваги працівників з вищою освітою – з 26,3% у 2005 році до 30,6% у 2009 році. Негативним моментом є висока частка працівників з середньою освітою (більше 50%), що обумовлює необхідність реалізації комплексу заходів

спрямованих на стимулювання працівників до підвищення свого освітнього рівня, що, на нашу думку, принесе додаткові вигоди як окремим працівникам, так і підприємству в цілому.

Таблиця 3.9

Структура персоналу ВАТ «ХКМЗ» за рівнем освіти

Показник	2005 рік		2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік	
	Кількість осіб	У % до середньооблікової чисельності	Кількість осіб	У % до середньооблікової чисельності	Кількість осіб	У % до середньооблікової чисельності	Кількість осіб	У % до середньооблікової чисельності	Кількість осіб	У % до середньооблікової чисельності
Співробітники, які мають:										
вищу освіту	93	26,3	98	26,3	105	31,2	107	30,8	114	30,6
середню спеціальну освіту	140	39,7	63	16,9	69	20,5	76	21,8	64	17,2
середню та іншу освіту	120	44,0	212	56,8	163	48,3	165	47,4	195	52,3

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та обумовлений цим високий рівень конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від сучасних підприємств постійного впровадження нової техніки, технологій з метою виробництва нових високоякісних товарів та забезпечення таким чином вигідної ринкової позиції. З огляду на це, очевидно стає необхідність відповідного розвитку персоналу вітчизняних підприємств. На сьогоднішній день більшість українських керівників усвідомили, що набагато ефективніше підвищувати віддачу від вже працюючих робітників на підставі їхнього навчання, ніж залучати нових, витрачаючи чималі кошти на їхню адаптацію [66].

Сучасна економічна література виділяє декілька видів професійного навчання, серед яких загальна, тобто первинна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка, тобто оволодіння новими професіями. Згідно з даними табл. 3.8, протягом 2009 року перепідготовку проходило 14290 осіб, тобто лише 2% від облікової кількості штатних працівників, що безсумнівно не може задовольнити сучасному рівню розвитку

економіки. Найбільша частка робітників, які пройшли навчання спостерігається у промисловості – 5%, у сфері транспорту та зв'язку – 4,6%, на будівництві – 3,5%. Причому, в основному, – це була професійна перепідготовка безпосередньо на підприємстві.

Дещо краща ситуація спостерігається щодо іншого виду професійного навчання – підвищення кваліфікації, яке автори у [65, 118, 119] пропонують розподіляти на:

- внутрішнє (у межах організації) та зовнішнє (у спеціальних НЗ);
- організоване та неорганізоване;
- професійно (проблемно) орієнтоване (за потребами) та спрямоване на формування необхідної професійної поведінки;
- засноване на стандартах або спеціальних програмах;
- призначене для цільових груп (керівники, спеціалісти) або для всього персоналу.

Загалом у 2009 році підвищували кваліфікацію 62496 тис. робітників підприємств Харківського регіону, що склало майже 9% від облікової кількості штатних працівників. При цьому майже кожен другий проходив навчання безпосередньо на підприємстві [143], що може свідчити про відсутність у підприємств фінансової можливості організації підвищення кваліфікації через мережу навчальних закладів [143]. Найбільше значення даного показника спостерігається у сфері транспорту та зв'язку – 16,6%, промисловості – 12,3%, фінансовій діяльності – 12,1%, галузі охорони здоров'я – 11%, де він у декілька разів перевищує значення по іншим сферам діяльності. Значна кількість робітників, які підвищують свою кваліфікацію, саме у зазначених сферах є, передусім, результатом безпосередньої залежності ефективності діяльності зазначених підприємств від темпів розвитку науки й техніки. Однак, це також може свідчити й про високу плінність кадрів, що обумовлює необхідність покращення якості нових робітників. Неприпустимо низьким – на рівні 0,5-2,5% – є рівень підвищення кваліфікації робітниками підприємств сільського господарства, торгівлі, готельного та ресторанного бізнесу, сфери нерухомості,

адже світовий розвиток економіки й суспільства висуває нові, більш високі вимоги й до продукції та послуг зазначених підприємств (рис. 3.19).



Примітка: нумерація на осі «ОХ» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.8.

Рис. 3.19. Розподіл працівників за рівнем підвищення кваліфікації у 2009 році

На досліджуваному підприємстві впродовж 2005-2009 р.р. спостерігається достатньо негативні тенденції (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
Кількість співробітників, які підвищили свій професійно-кваліфікаційний рівень, осіб	21	28	36	66	11
у тому числі:					
безпосередньо на підприємстві	12	14	22	5	-
за межами підприємства	9	14	14	61	11
Кількість співробітників, які навчилися:					
новим професіям	-	2	-	5	1
суміжним професіям	-	-	1	2	-

Так, стабільне зростання кількості працівників, які підвищували свій професійно-кваліфікаційний рівень впродовж 2005-2008 р.р. (більш, ніж у тричі), закінчилося стрімким зниженням відзначеного показника у 2009 році –

майже на 84% у порівнянні з попереднім періодом. Аналогічна ситуація спостерігається й за всіма досліджуваними показниками: у 2009 році працівники взагалі не підвищували свій кваліфікаційний рівень на підприємстві; за межами підприємства цей показник у порівнянні з 2008 роком скоротився на 82%; одна особа була навчена новій професій й ніхто не забажав навчитися суміжним професіям. Відзначені тенденції викликають занепокоєння, адже підприємство, що прагне до успіху у довгостроковій перспективі, має бути зацікавлене, у першу чергу, у нарощуванні трудового потенціалу та, відповідно, у створенні висококваліфікованого колективу. Необхідним у даному випадку стає впровадження сучасних методів оцінки персоналу та розробки й реалізації на цій основі програм підвищення кваліфікації працівників та набуття ними відповідних компетенцій, що призводить до підвищення продуктивності праці та досягнення високих результатів функціонування підприємства.

Розширення обсягів професійного навчання кадрів сприяє оптимізації вікового складу працюючих, попередженню дефіциту кваліфікованих кадрів. Аналіз вікового складу найманих працівників підприємств Харківщини (табл. 3.11) дозволить зробити висновки про їхню забезпеченість найбільш перспективними кадрами (робітники у працездатному віці) та наявність висококваліфікованих робітників, які б змогли передати свої знання та досвід молодому поколінню.

На початок 2009 року на підприємствах Харківського регіону було задіяно 209878 молодих працівників, або кожен третій працюючий, левову частку – майже 56% – складала робітники у віці від 35 до 60 років, близько 1/6 облікової кількості штатних працівників складала пенсіонери. Якщо проаналізувати значення даних показників за видами діяльності, то, на жаль, можна виділити ті сфери, де частка пенсіонерів сягає 19% та вище. Це, перш за все, освітня сфера (20,9% пенсіонерів), операції з нерухомим майном (20%), охорона здоров'я та сфера комунальних послуг (близько 20%). Також значною залишається частка пенсіонерів у промисловості – близько 15% при незначній

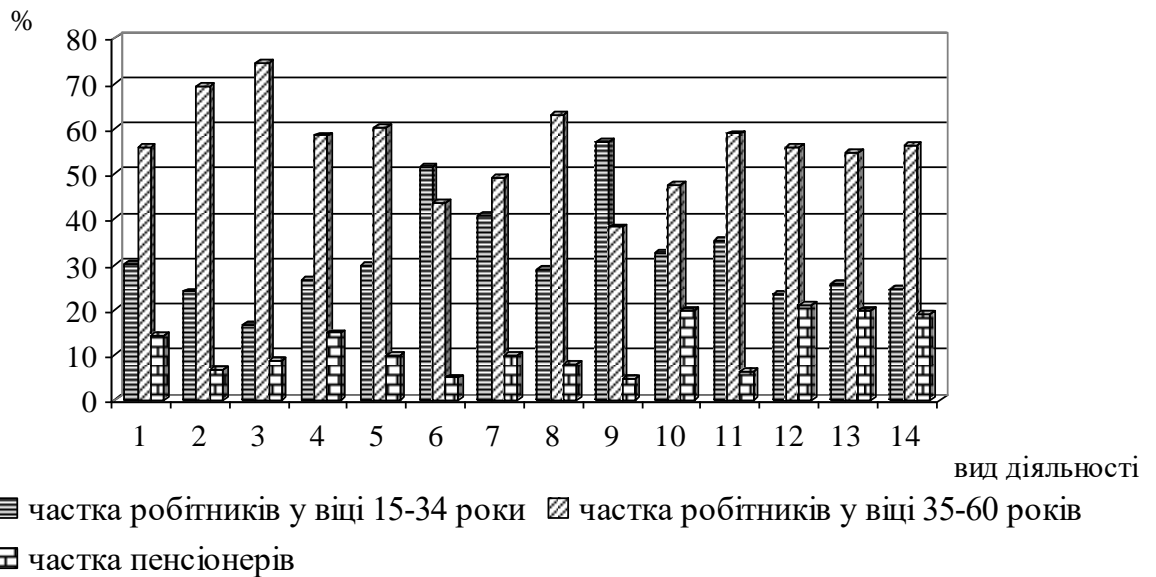
кількості молодих фахівців (26,7%).

Таблиця 3.11

Віковий розподіл найманих працівників Харківського регіону на початок 2009 року

Вид економічної діяльності	Кількість найманих працівників у віці:					
	15-34 роки		35-60 років		пенсійного віку	
	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників	усього, осіб	% до облікової кількості штатних працівників
1. Усього	209878	30	39814	55,7	99647	14,3
2. Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	7584	24	21943	69,3	2117	6,7
3. Рибальство, рибництво	32	16,8	142	74,3	17	8,9
4. Промисловість	50047	26,7	109409	58,4	28001	14,9
5. Будівництво	7414	29,8	14957	60,2	2482	10
6. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	29936	51,6	25182	43,4	2896	5
7. Діяльність готелів та ресторанів	2064	40,9	2474	49	512	10,1
8. Діяльність транспорту та зв'язку	17973	28,9	3923	63	5060	8,1
9. Фінансова діяльність	10732	56,9	7209	38,2	917	4,9
10. Операції з нерухомим майном	18382	32,4	27002	47,6	11360	20
11. Державне управління	12873	35,2	21500	58,8	2296	6,3
12. Освіта	25706	23,3	61500	55,8	23086	20,9
13. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	19592	25,7	41518	54,5	15050	19,8
14. Надання комунальних та інди-відуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	7543	24,7	17133	56,1	5872	19,2

Позитивним моментом є наявність сфер діяльності, де сконцентрована значна кількість працівників у найбільш перспективному віці. Так, найбільша частка молоді спостерігається у торгівлі (51,6%), готельно-ресторанному бізнесі (40,9%), державному управлінні та у сфері нерухомості (близько 30%) (рис. 3.20).



Примітка: нумерація на осі «ОХ» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.11.

Рис. 3.20. Віковий розподіл працівників підприємств Харківського регіону у 2009 році

Ситуацію на ВАТ «ХКМЗ» характеризують дані, наведені у табл. 3.12

Таблиця 3.12

Віковий розподіл промислово-виробничого персоналу ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
1	2	3	4	5	6
Кількість робітників у віці:					
15-34 років	61	68	71	75	83
35-60 років	135	137	109	106	113
пенсіонерів	52	48	34	46	55
Кількість керівників, спеціалістів, службовців у віці:					
15-34 років	23	23	28	35	35
35-60 років	46	53	77	36	44
пенсіонерів	25	26	28	33	26

Впродовж 2005-2009 р.р. спостерігається стабільне зростання чисельності працівників у найбільш працездатному віці (15-34 років) – на 36% та зниження чисельності тих осіб, що знаходяться у віці 35-60 років – майже на 16%. Це можна оцінити як позитивну тенденцію, що є результатом прийнятої на

підприємстві програми омолодження колективу. Однак, незважаючи на це, частка працюючих пенсіонерів залишається значною – на рівні 22% та має впродовж досліджуваного періоду тенденцію до збільшення.

Подібна ситуація зафіксована й серед керівників, спеціалістів та службовців, де зміни складають відповідно – +52,2%; - 4,4%; +4%.

Отже, з огляду на вищевикладене, можна відзначити досить сприятливу загальну ситуацію щодо вікового розподілу найманих працівників підприємств Харківщини, адже значну частку складають молоді, енергійні, ініціативні працівники, однак, є й ті, хто може передати їм свій багаторічний досвід, знання та навички.

Достатньо серйозною проблемою для сучасних підприємств, що значно знижує ефективність процесу формування якісного персоналу, є забезпечення стабільності трудового колективу. На сьогоднішній день у зв'язку з тривалими наслідками світової економічної кризи, люди шукають кращих умов праці та більш високих заробітків, й не завжди на території України. Відповідно, високим залишається рівень мобільності кадрів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Динаміка мобільності найманих працівників Харківського регіону
(у % до середньооблікової кількості штатних працівників)

Показник	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
По економіці в цілому				
Прийнято	29,7	29,7	31,3	27,7
Вибуло	30,9	32,0	32,5	32,5
Оборот робочої сили	60,6	61,7	63,8	60,2
По промисловості				
Прийнято	30,1	28,6	29,6	26,5
Вибуло	32,3	33,7	32,2	35,6
Оборот робочої сили	62,4	62,3	61,8	62,1

Дані таблиці наочно демонструють перевищення кількості вибулих працівників над прийнятими впродовж всього аналізованого періоду як по економіці в цілому, так і по підприємствам промисловості зокрема, що, відповідно, призводить до скорочення кількості найманих працівників. Крім того, відзначається стійка тенденція до підвищення рівня вибуття та зниження

рівня прийняття. Непокоїть також високі значення рівня вибуття по промисловості, де він перевищує значення аналогічного показника по економіці в цілому в середньому на 1-3% (рис. 3.21).

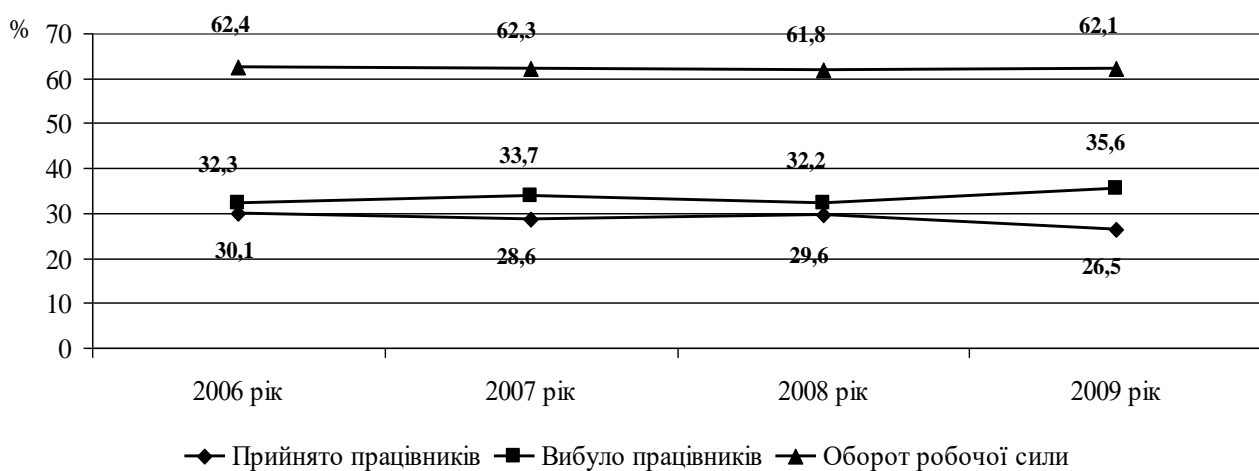


Рис. 3.21. Мобільність найманих працівників промислових підприємств Харківської області

Аналізуючи рух робочої сили на ВАТ «ХКМЗ», можна зазначити, що протягом 2005-2009 р.р. кількість кадрів, звільнених за різними причинами, менше, ніж прийнятих (за винятком 2006 року) (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Рух робочої сила на ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	353	373	337	348	373
Прийнято працівників, осіб	138	85	105	111	25
Вибуло працівників, осіб	91	103	103	89	25
у тому числі: за причинами плинності	68	88	99	81	24
Коефіцієнт обороту: з приймання, %	39,1	22,7	31,2	31,9	6,7
зі звільнення, %	25,7	27,6	30,6	25,6	6,7
загального обороту, %	64,8	50,3	61,8	57,5	13,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	19,3	23,6	29,4	23,3	6,4

Отже, можна сказати про досить сприятливу ситуацію на підприємстві. Однак, занепокоєння викликає різке зменшення у 2009 році кількості прийнятих працівників – значення показника становить лише 22,5% від його рівня у попередньому періоді. Вірогідно, це пов'язане з кризовими явищами в еконо-

міці України, що обумовило скорочення обсягів замовлень на підприємстві, складнощі з розрахунками за виконану роботу та, відповідно, скорочення прийому працівників. Але позитивним моментом у ситуації, що склалася, є скорочення також кількості вивільнених працівників – майже на 73% у 2009 році порівняно з початком аналізованого періоду. Зазначені висновки підтверджують значення коефіцієнтів обороту з прийняття та звільнення (рис. 3.22).

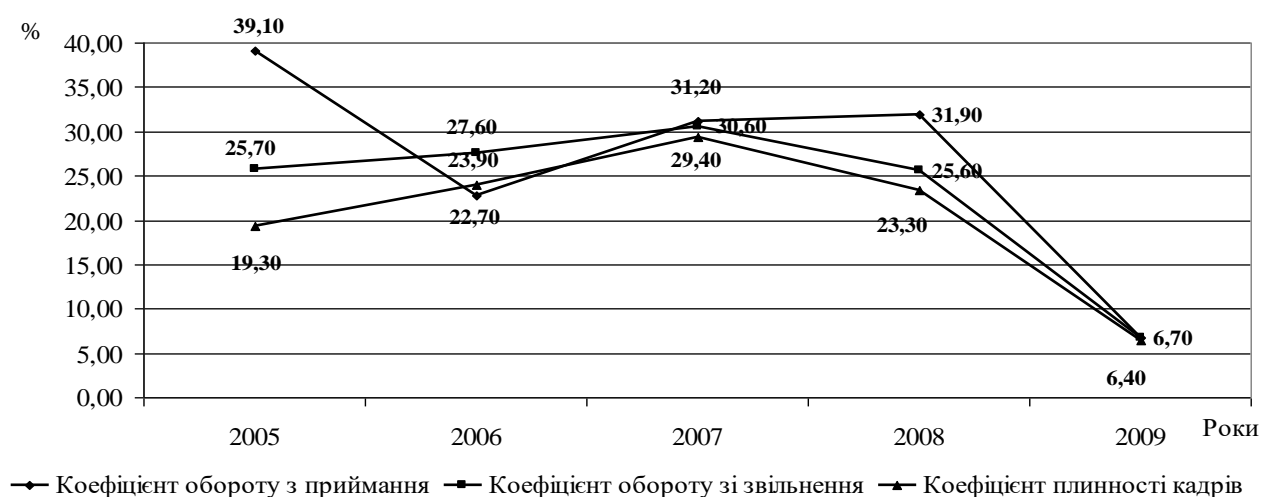


Рис. 3.22. Динаміка коефіцієнтів, що характеризують рух робочої сили на ВАТ «ХКМЗ»

Досить напружена ситуація на досліджуваному підприємстві, особливо у 2005-2008 р.р., спостерігається щодо значення коефіцієнту плинності кадрів, який впродовж зазначеного періоду знаходиться на дуже високому рівні (19-30%) та до 2007 року має досить чітко виражену тенденцію до зростання. Перш за все, це свідчить про незадоволеність працівників існуючими умовами праці, що обумовлює безвідповідальне ставлення до роботи та, врешті-решт, призводить до звільнення за ініціативою адміністрації або змушує працівників за власним бажанням шукати нову роботу з більш комфортними умовами праці. Слід зазначити покращення ситуації у 2008 р., коли коефіцієнт плинності скоротився майже на 21% у порівнянні з попереднім періодом, та у 2009 р., коли його значення досягло прийняттого для українських підприємств рівня – 6,4%.

На нашу думку, основною причиною такого високого рівня звільнення працівників залишається плинність кадрів, що передбачає звільнення за влас-

ним бажанням, найчастіше, у пошуках більш високої заробітної плати та комфортних умов праці, та за порушення трудової дисципліни, що свідчить про безвідповідальне ставлення робітників до своїх обов'язків та відсутність зацікавленості у підвищенні як своїх індивідуальних результатів діяльності, так і її результативності по підприємству в цілому.

Розглянуті вище показники, хоча й формують певне уявлення про рівень забезпеченості сучасних підприємств персоналом, однак безпосередньо не впливають на обсяги випуску продукції та не дозволяють зробити висновок про ефективність використання трудового потенціалу робітників. Найважливішим якісним показником використання персоналу, що є фактором безпосереднього впливу на зростання обсягів виробництва продукції, а, отже, ефективності роботи підприємства, є продуктивність праці. Певною мірою пояснити причини зменшення або зростання продуктивності праці можна шляхом аналізу використання робочого часу, адже зменшення його нераціональних витрат призводить до зростання продуктивності праці, кращого використання людських ресурсів без додаткових заходів та витрат. У табл. 3.15 наведено дані Держкомстату України [163-165, 180], що характеризують ситуацію щодо використання фонду робочого часу у 2009 році в середньому одним працівником підприємства Харківського регіону. На сьогоднішній день, на жаль, можна впевнено стверджувати про менш раціональне використання робочого часу у порівнянні з 2008 роком, ймовірно, за рахунок збільшення його витрат (табл. 3.15).

Що стосується економіки в цілому, то, хоча й очевидним є збільшення загального фонду робочого часу в середньому на 1-2% (виключення складають рибальство та будівництво, де ФРЧ зменшився впродовж року на 7,8 та 0,4% відповідно), можна спостерігати зменшення кількості відпрацьованих одним робітником годин практично в усіх сферах діяльності. найбільше скорочення відзначеного показника спостерігається у рибальстві – на 3,2% та на будівництві – на 3,1%, на рівні 1% кількість відпрацьованих годин зменшилася у промисловості, транспортній сфері, фінансовій діяльності та у сфері нерухомості.

Таблиця 3.15

Характеристика використання фонду робочого часу в середньому одним працівником у 2009 році

Сфера діяльності	Фонд робочого часу, год.	% до 2008 року	Відпрацьовано				Неявки з поважних причин, год.	% до 2008 року	Втрати робочого часу, год.	% до 2008 року
			всього, годин	% до 2008 року	% до фонду робочого часу	% до 2008 року				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
По економіці в цілому										
1. Усього	1970	100,6	1722	100,0	87,4	99,4	210	101,5	38	131,0
2. Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	2057	101,2	1851	101,2	90	100,0	173	100,0	33	106,5
3. Рибальство, рибництво	1863	92,2	1740	96,8	93,3	101,4	116	58,8	7	26,9
4. Промисловість	2014	100,3	1711	99,3	84,9	98,9	221	101,8	82	120,6
5. Будівництво	2023	99,6	1743	96,9	86,2	97,4	194	101,6	86	200,0
6. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	1956	101,6	1811	100,4	92,6	98,8	119	108,2	26	216,7
7. Діяльність готелів та ресторанів	1934	100,9	1747	101,9	90,4	101,0	141	95,3	46	86,9
8. Діяльність транспорту та зв'язку	2008	100,4	1721	99,4	85,8	99,1	251	99,2	36	240,0
9. Фінансова діяльність	1989	100,8	1811	99,9	91	99,1	165	105,1	13	260,0
10. Операції з нерухомим майном	1959	100,0	1752	99,7	89,5	99,7	180	101,7	27	112,5
11. Державне управління	1991	100,6	1738	100,6	87,3	100,0	250	100,8	3	100,0
12. Освіта	1806	101,2	1561	101,2	86,4	100,0	242	100,8	3	100,0
13. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2030	101,1	1784	100,9	87,9	99,9	237	101,3	9	128,6
14. Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	1893	100,2	1703	100,0	89,9	99,7	177	101,7	13	108,3

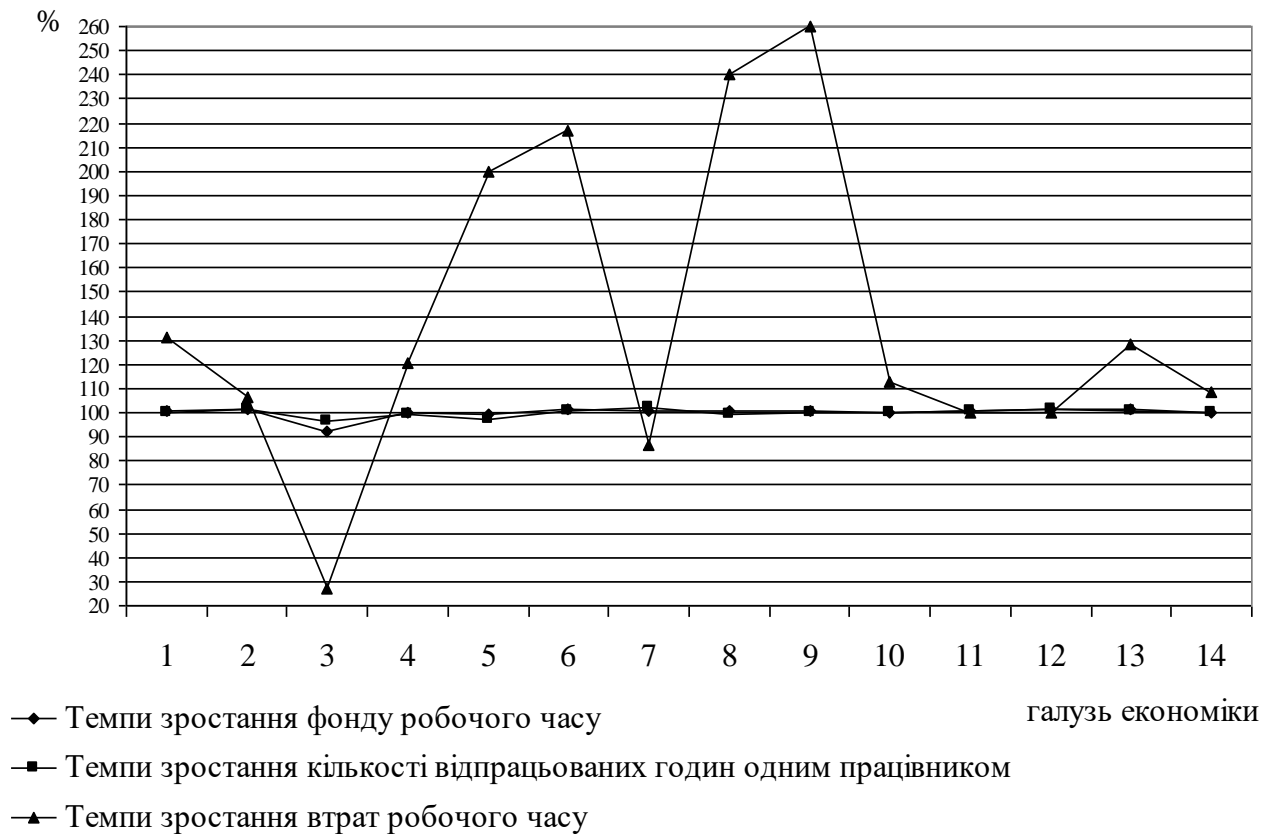
Продовження табл. 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
По основним галузям промисловості										
1. Усього	2014	100,3	1711	99,3	84,9	98,9	221	101,8	82	120,5
2. Добувна промисловість	2022	100,7	1715	100,8	84,8	100,0	296	98,0	11	366,7
3. Переробна промисловість	2010	100,2	1694	99,0	84,3	98,8	215	101,9	101	194,2
3.1. Виробництво харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів	2016	100,2	1766	98,8	87,6	98,5	175	101,7	75	98,7
3.2. Хімічна та нафтохімічна промисловість	1981	100,1	1708	102,4	86,2	102,3	208	92,4	65	132,3
3.3. Виробництво неметалевої мінеральної продукції	2063	100,8	1793	98,1	86,9	97,3	210	105,5	60	285,7
3.4. Машинобудування	2017	100,3	1645	99,1	81,5	98,7	242	102,5	130	114,1
3.5. Інші галузі переробної промисловості	1930	97,5	1672	92,5	86,6	94,9	187	118,4	71	507,1
4. Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	2027	100,3	1780	100,0	87,8	99,7	234	100,9	13	162,5

Якщо взяти до уваги факт про скорочення загальної кількості найманих працівників на підприємствах практично усіх сфер діяльності, то відзначена ситуація набуває особливої гостроти, адже пояснюється саме нераціональним використанням робочого часу та його підвищеними втратами. Негативним моментом також є зменшення частки відпрацьованих годин у загальному фонді робочого часу (за виключенням рибальства та готельної діяльності, де зафіксоване збільшення у межах 1-5%, та сільського господарства, державного управління та освіти, де відзначений показник залишився незмінним впродовж року). Занепокоєння викликають саме втрати робочого часу, збільшення яких по деяких галузях економіки складає до двох разів. Найбільше збільшення відзначеного показника у 2009 році у порівнянні з аналогічним показником попереднього періоду спостерігається у фінансовій діяльності – темпи зростання зафіксовано на рівні 260%, транспортній сфері – 240%, у будівництві – 200%. Однак, є й позитивні моменти – це скорочення даного показника у рибальстві – майже на 75%, та його незмінність у державному управлінні та освітній сфері (рис. 3.23).

Подібну ситуацію можна спостерігати й за основними галузями промисловості. Так само, за умови практично незмінного загального фонду робочого часу (спостерігається його підвищення у межах 1% практично в усіх галузях промисловості), можна відзначити зменшення кількості відпрацьованих одним працівником годин (від 0,9% у машинобудуванні до 1,9% у виробництві неметалевої мінеральної продукції), та їхньої питомої ваги у загальному ФРЧ.

Ситуація погіршується ще й через те, що усі зазначені тенденції відбуваються на фоні загального зменшення кількості найманих працівників у промисловості. Частково скорочення кількості відпрацьованих одним працівником годин (у деяких галузях промисловості) відбулося внаслідок зростання неявок, дозволених законодавством, та кількості вихідних та святкових днів (переробна промисловість у цілому та, зокрема, виробництво харчових продуктів та напоїв, неметалевої мінеральної продукції, машинобудування; виробництво та розподілення газу, електроенергії та води).



Примітка: нумерація на осі «Галузь економіки» відповідає порядковому номеру виду діяльності у табл. 3.15.

Рис. 3.23. Динаміка показників, що характеризують використання фонду робочого часу одним робітником у 2009 році

Однак, на жаль, втрати робочого часу, що свідчать про його нераціональне використання, залишаються на занадто високому рівні. Так, у добувній промисловості даний показник збільшився у 2009 році майже у чотири рази, у промисловій – майже у два. Єдина галузь, де зафіксоване незначне зменшення втрат робочого часу – це ви-робництво харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів – на 1,3% впродовж 2009 року (рис. 3.24), що, безсумнівно, не може позитивно відбуватися на про-дуктивності праці кожного робітника та ефективності діяльності всього підприємства.

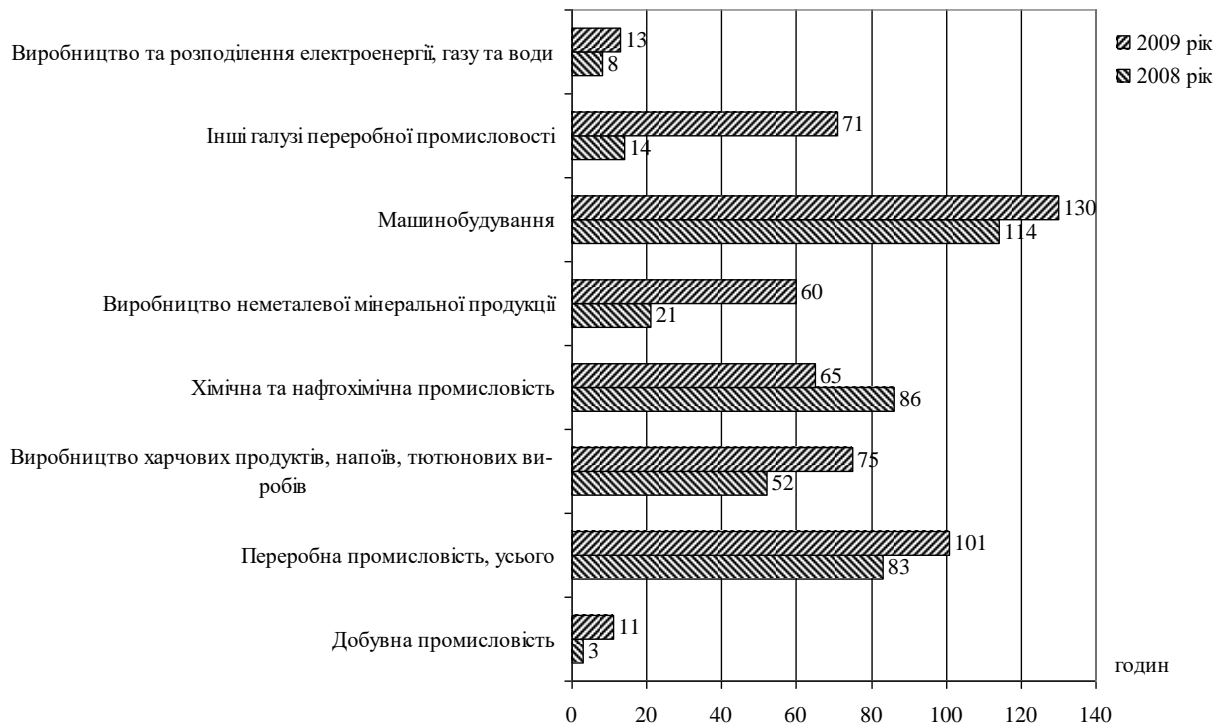


Рис. 3.24. Динаміка втрат робочого часу по основним галузям промисловості

Досліджуючи використання фонду робочого часу на ВАТ «ХКМЗ» (табл. 3.17), можна відзначити наступне: впродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення відпрацьованих одним працівником днів – на 1%. Скорочення відпрацьованих годин відбувалося значно більш високими темпами й на кінець 2009 року склало 5,5%.

Таблиця 3.17

Використання фонду робочого часу працівниками ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік
1	2	3	4	5	6
Відпрацьовано одним працівником:					
людино-днів	221	213	217	213	209
людино-годин	1769	1705	1739	1703	1672
Неявки, що дозволені законодавством, люд.-днів у тому числі:	11511	14729	11574	13149	12739
чергові відпустки	5833	7205	6087	7373	7355
через хворобу	4741	6029	4247	4489	4346
через навчання	937	1495	1240	1287	1038

1	2	3	4	5	6
Втрати робочого часу, люд.-год. у тому числі:	2477	4239	5764	2938	10744
прогули	270	372	73	262	41
неявки з дозволу адміністрації	2207	3867	5691	2676	5845
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий тиждень	0	0	0	54	4858

Це, на нашу думку, можна пояснити збільшенням на 10% неявок через навчання, що є позитивною тенденцією, адже підвищення освітньо-професійного рівня є одним з найважливіших факторів зростання продуктивності праці, що дозволяє працівнику більш якісно виконувати складні завдання та, у свою чергу, несе додаткові вигоди для підприємства в цілому. Однак, наведені дані демонструють, що у керівництва підприємства є причини для непокоєння. Так, у 2009 році, стрімко зросли втрати робочого часу – майже у 4 рази у порівнянні з аналогічним показником 2008 року. Це відбулося, в основному, за рахунок переведення працівників на скорочений робочий тиждень (темпи зростання показника у 2009 році сягають 900% у порівнянні з 2008 роком), що сигналізує про наявність на підприємстві певних проблем. Також відбулося зростання кількості неявок з дозволу адміністрації – більше, ніж у двічі. Позитивним моментом є загальне скорочення кількості прогулів – майже у 7 разів впродовж аналізованого періоду.

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, про неоднозначні тенденції щодо чисельності найманих працівників як по економіці Харківського регіону в цілому, так і по окремим галузям промисловості, вікового розподілу основного складу робітників підприємств та частки працюючих пенсіонерів. Існують певні проблеми щодо використання фонду робочого часу та збільшення його втрат, що обумовлює необхідність застосування заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці кожного робітника та обсягу випуску продукції підприємства. За даних обставин, особливо актуальною стає розробка відповідної стратегії управління персоналом з орієнтацією на підвищення рівня його мотивації до

результативної праці, підвищення кваліфікаційного рівня, розкриття творчого потенціалу, що, безсумнівно, принесе додаткові вигоди як окремому підприємству, так і економіці країни в цілому у майбутньому.

3.3. Аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу на сучасних промислових підприємствах України

На сьогоднішній день більшість теоретиків та практиків менеджменту [21, 27, 36, 86, 113] погоджуються з думкою, що формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Нестабільна політична ситуація, що спостерігається в Україні, зміни в кредитно-фінансовій системі, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств необхідним персоналом, є зовнішніми факторами, що визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств, на жаль, не може знизити їхній негативний вплив на ефективність діяльності, однак, повинне обов'язково враховувати їх у процесі формування стратегії своєї діяльності та системи управління персоналом, як її невід'ємної складової. Недосконалий механізм мотивації, характерний для українських підприємств, що не відповідає сучасним вимогам, є застарілим та неефективним, є фактором внутрішнього середовища, отже, знаходиться у діапазоні управління керівництва підприємства, тобто його вплив може бути скоригований у бажаному для підприємства напрямку.

Більшість керівників українських підприємств та вчених-економістів вважають матеріальне стимулювання основним фактором підвищення мотивації персоналу до високопродуктивної праці. Застосовувані на підприємстві стимули можуть чинити достатньо сильний позитивний вплив на трудову поведінку людини, її активність та ініціативність у праці, однак, можуть діяти й у зовсім протилежному напрямку. Отже, слід дуже обережно

підходити до вибору відповідних стимулів до праці у процесі формування стратегії управління персоналом підприємства.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність, та є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Динаміка доходів населення Харківського регіону (на початок року)

Показник	Роки			
	2006	2007	2008	2009
Доходи, всього, млн. грн. у тому числі:	22926	28188	37835	51708
заробітна плата, млн. грн.	9494	11874	16232	21219
% у загальному обсязі доходів	41,4	42,1	42,9	41,0
прибуток та змішаний дохід, млн. грн.	3979	4810	6589	8928
% у загальному обсязі доходів	17,4	17,1	17,4	17,3
доходи від власності, млн. грн.	607	751	1121	1627
% у загальному обсязі доходів	2,7	2,7	3,0	3,1
соціальні допомоги, інші одержані поточні трансферти, млн. грн.	8846	10753	13893	19934
% у загальному обсязі доходів	38,6	38,2	36,7	38,6

Так, згідно з даними таблиці, саме заробітна плата впродовж 2006-2009 р.р. займає найбільшу частку у загальному доході населення регіону – близько 42%, отже, є одним з найважливіших індикаторів рівня життя населення. Незначне відставання від значення даного показника демонструє динаміка розмірів соціальної допомоги, питома вага якої у загальному обсязі доходів впродовж зазначеного періоду залишається на рівні 38% (рис. 3.25).

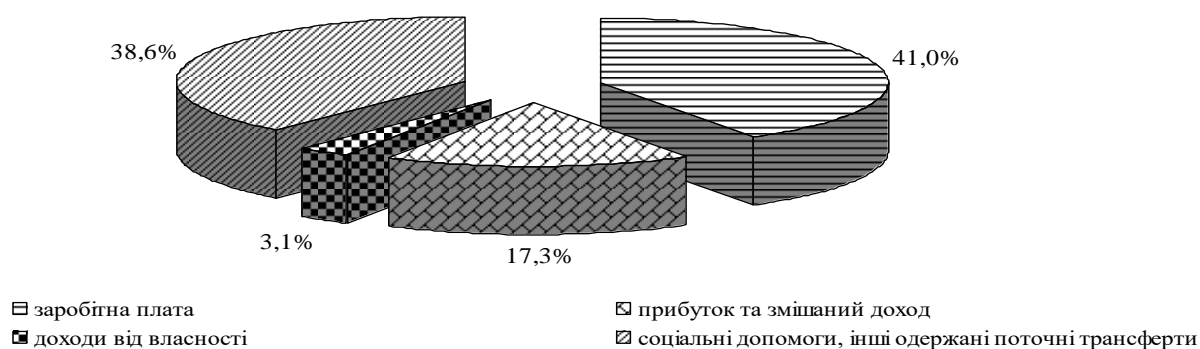


Рис. 3.25. Структура доходів населення Харківського регіону у 2009 році

Зміни в економічній та фіскальній політиці України, відносна стабілізація споживчих цін забезпечили абсолютне зростання впродовж аналізованого періоду усіх видів доходів населення Харківщини. Так, загальний розмір доходів збільшився на 125,5%, розмір заробітної плати та соціальної допомоги – на 123,4 та 125,3% відповідно. Активізація процесу розвитку різноманітних форм власності й господарювання призвели до отримання населенням доходів у вигляді прибутку, дивідендів за акціями, відсотків з цінних паперів, тобто доходів на вкладений капітал та придбання підприємств у приватну власність і заняття індивідуальною трудовою діяльністю. Темпи зростання відзначених показників впродовж 2006-2009 р.р. зафіксовано на рівні 224,4 та 268,04% відповідно (рис. 3.26)

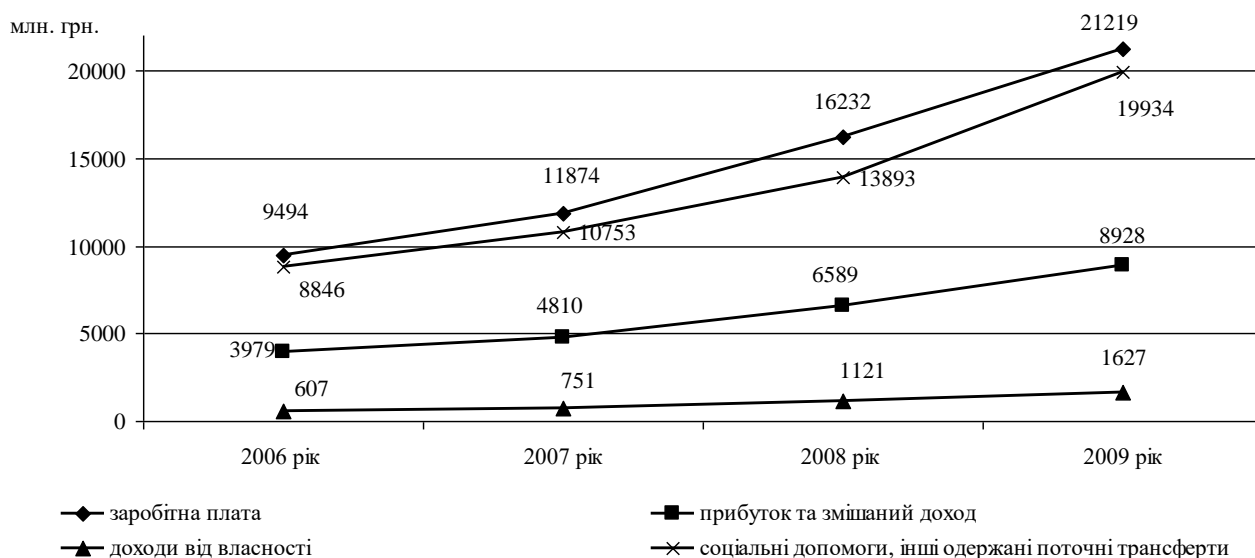


Рис. 3.26. Динаміка основних видів доходів населення Харківського регіону

Однак, незважаючи на позитивні тенденції відносно усіх показників, відзначене незначне зменшення питомої ваги заробітної плати (на 0,4%) та прибутку (змішаного доходу) (0,1%) у загальному обсязі доходів населення. Позитивним моментом є збільшення питомої ваги доходів від власності громадян (на 0,4%) та стабілізація рівня соціальної допомоги (на рівні 38,6%) (рис. 3.27).

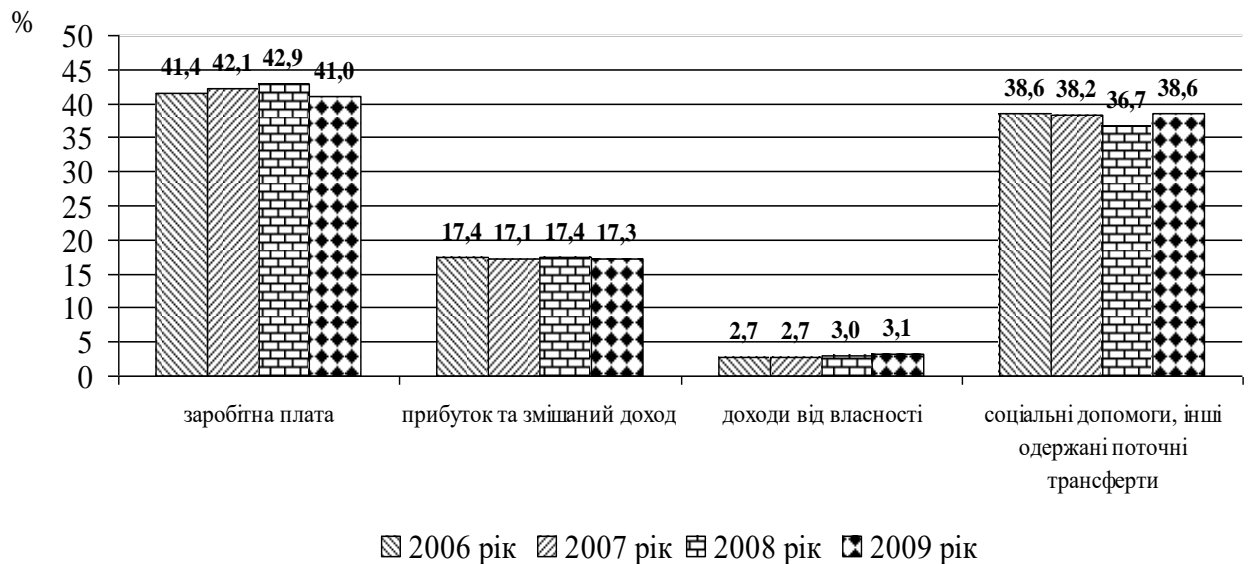


Рис. 3.27. Динаміка питомої ваги основних видів доходів населення Харківщини у його загальному розмірі

Таким чином, можна сказати, що поступово заробітна плата перестає бути єдиним джерелом доходів значної частки населення, проте, складність організації власного бізнесу у нашій країні, необхідність наявності значного стартового капіталу, недосконалість податкового законодавства та його невідповідність реальній ситуації, є основними причинами того, що для мільйонів українців й дотепер доступним залишається лише один засіб задоволення особистих потреб – заробітна плата. Отже, на сьогоднішній день можна із впевненістю констатувати, що найбільш дієвим інструментом активізації високопродуктивної діяльності найманих працівників, розкриття їхнього творчого потенціалу, для роботодавців є діюча на підприємстві система заробітної плати, що, при раціональній організації забезпечує безпосередній зв'язок доходів з кількістю та якістю вкладеної праці, тобто містить у собі потужний мотиваційний потенціал. Саме заробітна плата надає можливість керівництву сучасних підприємств об'єктивно оцінити кваліфікацію співробітників, складність, якість та обсяги вироблених товарів, виконаних робіт або наданих послуг, а робітникам – поліпшити свій добробут та задовольнити актуальні потреби.

Правильна організація заробітної плати на підприємстві має виконувати певні умови, серед яких: залежність її рівня від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства; диференціація розмірів оплати відповідно до ефективності виробництва та рівня цін; урахування впливу основних тенденцій на ринку праці; забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [46].

На сьогоднішній день, на жаль, можна констатувати той факт, що заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом: стимулювання високопродуктивної праці, відтворення робочої сили та соціальної функції, що передбачає реалізацію принципу соціальної справедливості щодо одержання власного доходу. Іншими словами, у сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Особливо гостро, на наш погляд, стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є неприпустимо низьким, що, у свою чергу, провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а, отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства.

Ціна робочої сили найманого робітника безпосередньо впливає на якість і інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак можливості відтворення робочої сили залежать не тільки від номінального розміру заробітної плати, але і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін [48]. У табл. 3.19 наведено дані, які характеризують величину номінальної і реальної заробітної плати по галузях економіки Харківського регіону, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку сучасного стану і тенденцій в оплаті праці.

Таблиця 3.19

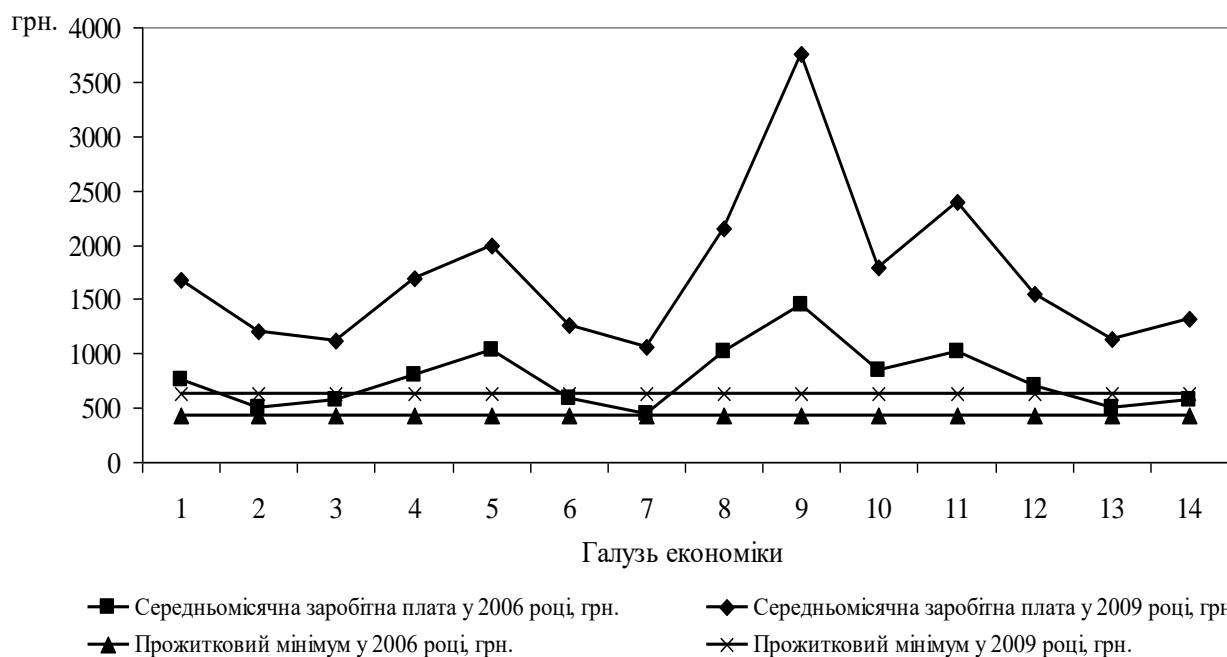
Динаміка номінальної і реальної заробітної плати робітників по основних галузях економіки Харківської області (на початок року), грн.

Галузь економіки	2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік	
	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників
1. В середньому по Харківській області	759	697	974	864	1251	1050	1679	1356
2. Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	506	465	651	578	842	707	1199	968
3. Рибальство, рибництво	568	522	638	566	820	688	1120	905
4. Промисловість	798	733	1011	897	1294	1086	1694	1368
5. Будівництво	1032	948	1261	1119	1577	1324	1988	1606
6. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	582	534	748	664	962	808	1268	1024
7. Діяльність готелів та ресторанів	442	406	625	555	796	668	1055	852
8. Діяльність транспорту та зв'язку	1017	934	1280	1136	1591	1336	2154	1740
9. Фінансова діяльність	1453	1334	1935	1717	2755	2313	3761	3038
10. Операції з нерухомим майном	841	772	1055	936	1350	1134	1795	1450
11. Державне управління	1014	931	1471	1305	1711	1437	2392	1932
12. Освіта	701	644	884	784	1151	966	1553	1254
13. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	499	458	638	566	835	701	1129	912
14. Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	577	530	738	655	976	819	1323	1069
Прожитковий мінімум	423	388	472	419	532	447	626	506

За розглянутий період намітилися позитивні тенденції зростання як номінальної, так і реальної ціни робочої сили. Номінальна ціна робочої сили в Харківській області підвищилася в 2007 році в порівнянні з 2006 роком на 28,3% і складала 974 грн., що на 215 грн. більше попереднього року, у 2009 році її величина перевищувала відповідний показник 2006 року вже на 121,2% і складала 1679 грн. Стабілізація цін на споживчому ринку області призвела також до достатньо високих темпів зростання реальної ціни робочої сили: у 2007 році вона була на 23,9% вища за відповідний показник попереднього року і складала 864 грн., а в 2009 році темпи приросту даного показника у порівнянні з 2005 роком складала 94,6%. У подальшому слід прагнути до забезпечення стабільності темпів зростання реальної заробітної плати, а, відповідно, й купівельної спроможності населення, перш за все, за рахунок підвищення номінальної її величини, стримування зростання цін на споживчі товари та послуги, впровадження ефективного механізму її індексації.

Аналіз диференціації заробітної плати по галузях економіки Харківської області, зростання якої за даними 2006-2009 р.р. було вкрай нерівномірним, свідчить про істотні недоліки в державному і регіональному регулюванні заробітної плати. Найбільш високе зростання заробітної плати за зазначений період зафіксоване у наступних галузях: фінансова діяльність – на 158,8%; готельно-ресторанна діяльність – на 138,7%; сільське господарство – на 136,9%; державне управління – на 135,9%. У низці галузей економіки середньомісячна заробітна плата зростала значно більш низькими темпами, що негативно вплинуло на формування фінансових ресурсів на ринку праці. Це такі галузі, як будівництво – на 92,6% та рибальство – на 97,1%, у той час як в цілому по регіону даний показник збільшився на 121,2% (рис. 3.28).

Максимальну заробітну плату одержували працівники підприємств сфери фінансування (3761,0 грн.), де вона вища, ніж у два рази за середньомісячну заробітну плату в регіоні й у кілька разів перевищує її рівень у деяких галузях (готельна та ресторанна діяльність, охорона здоров'я та соціальна допомога, рибальство, сільське господарство).



Нумерація на осі «Галузь економіки» відповідає порядковому номеру галузі в табл. 3.19

Рис. 3.28. Диференціація середньомісячної заробітної плати по галузях економіки Харківського регіону

Певно цим, в основному, пояснюється той факт, що дана галузь – одна з деяких, де протягом аналізованого періоду відбулося зростання чисельності працівників. Зростання реальної заробітної плати практично у всіх галузях економіки й у цілому по регіону досягає майже 100% і більше. Таким чином, розбіжності в темпах зростання середньомісячної заробітної плати досягають два і більше рази, що свідчить про вкрай низький її рівень у деяких галузях, який не забезпечує належного відтворення робочої сили. Хоча розмір заробітної плати є дуже рухливою величиною, однак, вона, коливаючись у певних межах, не повинна занадто сильно відхилитися ні в один, ні в інший бік. У протилежному разі баланс попиту та пропозиції на ринку праці порушується, а зайнятість не буде ефективною. Іншими словами, необхідно враховувати певну залежність між рівнем зайнятості і величиною оплати праці.

Аналогічні дані по ВАТ «ХКМЗ» протягом періоду, що аналізувався, наведено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Динаміка та структура заробітної плати персоналу ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 рік		2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік	
	грн.	Питома вага, %	грн.	Питома вага, %	грн.	Питома вага, %	грн.	Питома вага, %	грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Робітники (річна на одну особу)										
Оплата за тарифом	11135	74,1	12261	73,8	18507	73,6	25954	73,7	24938	73,6
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	1925	12,8	2120	12,8	3200	12,7	4487	12,7	4312	12,7
Відпустки	1959	13,0	2157	12,9	3256	12,9	4566	12,9	4387	13,0
Преміювання за основні показники праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші виплати	15	0,1	80	0,5	199	0,8	210	0,7	235	0,7
Всього заробітна плата	15034	100	16618	100	25162	100	35217	100	33872	100
Керівники, спеціалісти, службовці (річна на одну особу)										
Оплата за тарифом	9924	78,4	10587	77,6	13266	78,7	19767	80,0	20710	78,1
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	1068	8,4	1139	8,3	1428	8,5	2127	8,6	2229	8,4
Відпустки	1649	13,0	1876	13,8	2057	12,2	2627	10,6	3440	13,0
Преміювання за основні показники праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші виплати	19	0,2	41	0,3	101	0,6	196	0,8	132	0,5
Всього заробітна плата	12660	100	13643	100	16852	100	24717	100	26511	100

Дані таблиці наочно демонструють, що впродовж 2005-2009 р.р. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників підприємства. Заробітна плата робітників у 2009 році перевищувала показник 2005 року на 125,3%. Більш повільними темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2009 році отримували лише на 109,4% більше, ніж у 2005 році (рис. 3.29).

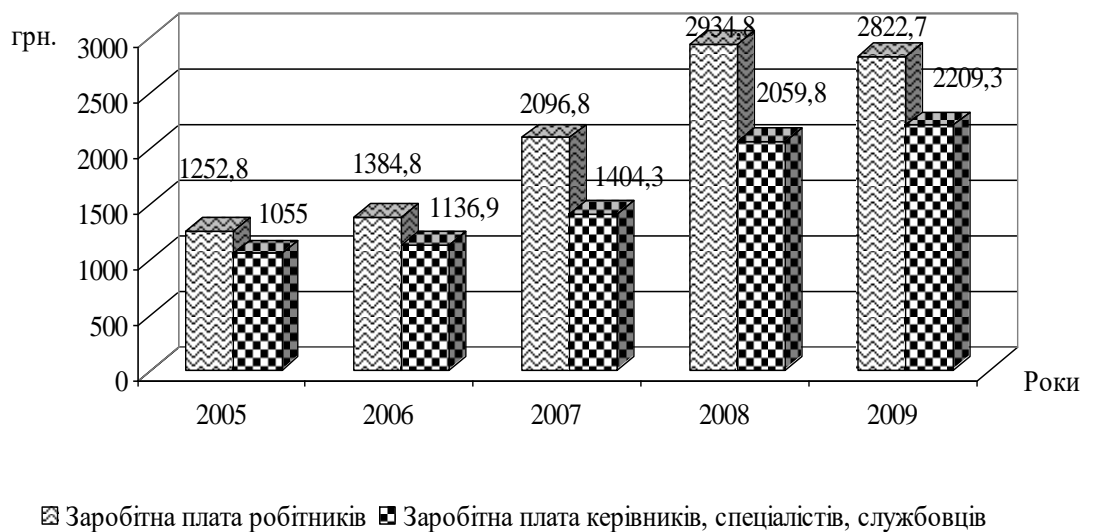


Рис. 3.29. Динаміка розмірів оплати праці працівників ВАТ «ХКМЗ»

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників досліджуваного підприємства з розміром заробітної плати по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне її перевищення відзначених показників, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує таким чином високі результати діяльності підприємству в цілому.

Аналіз динаміки заробітної плати є неповним без відповідного аналізу її структури. Як видно з наведених даних (табл. 3.20), основну частку у структурі заробітної плати робітників складає оплата за тарифом – 73,6%, а також

доплати згідно з законодавством та відпустки – 12,7 та 13% відповідно. Вкрай негативним моментом є абсолютна відсутність на підприємстві преміальних виплат за основні результати праці. аналогічна ситуація спостерігається й по відношенню до інших категорій персоналу. Також відзначено основну частку тарифу – на рівні 78,1 у загальній структурі заробітної плати, 8,4 та 13%, відповідно, доплати та відпустки, та нульовий рівень премій (рис. 3.30). Це свідчить про відсутність на ВАТ «ХКМЗ» будь-якої стратегії щодо мотивації персоналу, що може негативно вплинути на ефективність праці як окремих працівників, так і всього підприємства.

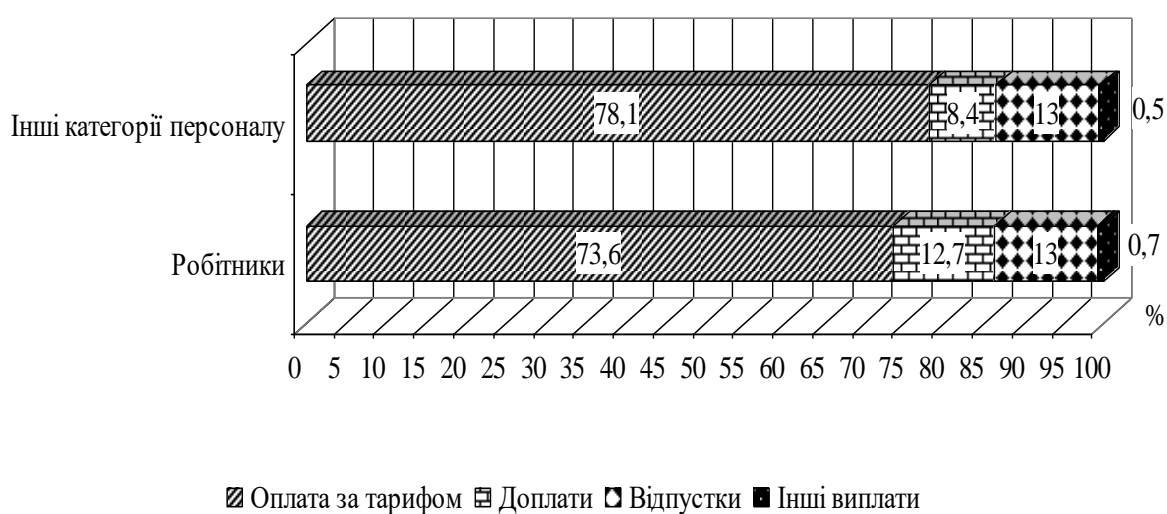


Рис. 3.30. Структура заробітної плати персоналу ВАТ «ХКМЗ» у 2009 році

Низький рівень оплати праці у деяких галузях економіки має вкрай негативні наслідки. Це й погіршення умов відтворення трудового потенціалу, інтелектуальної та фізичної здатності до праці, виникнення негативного ставлення до праці, зниження мотиваційної сили заробітної плати. І, навпаки, підвищення розміру винагороди знижує плинність кадрів на підприємстві, відповідно, сприяє створенню стабільного трудового колективу, зростанню ефективності його використання, отже, надає роботодавцям можливість зменшити витрати на наймання й навчання персоналу та спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва. Тому ефективна стратегія управління

персоналом має враховувати не тільки психологічні особливості людини, а й забезпечувати об'єктивну залежність між рівнем оплати праці, її результатами, кваліфікаційними характеристиками людини та рівнем економічного розвитку країни.

Важливо порівняти розмір середньомісячної заробітної плати з прожитковим мінімумом, величина якого, за даними державної статистики, складала 423,0 грн. на початок 2006 року, 472,0 грн. на початок 2007 року, 532,0 грн. на початок 2008 року і 626 грн. на початок 2009 року [165]. З рис. 3.28 видно, що у деяких галузях існують певні розходження в рівні середньої заробітної плати і прожиткового мінімуму. У 2006 році заробітна плата в деяких галузях економіки Харківської області (сільське господарство, готельна та ресторанна діяльність, охорона здоров'я та соціальна допомога) була на рівні прожиткового мінімуму або лише на декілька гривень вищою. Однак, варто відзначити позитивну тенденцію щодо підвищення рівня заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму та його перевищення в області в 2009 році майже на 167%, але у деяких галузях економіки впродовж аналізованого періоду її рівень був неприпустимо низьким (рис. 3.31).

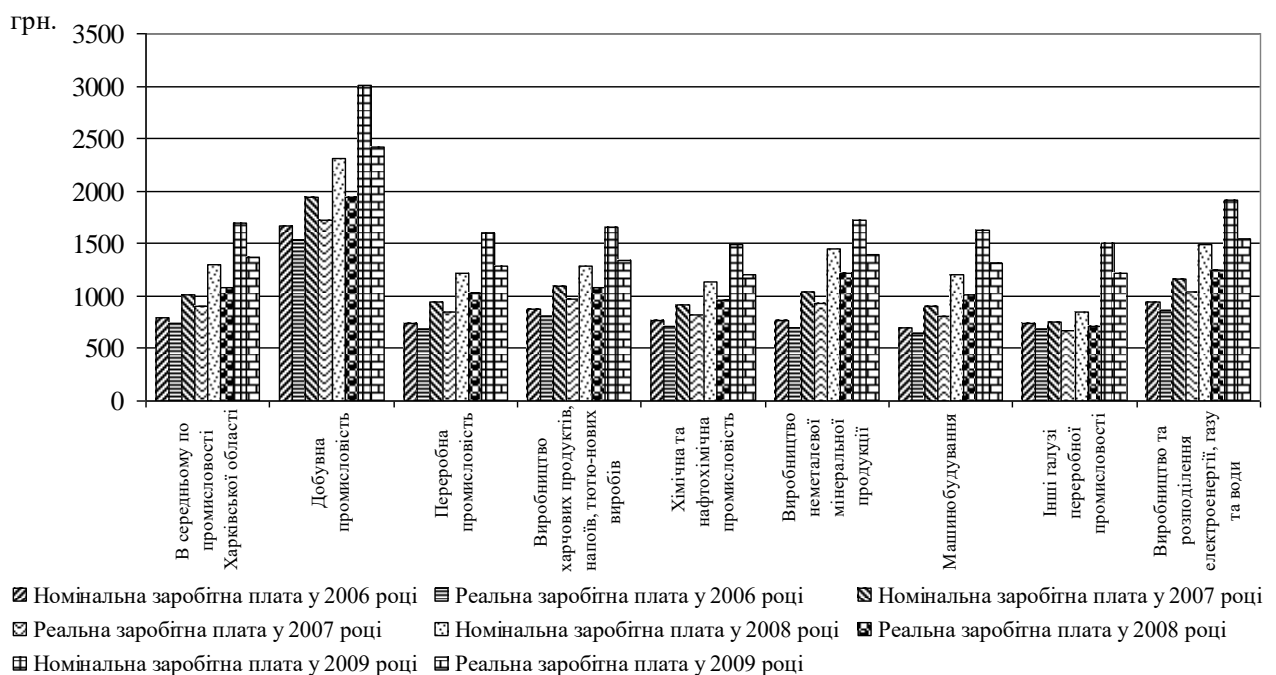


Рис. 3.31. Динаміка номінальної та реальної заробітної плати по галузям промисловості Харківського регіону

Крім того, не слід забувати й про рівень самого прожиткового мінімуму, який, на наш погляд, в Україні не є економічно обґрунтованим та зростає значно меншими темпами, ніж рівень цін на товари та послуги, й, таким чином, не забезпечує навіть простого відтворення робочої сили. Отже, не можна, у разі перевищення рівня середньомісячної заробітної плати рівня прожиткового мінімуму, впевнено стверджувати про її задовільний розмір у працівників регіональних підприємств.

Як відомо, для працівника розмір оплати праці і рівень доходів, включаючи соціальні блага, що йому надає адміністрація підприємства, є кінцевим результатом діяльності. І, якщо заробітна плата виявляється нижче реального прожиткового мінімуму (як відбувається на сьогоднішній день у деяких галузях економіки) або перевищує його лише на декілька відсотків, то таку зайнятість не можна визнати ефективною, тому що людина вимушена шукати додаткове джерело доходів, що несприятливо позначається на продуктивності її праці і не сприяє досягненню цілей підприємства.

Відзначені тенденції спостерігаються, нажаль, й на підприємствах промисловості (табл. 3.21). Зафіксовано значно більш повільні темпи зростання впродовж аналізованого періоду реальної заробітної плати у порівнянні з номінальною. Так, в цілому по промисловості Харківщини темпи приросту номінальної заробітної плати склали 112,28% проти 86,73% приросту реальної. По деяких галузях промисловості – машинобудування та виробництво неметалевої мінеральної продукції – відзначені розбіжності є більш суттєвими та складають відповідно 27,9 та 27,1% відповідно (з перевагою на боці номінальної заробітної плати) (рис. 3.32).

Таблиця 3.21

Динаміка номінальної і реальної заробітної плати робітників за основними видами промислової діяльності Харківської області, грн.

Галузь економіки	2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік	
	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників	Середньомісячна заробітна плата робітників	Реальна заробітна плата робітників
1. В середньому по промисловості Харківської області	798	733	1011	897	1294	1086	1694	1368
2. Добувна промисловість	1668	1532	1943	1724	2315	1944	3001	2424
3. Переробна промисловість	740	680	948	841	1217	1022	1593	1287
3.1. Виробництво харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів	874	803	1090	967	1287	1081	1655	1337
3.2. Хімічна та нафтохімічна промисловість	771	708	922	818	1139	956	1489	1203
3.3. Виробництво неметалевої мінеральної продукції	765	702	1042	925	1453	1220	1724	1393
3.4. Машинобудування	699	642	907	805	1209	1015	1623	1311
3.5. Інші галузі переробної промисловості	737	677	757	672	852	715	1510	1220
4. Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	939	862	1166	1035	1487	1249	1920	1551
Прожитковий мінімум	423	388	472	419	532	447	626	506

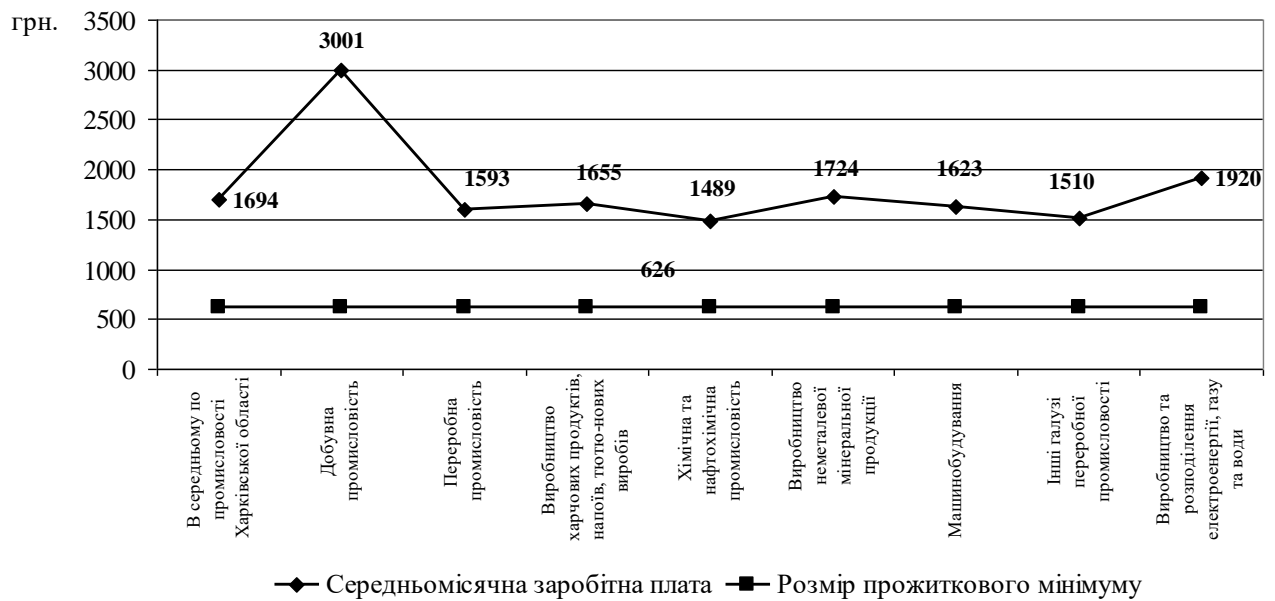


Рис. 3.32. Співвідношення між розміром заробітної плати працівників промисловості та рівнем прожиткового мінімуму у 2009 році

Отже, рис. 3.32 наочно демонструє значну диференціацію заробітної плати по підприємствах промисловості Харкова й області. Найбільш високі темпи зростання (більш, ніж у двічі) зафіксовано у машинобудуванні (232,2%) та сфері виробництва неметалевої продукції (225,4%). В той же час у деяких галузях: добувна промисловість (у цілому), виробництво харчових продуктів, хімічна та нафтохімічна промисловість, темпи зростання середньомісячної заробітної плати залишилися на рівні 180-190%. Незважаючи на такі вражаючі цифри, не можна, на наш погляд, пов'язувати це лише з позитивними змінами, адже, перш за все, слід звернути увагу на досить стрімкі темпи зростання інфляції в Україні впродовж аналізованого періоду, що більшою мірою пояснює відзначені тенденції.

Також існують значні розбіжності у розмірах заробітної плати, яку отримують робітники підприємств різних галузей промисловості. Так, максимальну заробітну плату отримували робітники добувної промисловості, де її розмір складав у 2009 році 3001 грн., що на 77,2% перевищувало розмір заробітної плати по промисловості в цілому та майже вдвічі розмір зарплатні у деяких інших галузях (хімічна та нафтохімічна промисловість, машинобуду-

вання). Якщо порівняти розмір заробітної плати по галузях промисловості з прожитковим мінімумом, то можна спостерігати вкрай сприятливу ситуацію щодо перевищення вдвічі та більше разів розміру зарплатні офіційно встановленого рівня прожиткового мінімуму (рис. 3.32).

На досліджуваному підприємстві, як вже було зазначено вище, рівень заробітної плати усіх категорій персоналу у декілька разів перевищує рівень прожиткового мінімуму (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Динаміка номінальної заробітної плати робітників ВАТ «ХКМЗ»

Показник	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Мінімальний прожитковий мінімум, грн.	423	472	532	626	701
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	1252,8	1384,8	2096,8	2934,8	2822,7
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	3	2,9	3,9	4,7	4,0
Середньомісячна заробітна плата керівників, спеціалістів, службовців, грн.	1055,0	1136,9	1404,3	2059,8	2209,3
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	2,5	2,4	2,6	3,3	3,2

Отже, можна сказати про достатню матеріальну забезпеченість працівників ВАТ «ХКМЗ». Негативним моментом є зниження коефіцієнту випередження заробітною платою прожиткового мінімуму у робітників у 2009 році після його стабільного зростання у 2005-2008 р.р. (рис. 3.33).

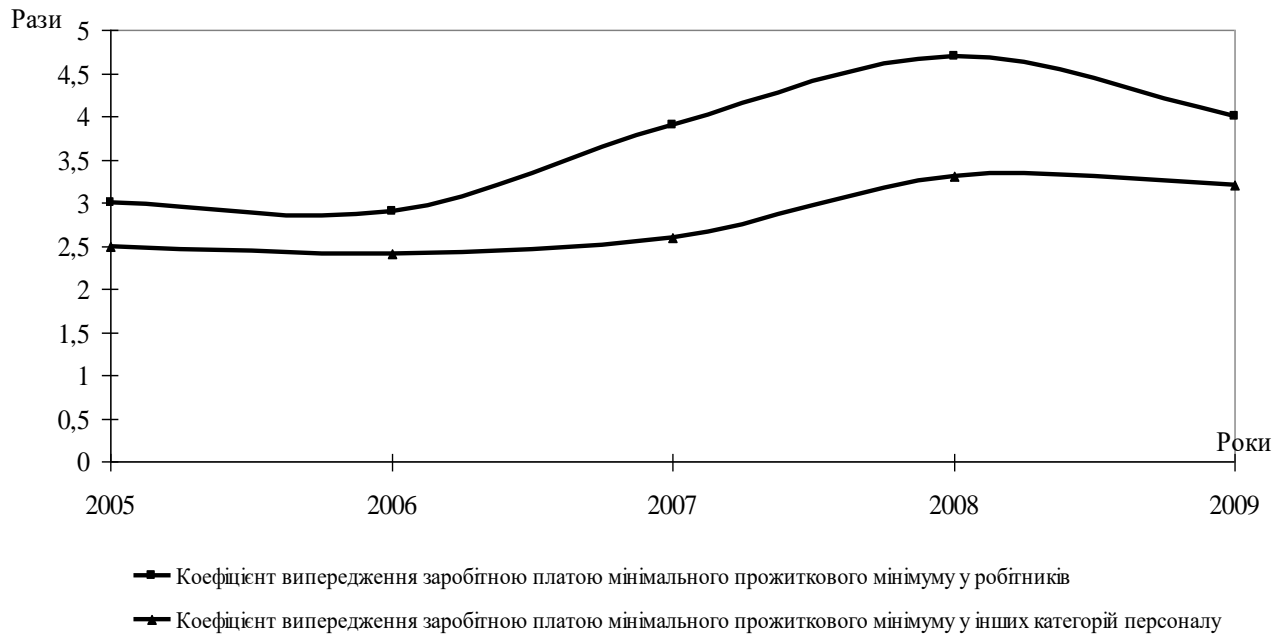


Рис. 3.33. Динаміка коефіцієнту випередження заробітною платою рівня прожиткового мінімуму на ВАТ «ХКМЗ»

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що ситуацію, яка склалася на регіональному ринку праці, можна охарактеризувати як несприятливу. Низький рівень заробітної плати в народному господарстві, нерегулярна її виплата чи невиплата послаблює мотивацію і стимули до праці, зменшує бажання працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня чи оволодіння новою професією, знижує чисельність зайнятого в економіці регіону населення, підвищує плинність кадрів на підприємстві.

Це свідчить про те, що в Україні дотепер не працює головний економічний і соціальний механізм у ринкових відносинах – мотивація, у зв'язку з чим особливої актуальності набуває проблема формування стратегії мотиваційного управління персоналом на підприємствах різних форм власності і діяльності. Мова йде про мотивування, стимулювання і спонукання робітників до досягнення ними успіху, тобто про створення ефективного ринкового механізму з його спрямованістю на людські ресурси як основні, що забезпечують максимальне використання інших ресурсів.

Встановлення економічно обґрунтованого та справедливого рівня оплати праці є першочерговим завданням для тих підприємств, що намагаються розробити й реалізувати дійсно ефективну стратегію мотиваційного управління персоналом. Однак, зі світового досвіду відомо, що результативність даного процесу багато в чому залежить від активного втручання держави [81], яке у нашій країні зводиться лише до реалізації стратегії виживання, коли на винагороду персоналу витрачаються лише ті кошти, які залишилися після покриття усіх інших витрат. Держава не забезпечує відповідності розміру мінімальної заробітної плати прожитковому мінімуму, крім того, нерідко урядом блокуються закони щодо її підвищення. У результаті ціни на товари та послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата, що призводить до скорочення платоспроможного попиту населення, а, відповідно, й до падіння обсягів виробництва на українських підприємствах, виникненню соціальної напруженості, почуття недовіри до уряду.

РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Обґрунтування необхідності врахування компетенцій співробітників у процесі формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства

Загострення проблеми зайнятості, зростання чисельності безробітного населення нашої країни, високий рівень плинності кадрів на підприємствах Харківщини, нестача через це кваліфікованих кадрів робітників, спеціалістів та керівників негативно відбиваються на виробничому механізмі підприємств та якості трудових ресурсів. За цих обставин необхідною стає негайна перебудова усієї системи управління персоналом відповідно до нових умов економіки та ринку праці, що дозволить вітчизняним підприємствам отримати вагому конкурентну перевагу. Не є таємницею, що забезпечити поступовий розвиток підприємства можливо лише шляхом ефективного використання персоналу, вивільнення його творчої енергії. На сьогоднішній день практика потребує від робітників результатів професійної освіти не тільки у вигляді отриманих знань, а й їхньої практичної готовності та здатності до вирішення завдань як у типових, так і нестандартних ситуаціях професійного життя. Іншими словами, стратегічне управління персоналом на підприємствах, що прагнуть до успішного розвитку, має бути спрямоване більшою мірою на виявлення та ефективне використання вмінь та навичок робітників, їхніх особистих якостей, творчих здібностей. Нажаль, на вітчизняних підприємствах й досі існує значний розрив між потенціалом співробітників та ступенем його використання, й у більшості випадків це пояснюється відсутністю зацікавленості у максимальному застосуванні наявних здібностей у процесі трудової діяльності. Фактором, що сприяє вирішенню даної проблеми є мотивація праці, важливими складовими якої є

оцінка та розвиток персоналу, відсутність яких дезорієнтують людину, знижують її активність та продуктивність діяльності [48].

Вивчення досвіду українських та зарубіжних підприємств щодо вирішення питань оцінки й розвитку персоналу, мотивації й побудови систем оплати праці [13, 25, 29, 37, 42, 53] дозволило відзначити, що більшість з них схильні поєднувати різні методи, застосування яких колись було ефективним. Так, вони дещо використовують для оцінки, дещо – для мотивації, дещо – для встановлення розміру заробітної плати, але не завжди замислюються над тим, наскільки вдало застосовувані методи узгоджуються між собою та задовольняють існуючі потреби співробітників та роботодавців.

На сьогоднішній день у якості інструменту вирішення вищезазначеної проблеми багато теоретиків та практиків менеджменту [10, 69, 80, 161, 174] пропонують застосовувати систему управління персоналом на підставі компетенцій, на якій, на їхню думку, має базуватися не тільки оцінка персоналу, але й його розвиток, процедури планування, відбору та найму, адаптаційні заходи та мотиваційні програми. Високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою не тільки підприємств, але й одних країн перед іншими. Ось чому компетентісний підхід практично усіх розвинутих країн відображений у цільових загальнонаціональних програмах та реалізований на рівні національних освітніх стандартів.

На українських підприємствах до недавнього часу звертали увагу, переважно, на результати діяльності співробітників, незважаючи на їхні особисті якості, та й оцінювали їх за допомогою показників, що було розроблено 10-15 років тому. Навіть той факт, що діяльність деяких категорій робітників (спеціалісти та керівники) не завжди можна оцінити за допомогою чітких кількісних показників, не змушував більшість підприємств відмовитися від застосовуваних методик оцінки. Відзначений підхід вкрай негативно відбивався на ефективності використання персоналу та, відповідно, на результативності функціонування підприємства в цілому, що змушувало керівництво вишукувати можливості удосконалення існуючих методів оцінки та всієї системи управління пер-

соналом. Можливо, частково через це і у нашій країні поступово виникла «мода» на компетенції, як одного з найбільш дієвих HR-інструментів, що має багато тактичних цілей, однак працює, в основному, на досягнення стратегічних, що актуальні для підприємства у певний момент часу. Саме завдяки появі поняття «компетенції» все частіше у кадровій політиці сучасних підприємств з'являються новітні технології щодо оцінки та управління персоналом та поступово займають там провідні місця. Інтенсифікації даного процесу сприяли також кардинальні зміни у виробництві – його висока наукомісткість, велика увага до питань якості продукції, перехід від традиційної технології до гнучких виробничих комплексів, робототехніки, тобто прагнення до інноваційності, підвищили значущість творчої праці та високого професіоналізму, аналітичних здібностей персоналу, інформаційної сприйнятливості, комунікабельності, здібностей до навчання, що, у свою чергу, призвело до усвідомлення важливості розвитку компетенцій персоналу як пріоритетного напрямку удосконалення всієї системи управління ним.

Однак, незважаючи на популярність та визнання відзначеного підходу, що сприяло виникненню безлічі різноманітних теоретичних досліджень [17, 20, 23, 55], дуже складно у сучасній літературі знайти чітко визначене трактування сутності поняття «компетенція», його принципів відмінності від поняття «компетентність», однозначно сформовану класифікацію. Все це вимагає подальшого поглибленого дослідження даного питання, виявлення певних видів компетенцій з урахуванням особливостей діяльності працівників, аналізу існуючих методик їхньої оцінки та розробки напрямків удосконалення з метою найбільш ефективного застосування компетентісного підходу у процесі формування мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств.

Розуміння усього розмаїття визначень поняття «компетенція» та підходів щодо його використання неможливе без розуміння джерела та умов виникнення. Перш за все, слід відзначити, що дане поняття використовується у двох сферах – освіті та менеджменті. Хоча ці дві галузі взаємопов'язані, однак, розуміння компетентісного підходу зовсім різне. Наша увага концентруватиметься саме

на використанні компетенцій у процесі стратегічного менеджменту персоналу.

Деякі фахівці [162, 174] помилково вважають датою виникнення терміну «компетенція» наші дні. Безсумнівно, підвищення значущості цього поняття та зростання його впливу на управління відбувалося тільки в останні десятиріччя, однак найпершу його появу зафіксовано ще у 1596 році у словнику Webster [5]. На сьогоднішній день існує певна термінологічна та концептуальна плутанина навколо поняття «компетенція», але більшість літературних джерел у галузі економіки та психології [69, 127, 189, 198], розглядаючи історію зазначеного питання, схиляються до існування трьох домінуючих підходів щодо його опису, які з'явилися відносно незалежно один від одного – спочатку у США (американський або поведінковий чи особистісний підхід), потім у Великій Британії (відповідно, британський або функціональний) та у останню чергу у Франції, Німеччині та Австрії (багатомірний та цілісний підходи). Зустрічаються також точки зору щодо поєднання двох останніх підходів під загальною назвою Європейський, згідно з яким компетенції слід розглядати як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи.

Відповідно до американської традиції, що розглядала компетенцію, переважно, як опис поведінки співробітника, вперше термін «компетенція» ввів у 1959 році White з метою опису індивідуальних особливостей людини, які допомагали їй виконувати доручену роботу на найвищому рівні. Даний підхід був розвинутий Д. Макклелландом, який запропонував передбачати ефективність діяльності працівників на підставі оцінки не інтелекту, а саме компетентності [220]. Вчений розробив поведінкове інтерв'ю (Behavior Event Interview – BEI), завдяки якому з'явилася можливість продемонструвати відмінності між кандидатами на певні посади, тобто експертним шляхом обрати тих, хто володів високим ступенем виразу необхідних для виконання функціональних обов'язків якостей. Даний метод був детально описаний у книзі S&L Spencer «Competence: superior performance», у якій автори на підставі узагальнення результатів досліджень, проведених на різних типах підприємств, склали словник, що нараховував 21 компетенцію, властиву людям, успішним у професіях середнього та

високого рівнів [162]. Таким чином, Д. Макклелланд та S.&L. Spencer цілком виправдано заслуговують на почесне звання засновників компетентісного підходу у менеджменті персоналу.

Що стосується функціонального підходу, то передумовою його появи стала нестача кваліфікованої робочої сили у Великій Британії, у зв'язку з чим було створено модель кваліфікацій на підставі професійних стандартів компетентності. Згідно з даним підходом, професійні стандарти визначали ключові ролі співробітників, які потім декомпозирувалися у вигляді множини компетенцій. Далі вони підрозділялися на суб-рівні, для кожного з яких визначалися конкретні критерії роботи, що формували базу для оцінювання. Основний акцент у даному випадку робився на функціональні компетенції та на здатність демонструвати роботу, що відповідала б стандартам, необхідним для ефективного виконання певної роботи. Тільки значно пізніше Стандарти було доповнено моделлю компетенцій MCI, що ставила на меті визначення поведінкових індикаторів. Слід зазначити, що відзначений підхід був зустрінутий критикою та деяким протистоянням – багато фахівців вважали його таким, що не відповідає сучасним потребам, можливо, саме через це він практично не вплинув на Британські школи бізнесу, особливо у порівнянні з розповсюдженням поведінкового підходу у США. Однак, поступово одні роботодавці стали розвивати власні моделі компетенцій або використовували такі, що значно відрізнялися від стандартів MCI (Carrington, 1994; Hirsh, Strebler, 1994), інші намагалися адаптувати існуючі Стандарти до своєї діяльності (Mathewman, 1995; Cockerill, 1989), однак, і ті й інші використовували їх для формування систем оплати та, особливо, для управління на підставі компетенцій.

Таким чином, американський підхід, перш за все, спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто на особистісні риси людини, необхідні для успішного виконання певних дій. Англійці, навпаки, концентруються на властивостях самої діяльності та намагаються виявити ті головні її елементи, виконання яких є обов'язковим для досягнення результату, що задовольнив би встановленим вимогам. Отже, британський підхід спрямо-

ваний на вивчення характеристик діяльності, американський – на виявлення певних характеристик людей, які дану діяльність мають здійснити.

Появу та розвиток багатомірного підходу пов'язують із Францією, де на підприємствах більш ефективним вважалось застосування системи індивідуальної оцінки компетенцій, а не кваліфікації. У подальшому було навіть визнано право громадян на незалежну оцінку компетенцій для отримання можливості розвитку у межах професії. В деяких галузях промисловості поступово впроваджуються системи оплати на підставі компетенцій. Слід відзначити, що зустрічаються точки зору, згідно з якими французький підхід є абсолютно подібним американському, але, на наш погляд, їх не можна ототожнювати – перший є значно ширшим, адже розглядає, окрім поведінкових компетенцій, ще знання та функціональні компетенції.

У рамках цілісного підходу, який, згідно з літературою [7, 113], виник у Німеччині, основна увага концентрується на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань для ефективного виконання роботи. Значно менше уваги приділяється результатам самої діяльності. Також у Німеччині з'являється одна з перших типологій компетенцій, згідно з якою виділяють предметні (описують готовність та здатність на підставі знань та навичок виконувати завдання, вирішувати проблеми, оцінювати результати відповідно до цілей), особисті (описують готовність та здатність розуміти, аналізувати та оцінювати можливі шляхи розвитку, вимоги та обмеження у особистому, трудовому та соціальному житті) та соціальні (описують готовність та здатність створювати та підтримувати відносини, ідентифікувати та розуміти можливі вигоди та погрози у відносинах) компетенції.

Що стосується Австрії, то там прийнятий східний з німецьким підхід – сформовано ключові кваліфікації (функціональні та професійні), що включають специфічні здібності та особливості структури особистості та згруповані за трьома напрямками: когнітивні, соціальні та особистісні компетенції. Якщо дві останні групи майже повністю відповідають попередньому опису, то когнітивні визначено як знання, навички та здібності, необхідні для виконання завдань та

формування стратегій, орієнтованих на вирішення проблем.

Кожний з підходів має свої специфічні риси, переваги та недоліки, завдяки чому у різні періоди часу отримував схвалення та потерпав від критики сучасників. Так, традиційний американський підхід підкреслює важливість особистісних рис та наполягає на використанні поведінкових компетенцій з метою оцінки «найкращого» виконання роботи. Завдяки британському підходу було усвідомлено цінність професійних стандартів функціональних компетенцій та їхнього застосування для робочого міста. Підходи, що виникли у Франції та Німеччині, вже демонструють потенціал багатомірної та більш аналітичної концепції компетенцій, формують більш глобальне розуміння даного терміну. Однак, раціональне сполучення основних положень та здобутків кожного з них (табл. 4.1) дозволить досягти максимального ефекту в процесі перебудови загальної системи стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств.

Таблиця 4.1

Характеристика основних підходів до опису компетенцій

Назва підходу	Країна виникнення	Характерні риси та здобутки
1	2	3
Американський (поведінковий, особистісний)	США	Особливості: концентрація уваги на описі індивідуальних особливостей людини, які допомагали виконувати доручену роботу на найвищому рівні. Здобутки: розробка поведінкового інтерв'ю (BEI) для визначення найбільш необхідних для підприємства якостей у кандидатів на вакантні посади; формування словнику компетенцій.
Британський (функціональний)	Велика Британія	Особливості: концентрація уваги на властивостях діяльності, виявлення її головних елементів, виконання яких є обов'язковим для досягнення певного рівня результату. Здобутки: формування професійних стандартів для визначення ключових ролей співробітників та їхнє доповнення моделлю компетенцій МСІ
Багатомірний	Франція	Особливості: концентрація уваги на поведінкових та функціональних компетенціях Здобутки: формування системи індивідуальної оцінки компетенцій
Цілісний	Німеччина	Особливості: концентрація уваги на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань для ефективного виконання роботи; недостатня увага до результатів самої діяльності

1	2	3
Цілісний	Німеччина	Здобутки: формування однієї з перших типологій компетенцій, згідно з якою виділяють предметні, особисті та соціальні компетенції
	Австрія	Особливості: концентрація уваги на ключових кваліфікаціях (функціональних та професійних), що включають специфічні здібності та особливості структури особистості Здобутки: доповнення попередньої типології когнітивними компетенціями

Застосування терміну «компетенція» на більшості вітчизняних підприємств пояснюється бажанням використовувати прогресивні управлінські технології. Нажаль, не усі до кінця розуміють сутність даного поняття, а, відповідно, його призначення, через що досить часто можна спостерігати лише переписування існуючих методів та управлінських інструментів у термінах компетенцій, що, безсумнівно не дозволяє повною мірою оцінити усі переваги застосування компетентісного підходу. Частково це пояснюється невизначеністю самого поняття – досі не існує загальноприйнятого визначення, що бентежить не тільки розробників методів управління на підставі компетенцій, а й робітників, які є об'єктами компетентісного менеджменту. Майже кожний теоретик та практик зробив свій внесок у трактування даного поняття, виходячи зі свого розуміння та кругозору. Однак, у разі використання одного із множини визначень майже завжди з'являється відчуття неясності теоретичних основ менеджменту, отже, люди не впевнені, чи є використовуване визначення вірним. Ще одне питання, яке турбує дослідників, полягає у чіткому розмежуванні понять «компетенція» та «компетентність». У таблиці 4.2 наведений далеко не повний перелік їхніх визначень, однак, навіть цього вистачило, щоб зробити висновок про близькість та тісний взаємозв'язок відзначених понять, адже, щоб бути компетентним необхідно володіти певними компетенціями. Отже, цілком очевидно, що співробітнику для успішного виконання встановлених завдань бажано володіти і компетентністю, і компетенціями.

Таблиця 4.2

Перелік існуючих визначень понять «компетентність» та «компетенція»

Компетентність – це:	Автор (літературне джерело)	Компетенція – це:	Автор (літературне джерело)
1	2	3	4
...досвідченість та авторитетність у певному питанні	[54]	...комплекс необхідних характеристик робітника, які він демонструє у реальній діяльності для успішного досягнення встановлених цілей у конкретних умовах	[111]
...коло питань, у яких хто-небудь добре досвідчений	[128]	...частина компетентності, за допомогою якої можна виміряти готовність людини до виконання певної роботи	[41]
...коло чийхось повноважень, прав		...сукупність знань, навичок, здібностей, зусиль, що необхідних для успішної діяльності та відображують стандарти поведінки	[10, 182]
...професійні знання та навички, засновані на багатому професійному досвіді	[162]	...особистісні, поведінкові характеристики людини, за допомогою яких співробітник досягає виробничих результатів	
...інтегральна характеристика особистості	[69]	...певний стандартний набір поведінкових реакцій, що допомагають одним людям краще відповідати вимогам роботи, ніж інші	
...вміння виконувати робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів	[96]	...знання, навичка, здатність або характеристика, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні	[214]
...потенціальні можливості та здібності людини, що не мають безпосереднього відношення до виробничого процесу	[41]	...група знань у певній галузі, навичок та відносин, що пов'язані з виконанням професійної діяльності та можуть бути виміряні та розвинути завдяки навчанню	[223]
...здібність, що необхідна для вирішення робочих завдань й отримання необхідних результатів роботи	[50]	...базова характеристика індивіду, яка пов'язана з ефективною та/або найкращою на підставі критеріїв діяльністю на роботі чи в інших ситуаціях	[162]

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
...поняття, що відноситься до показників праці та безпосередньо пов'язана з факторами, що впливають на індивідуальні результати роботи	[78]	...здатність управляти ситуацією	[212]
...відповідні знання, досвід, освіта у певній сфері діяльності	[10]	...поняття, що використовують для визначення поведінкових проявів, що покладені в основу компетентного виконання роботи	
...поняття, що використовується для опису кінцевого результату навчання	[87]	...здатність або готовність мобілізувати усі ресурси (організовані у систему знання, вміння, навички, здібності та психічні якості), необхідні для виконання завдання на високому рівні та адекватні конкретній ситуації, тобто відповідно до цілей та умов дій.	[222]
...досконале знання свого діла, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ та процесів, можливих способів та заходів досягнення намічених цілей	[123]	...інтегральна якість, що сполучає у собі знання, навички й мотивацію, описане у термінах спостережимої поведінки та допомагає відрізнити гарного робітника від поганого на певній позиції	[208]
...володіння знаннями, вміннями, навичками та життєвим досвідом	[183]	...поведінка, що демонструє людина у процесі ефективного виконання завдань у межах певної організації	[225]
...сфера дії компетенції у робочій діяльності	[174]	...сукупність повноважень посадової особи або підрозділу фірми, відповідно до яких вони мають право приймати рішення щодо певних питань ...робоча поведінка, що є значущою для ефективного виконання роботи організації в цілому, у якій індивід повинен проявити певні знання, вміння, поведінкові навички, гнучкі здібності й професійно-важливі якості особистості	[174]

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4
...сукупність низки особистісних характеристик, властивостей, здібностей, навичок та особливостей мотивації, якими має володіти людина для успішної роботи у межах заданих компетенцій (типів завдань) певної посади або компанії в цілому. Компетентність персоналу – інструмент реалізації компетентності організації.	[13]	...вимоги успішної діяльності, сформульовані у термінах інтегральних якостей індивідуального або колективного суб'єкта	[32]
...загальна якісна характеристика рівню професіоналізму	[65]	...набір більш конкретних та доступних для виміру параметрів компетентності	[58]
...здатність здійснювати діяльність відповідно до стандартів галузі професійної діяльності ...потенційна відповідність індивіду вимогам (пропозиція)	[68]	...вимоги конкретної діяльності до індивіду (попит)	[72]
...комплексна характеристика суб'єкта праці, що включає: знання, вміння, навички; особливості професійного мислення та свідомості; структуру професійного досвіду; особливості прийняття рішень у професійній діяльності	[70]	...модель поведінки на робочому місці, вимоги до цієї поведінки з боку робочого міста та організації в цілому	[99]
...характеристика здібностей людини, її кваліфікації, загальної та професійної ерудиції, інтуїції, таланту	[176]	...вимоги до професійних та особистісних якостей фахівця при пошуку нового співробітника на роботу, для проведення атестації персоналу	[5]

Дані табл. 4.2 дійсно демонструють відсутність єдиного визначення терміну «компетентність», однак можна виявити загальне розуміння того, що, по-перше, компетентність завжди відноситься до особистості; по-друге, не зводиться лише до знань, вмінь та навичок, хоча й знаходить в них певний прояв; по-третє, може розвиватися у процесі професійної діяльності. Спираючись на це, з позицій стратегічного управління персоналом, цілком правомірно розглядати компетентність як досвідченість у певному колі питань, що допомагає ефективно виконувати завдання у межах конкретної посади або підприємства в цілому. Компетенції ж, на нашу думку, це сукупність знань, навичок, здібностей та зусиль робітника, що дозволяє йому бути компетентним у певній сфері професійної діяльності.

Для досягнення конкурентоспроможних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках будь-якому підприємству, незалежно від сфери діяльності та форми власності, вкрай важливо забезпечити конкретні посади співробітниками, що володіють певним набором відповідних компетенцій. Відповідно, слід не тільки чітко усвідомлювати сутність та зміст даного поняття, а й розрізняти конкретні види компетенцій з метою вибору найбільш актуальних для робітників підприємства у даний момент часу. На сьогоднішній день можна виділити безліч різноманітних назв компетенцій – фахівці дуже часто по різному називають одну й ту саму компетенцію, що призводить до невизначеності. Шляхом узагальнення результатів теоретичних досліджень було здійснено спробу сформулювати класифікацію компетенцій, яка, безсумнівно, не претендує на звання «завершеної» та може бути доповненою та удосконаленою (рис. 4.1).

На наш погляд, доцільним було виділення певних видів компетенцій в залежності від масштабу. Відповідно, найбільш масштабними є корпоративні компетенції (організаційні, базові, макрокомпетенції), які впливають із цінностей підприємства, фіксуються у корпоративних документах (стратегія, кодекс корпоративної етики), є необхідними для усіх співробітників, тобто застосовувані до будь-якої посади, та максимально сприяють реалізації стратегії підприємства.

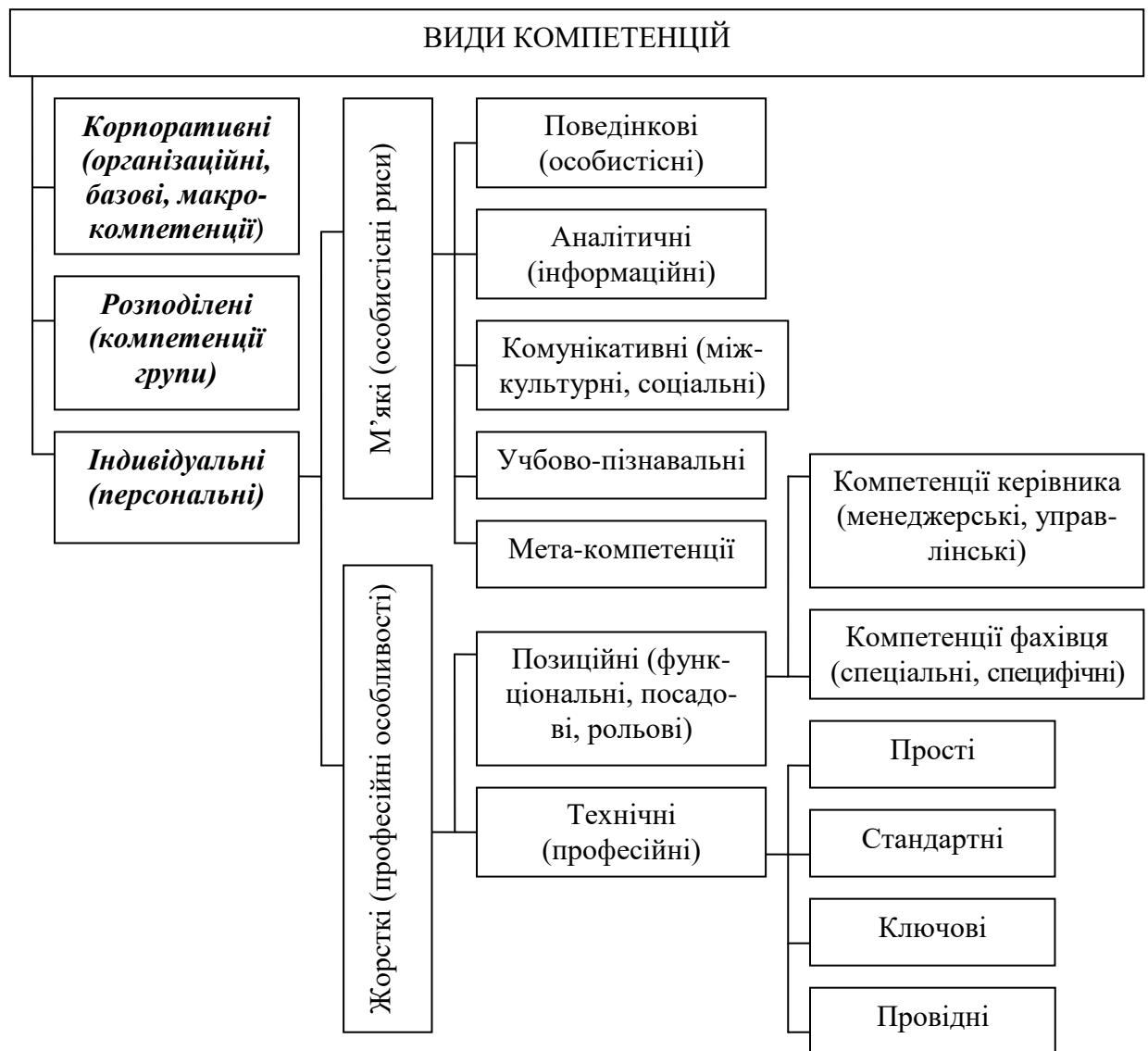


Рис. 4.1. Класифікація компетенцій

На даний час існує декілька підходів до тлумачення даного виду компетенцій, при цьому погляди дослідників суттєво відрізняються один від одного. Так, Г. Каннак [182] під корпоративною компетенцією пропонує розуміти раціональне сполучення знань та здібностей робітників всієї організації, якими вони володіють впродовж певного періоду часу. Інші до складу корпоративної компетенції, окрім особистих можливостей та здібностей робітників включають ще й соціальні процеси, що відбуваються в організації [210]. Дехто [69] корпоративну компетенцію трактує як особливість компанії, що визначає її успіх. Також існує точка зору, згідно до якої, корпоративна

компетенція – це характеристики персоналу, включаючи знання, навички, здібності, зусилля та стереотипи поведінки, але без врахування способів спілкування, що необхідні для успішної діяльності організації в цілому [185]. Безсумнівно, усі наведені визначення з того чи іншого боку характеризують корпоративну компетенцію, однак, на нашу думку, найбільш вдалим є визначення, що наведено у [174], відповідно до якого, корпоративна компетенція – це сукупність компетенцій персоналу у сполученні зі здатністю організації як єдиного цілого систематично досягати специфічних результатів. У якості прикладів корпоративних компетенцій автори наводять здатність до опанування нової продукції найбільш економічним способом; до створення та впровадження інновацій; компетенція у створенні іноземних філіалів та врахуванні потреб споживачів при розробці нової продукції. Як б з визначень не було обране для використання, важливо чітко усвідомлювати, що корпоративна компетенція має довгостроковий характер, сприяє формуванню та підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги підприємства, а, отже, безпосередньо впливає на його розвиток. Однак, стійкий розвиток як організації в цілому, так і кожної окремої людини є неможливим впродовж тривалого часу без постійного удосконалення існуючих компетенцій та оволодіння новими. Визначення ступеню відповідності існуючих корпоративних компетенцій бажаним, які сприяли б реалізації довгострокових цілей підприємства, пошук шляхів розвитку необхідних компетенцій як у всього персоналу підприємства, так і кожного співробітника зокрема є на сьогоднішній день одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом.

Постійна дискусія з приводу того, до кого слід відносити компетенцію – є вона індивідуальною характеристикою або відноситься до чогось більшого – призвела до виникнення поняття «розподілені компетенції». Згідно з літературними джерелами [10], даний вид компетенцій слід застосовувати до групи людей, що мають виконати завдання у певній сфері. Люди дуже часто працюють у командах, адже у деяких ситуаціях один робітник фізично не може виконати деякі види робіт (робота будівельників, складні операції у лікарів).

Отже, з'являється реальна необхідність взаємодії з іншими людьми у вирішенні практичних завдань, а, відповідно, розподілу норм та цінностей, що властиві групі. Отже, цілком правомірною є думка про перенос компетенцій на групу, адже у реальних робочих ситуаціях люди працюють разом, а успішні дії команди є результатом дії усіх її членів, людей з різним характером, життєвим досвідом, знаннями. З огляду на це, розподілені компетенції можна представити, як особистісні та професійні компетенції кожного з робітників групи, які у результаті їхньої взаємодії, надають можливість ефективного вирішення колективного завдання.

Найменш масштабним, але найбільш різноманітним видом компетенцій є індивідуальні або персональні компетенції. Найчастіше даний вид компетенцій розглядається як:

готовність до постійного підвищення освітнього рівня, потреба у актуалізації та реалізації свого особистісного потенціалу, здатність самостійно набувати нові знання та вміння, здатність до саморозвитку (Рада Європи);

набір особистісних властивостей, що набуті та закріплені індивідом у ході учбової та/або трудової діяльності [10];

набір навичок, здібностей та вмінь, якими повинен володіти співробітник для реалізації посадових функцій та завдань, та які підпорядковані стратегії розвитку підприємства [32];

набір взаємопов'язаних знань, вмінь та здібностей, що необхідні для виконання основної частини роботи та можуть: бути оцінені з позиції ефективності; порівнюватися з попередньо розробленими стандартами; удосконалюватися шляхом навчання [37].

Об'єктами персональних компетенцій є конкретні співробітники та посади. Вони, як правило, є логічним наслідком корпоративних компетенцій, обраної підприємством бізнес-стратегії та бізнес-процесів, що забезпечують її реалізацію. Серед них, перш за все, у літературних джерелах [58, 68, 69] виділяють м'які компетенції, що відносяться до особистісних рис, цінностей, стилів, та жорсткі, що пов'язані з професійно-специфічними особливостями, а

саме професійними знаннями та навичками. Існує певна взаємозалежність між даними видами індивідуальних компетенцій, адже «м'які» впливають на виконання діяльності робітником й, відповідно, реалізацію ним своїх жорстких компетенцій.

Поведінкові (особистісні) компетенції, що є у складі «м'яких», описують поведінку людей на підставі прояву особистих мотивів, рис характеру та здібностей до ефективного вирішення завдань, що призводять до отримання необхідних результатів у роботі. Вони мають принципову важливість для робітників, адже за результатами досліджень, проведених фахівцями консалтингової групи Leadership IQ [177], у 81% випадків висококваліфіковані спеціалісти не досягають запланованих цілей саме за особистісними причинами й лише у 11% випадків – через професійну некомпетентність. Крім того, по мірі ускладнення посадових обов'язків спостерігається зменшення питомої ваги професійних компетенцій та зростання особистісних. Отже, відзначений вид компетенцій є вкрай важливим аспектом, особливо у процесі прийому нових кандидатів на роботу, їхнього переміщення, просування співробітників у межах підприємства та розвитку персоналу.

Аналітичні компетенції, хоча й відносяться до «м'яких», однак є обов'язковою умовою успішної кар'єри, адже сучасні економічні процеси майже повністю протікають у швидкозмінному, непередбачуваному інформаційному середовищі, що ставить здатність до самостійного пошуку, аналізу, відбору, обробки, передання та управління зовнішньою й внутрішньою стосовно підприємства інформацією у ранг однієї з найперспективніших компетенцій.

Комунікативна (міжкультурна, соціальна) компетенція пов'язана з володінням навичками взаємодії з оточуючими людьми (представниками різних культур), умінням працювати у групі та виконувати різні соціальні ролі. Найчастіше у літературі зустрічається трактування соціальної компетенції як здатності (вміння) та готовності (бажання) людей ставитися до себе та своїх партнерів конструктивно, незалежно, прагнути до співпраці з урахування умов

ситуації, що склалася [228]. Останнім часом у зв'язку з розширенням сфер обслуговування, популяризації нових систем управління підприємством на підставі комбінації факторів внутрішнього ринку (конкуренція) та соціальної мережі (кооперація), розповсюдженню нових форм організації праці (робочих та проектних груп) спостерігається зростання значущості соціальної компетенції не тільки у суспільному житті, а й в економіці. Все частіше у переліку вимог до кандидатів на вакантні посади можна зустріти «здатність до командної роботи» або «прагнення до співробітництва». Тобто можна сказати, що там, де зустрічаються люди, де вони взаємодіють, співпрацюють один з одним, соціальна компетенція відіграє одну з ключових ролей. Повною мірою це відноситься й до підприємства, бо нерідко нестача соціальної компетенції (слабкий контакт з людьми, невміння володіти собою, переніс власної неврівноваженості на оточуючих) призводить до невдач в управлінні персоналом, а, отже, й до зниження ефективності реалізації обраної бізнес-стратегії.

Під учбово-пізнавальною компетенцією слід розуміти сукупність знань та навичок пізнавальної діяльності; володіння механізмами цілепокладання, планування, аналізу, самооцінки успішності власної діяльності; володіння прийомами дій у нестандартних ситуаціях, евристичними методами вирішення проблем; володіння вимірювальними навичками, використання статистичних та інших методів пізнання. На наш погляд, наявність відзначеної компетенції у робітника є дуже бажаною для підприємства, адже прагнення до навчання, саморозвитку, здатність до критичної оцінки своїх дій сприяє постійному підвищенню кваліфікаційного рівня співробітника та високій результативності його праці.

Останнім видом компетенцій у даній групі є мета-компетенції, що передбачають здатність людини перемогти невпевненість у собі та своїх діях, спокійно сприймати поради та можливу критику. Наявність даної компетенції свідчить про емоційну стабільність людини, що є важливим при виконанні особливо відповідальних завдань.

Безсумнівно, важливою є група «жорстких» компетенцій, серед яких фахівці [106, 111, 120, 160] виділяють позиційні та технічні компетенції. Позиційними компетенціями має володіти співробітник відповідно до його формального статусу (посади) у організаційній ієрархії, тобто виконуваної ролі. Можливо цим пояснюється той факт, що у деяких літературних джерелах [162] подібні компетенції називають функціональними або рольовими. Аналіз існуючих визначень дозволяє під позиційними компетенціями розуміти необхідні вимоги до посади для виконання відповідних функцій та дій, тобто до робочої поведінки співробітника. Це перелік того, що має вміти людина на певній посаді, якими навичками та вміннями має володіти. Іншими словами, це майстерність у виконанні певної діяльності, обов'язковими складовими якої є знання та досвід. Позиційні компетенції майже завжди пов'язані зі специфікою діяльності – сферою бізнесу, особливостями корпоративної культури, стилем керівництва, що відображують усі особливості життя підприємства. У складі позиційних компетенцій виділяють компетенції керівника або управлінські (менеджерські) компетенції – особистісні якості та здібності працівника, що формують сукупність вмінь та навичок, необхідних для керівної роботи, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективного досягнення встановлених цілей. На наш погляд, даний вид компетенцій дуже взаємопов'язаний з лідерськими компетенціями, адже під ними найчастіше розуміють вміння надихати, мотивувати, вести за собою підлеглих, делегувати повноваження, раціонально розподіляти ресурси, тобто все те, без чого стає неможливою результативна управлінська праця. Компетенції фахівця або, як їх ще називають, спеціальні, специфічні компетенції, характеризують здібності та особистісні якості, необхідні для виконання вузькоспеціалізованих завдань. При формуванні переліку даних компетенцій велике значення має саме вид діяльності, бо неможливо до фахівців, що займаються, переважно, інтелектуальною діяльністю (бухгалтер, економіст, програміст), висувати ті ж самі вимоги що й до фахівців міжособистісної взаємодії (продавці, консультанти, PR-менеджери й т.і.).

Особливе місце у складі «жорстких» компетенцій займають технічні або професійні компетенції, що виступають на сучасному етапі дуже популярним об'єктом теоретичних досліджень. Існують різні точки зору на сутність даного поняття. Так, одні автори [123] під професійною компетенцією розуміють здатність виконувати професійну діяльність згідно до встановлених стандартів, інші [10] – сукупність знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків, встановлених роботодавцем по конкретному робочому місту. Також популярним є тлумачення професійних компетенцій як здібностей робітника виконувати роботу відповідно до вимог посади, причому зазначені вимоги трактуються у даному випадку як завдання та стандарти їхнього виконання, що прийняті в організації або галузі. Цікавою також є точка зору Шакун Ю. О. [112], згідно з якою професійну компетенцію можна визначити як єдність часових та просторових характеристик, тобто: властивостей, що забезпечують життєдіяльність співробітників; ступеню практичної реалізації професійних знань та особистісних якостей; стратегічної орієнтації на майбутній розвиток організації, бізнесу. Однак, незважаючи на таке розмаїття визначень, практично усі дослідники погоджуються з думкою, що професійні компетенції формуються у людини впродовж усього життя, починаючи з професійного навчання та завершуючись з виходом на пенсію. Саме професійні компетенції є критерієм відбору необхідних співробітників, підставою для вибору напрямків навчання працівників, критерієм оцінки персоналу та його заохочення.

На сьогоднішній день у складі професійних компетенцій виділяють: 1) прості, що формуються на підставі знань, вмінь, здібностей, які легко фіксуються та проявляються у певних видах діяльності [22, 69, 74]; 2) стандартні, тобто ті, без яких стає неможливим нормальне функціонування особистості або підприємства; 3) ключові, які забезпечують конкурентоспроможність людини на соціально-економічному ринку, вигідно відрізняючи її від аналогічних представників. Незважаючи на те, що ключові компетенції знаходять свій прояв майже в усіх видах діяльності,

взаємовідносинах людини з оточуючим світом, відображують духовний світ особистості та сенс її існування, їх вкрай складно виявити, виміряти та врахувати; 4) провідні – це здібності людини, що знаходять прояв у інноваційності, креативності, динамічності та діалогічності (кооперативності, децентрації, полікультурності).

На наш погляд, розуміння сутності компетенцій, усвідомлення різноманітності їхніх видів та практичне застосування наведеної типології з обов'язковою адаптацією до особливостей діяльності конкретного підприємства допоможе розробити цілісну систему компетенції персоналу та на її основі приймати оптимальні управлінські рішення в галузі стратегічного управління ним. Компетенції необхідні для оцінки ефективності людини у роботі, її знань та вмінь, для створення програм навчання та розвитку робітника з метою удосконалення його навичок для кар'єрного зростання, для оцінки внеску у кінцевий продукт підприємства. Модель компетенцій поєднує у собі майже усі функції зі стратегічного управління персоналом – вона є критерієм відбору необхідних співробітників, що дозволяє мінімізувати витрати часу та коштів у процесі їхнього найму; служить критеріями оцінки персоналу, підґрунтям для вибору напрямків навчання та розвитку робітників, обґрунтованого винесення їм догани або заохочення. Отже, можна сказати, що на сьогоднішній день компетенції є ефективним інструментом керівника та основою усієї системи стратегічного управління персоналом.

4.2. Методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій персоналу підприємства

Жорсткі умови конкурентної боротьби, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують сучасні підприємства динамічно змінювати свої цілі та коригувати напрямки діяльності. Відповідно, змінюються й кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки робітників. Сформуванню раціональну систему навчання персоналу, узгодити її з системою оплати праці

та розробити ефективні програми мотивації людей допомагає оцінка діяльності, що забезпечує вимір та контроль відповідності ключових показників (продуктивність праці, професійні вміння та знання робітників) встановленим критеріям.

У нашій країні існує практика достатньо формальних, нерегулярних, а тому малоефективних оцінок діяльності персоналу, що не дозволяє більшості підприємств управляти його результативністю, прогнозувати результати діяльності, тобто досягти нового рівня ефективності у роботі як підприємства в цілому, так і конкретного робітника.

Контроль основних техніко-економічних показників підприємства, регулярна оцінка робочих результатів, поведінки та ключових компетенцій усіх категорій персоналу дозволить визначити рівень професійної успішності робітників, оцінити їхні можливості та резерви, розробити програми навчання та розвитку персоналу з метою удосконалення навичок для кар'єрного зростання, достовірно виділити індивідуальний внесок кожного у кінцевий продукт підприємства, виявити загальні тенденції, що сприяють прийняттю рішень, спрямованих на підвищення якості управління та зміцнення ділової культури.

Розробка системи оцінки передбачає, перш за все, вибір конкретних оцінних критеріїв у діяльності робітників. Під критеріями слід розуміти певні характеристики роботи та робочої поведінки, які є необхідними для досягнення цілей підприємства та реалізації його місії. Іншими словами, це робочі, поведінкові та особистісні характеристики робітника, що дозволяють визначити ступінь відповідності виконання роботи встановленим стандартам. Вибір конкретних критеріїв оцінки значною мірою залежить від того, яка категорія робітників буде оцінюватися та яким чином отримані результати будуть використовуватись. Що стосується виробничих робітників, то у якості критерію оцінки найчастіше використовується показник продуктивності праці, визначаючи критерії оцінки спеціалістів та керівників, автори, що досліджували у своїх роботах дане питання [10, 41, 69, 125, 126, 156, 162],

схильні до використання поняття «компетенції».

Практика свідчить [124], що деякі підприємства застосовують тільки корпоративні компетенції, тобто такі, що максимально сприяють реалізації обраної стратегії діяльності, інші розробляють та використовують лише управлінські – для проведення оцінки керівників різних рівнів. На наш погляд, так звана, модель компетенцій для оцінки, має включати як корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей підприємства та є універсальними для усіх його співробітників, так і компетенції керівників та фахівців, що необхідні для виконання обов'язків та досягнення запланованого результату. Тобто, можна сказати, що на сьогоднішній день модель компетенцій має стати інструментом оцінки робітників, необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо просування персоналу, доцільності навчання та розвитку робітників, їхнього заохочення або покарання. Тільки чіткий опис компетенцій, що дозволять досягти видатних результатів на кожному робочому місці, систематичне стимулювання їхнього розвитку на підставі цілеспрямованого навчання, допоможе підприємству управляти своїм розвитком та досягати значних успіхів у діяльності.

У літературі виділяють декілька принципів, дотримання яких при розробці моделі компетенцій є обов'язковим [32].

1. Залучення до розробки людей, які будуть використовувати модель, надання їм найповнішої інформації про причини її застосування. Це пояснюється тим, що не кожне нововведення з ентузіазмом сприймається співробітниками й саме для того, щоб перемогти природній опір змінам, розсіяти побоювання, внести ясність у процедуру її використання теоретики та практики з менеджменту пропонують залучати персонал до процесу формування моделі з метою найлегшого сприйняття змін.

2. Прагнення до застосовуваності описаних у моделі стандартів поведінки до усіх користувачів, та відповідності пропонованих форм застосування інтересам підприємства.

3. Недопустимість використання у якості компетенцій особистісних

якостей та характеристик, які неможливо змінити, тобто включення до моделі лише тих знань та навичок, що забезпечують успішність професійної діяльності.

4. З метою забезпечення відповідності структури моделі компетенцій структурі будь-якої професійної діяльності у межах підприємства її розробка має відбуватися у відповідності до етапів та характеристик діяльності, незалежно до її змістовних компонентів.

5. Врахування специфіки діяльності підприємства у процесі розробки поведінкових індикаторів рівнів компетенцій.

Врахування вищезазначених принципів підвищує вірогідність розробки вірної моделі компетенцій, що зможе стати надійною основою для ефективної побудови усіх систем управління персоналом підприємства з метою найбільш повного використання професійного потенціалу робітників.

Слід зазначити, що формування моделі компетенцій є достатньо складним процесом, що потребує неймовірних зусиль розробників та чималих ресурсів. Отже, одній людині, наприклад, керівнику служби з управління персоналом, не під силу реалізація відзначеного процесу – вкрай необхідною є допомога вищого керівництва, лінійних керівників та досвідчених робітників.

На сьогоднішній день фахівцями виділено основні етапи розробки моделі компетенцій на сучасних підприємствах, дотримання яких значно підвищить ефективність та скоротить час розробки. Перш за все, слід детально описати причини та строки розробки моделі, бажаний результат у процесі її використання та галузь його застосування. Далі доцільно визначитися зі складом робочої групи, пам'ятаючи про обов'язкове залучення представників співробітників, для яких розробляється модель, з метою зниження можливого опору нововведенню. Наступним, вкрай важливим етапом, є безпосереднє проектування моделі компетенцій, що передбачає збирання максимального обсягу інформації про специфіку та характер роботи, виконуваної певною категорією співробітників, з метою виділення стандартів поведінки, вимог до знань, вмінь та навичок робітників, що обумовлюють досягнення

максимального результату. Для реалізації даного етапу зазвичай використовують такі методи [86]:

спостереження за діяльністю робітників – доцільно застосовувати у різні періоди часу у разі виконання співробітником циклічних дій, що надає можливість врахувати максимальну кількість виконуваних функцій;

проведення опитування співробітників та їхніх керівників;

глибинне інтерв'ювання співробітників та безпосередніх керівників, що є найбільш розповсюдженим способом визначення кола обов'язків та зони відповідальності. Доцільно проводити з 1-2 найбільш успішними співробітниками з метою збирання інформації про виконувані функції, найбільш часті проблеми у процесі виконання завдань, ступінь їхньої складності, рівень фізичного, емоційного, інтелектуального навантаження, та формування на цій основі стандартів поведінки, що будуть згруповані у необхідні компетенції;

мозковий штурм серед провідних та високодосвідчених фахівців структурного підрозділу, що користуються найбільшою повагою з боку інших;

робочі групи – проводяться зі співробітниками та керівниками суміжних підрозділів у разі їхньої тісної взаємодії, коли існує можливість охарактеризувати найбільш ефективну бізнес-поведінку колег;

метод репертуарних решіток, що дозволяє виявити індикатори найбільш ефективних співробітників. У даному випадку основну відповідальність покладено на керівників, які мають послідовно та детально описати найбільш корисні якості, що проявляє у процесі роботи кожний підлеглий. У результаті формується таблиця у вигляді решітки з прізвищами робітників та їхніми індикаторами;

метод критичних інцидентів застосовується у разі необхідності визначення поведінкових реакцій, що виявилися важливими у критичних ситуаціях. По суті є структурованим інтерв'ю з детальним описом робітником випадків у роботі, де було допущено серйозні помилки або, навпаки, досягнутий успіх;

метод прямих атрибутів – пропонування декільком (зазвичай 5-6) ключовим керівникам карточок з описом вже готових компетенцій, з яких необхідно обрати ті, що відповідають найбільш важливим завданням підприємства;

анкетування, що передбачає письмові відповіді робітників на питання та дозволяє охопити найбільшу цільову аудиторію з найменшими витратами часу. Особлива увага приділяється чіткості, ясності, зрозумілості у формулюванні питань.

На наступному етапі проводиться обробка, аналіз та зіставлення отриманих даних з бізнес-стратегією підприємства, тобто його стратегічними цілями, в результаті чого можна визначити роль та місце кожної категорії співробітників (кожної посади) у бізнес-процесах, ступінь впливу на загальний результат, потенційні перспективи та загрози.

Наступний етап передбачає визначення кількості рівнів, що має включати кожна компетенція. Доцільним є виділення 3-5 рівнів, адже більша їхня кількість ускладнює використання моделі при проведенні оцінних заходів. Зазвичай починають з визначення мінімально допустимого та бажаного максимального рівня розвитку компетенцій. У деяких випадках виділяють нульовий і навіть негативний рівень, що використовуються у разі, коли робітник виконує дії, які суперечать встановленим вимогам. Важливо, щоб описувана у рівнях компетенцій поведінка реально демонструвалася співробітниками на практиці, а також, щоб рівні мали відчутну різницю між собою.

Основний результат розробки моделі компетенцій, що має вигляд профілю компетенцій для конкретних категорій персоналу або конкретної посади, демонструється на наступному етапі. Саме тут з'являється можливість перевірити, наскільки описані компетенції відповідають існуючим на підприємстві робочим ролям. У разі виникнення розбіжностей та суперечностей обов'язковою є повторна перевірка адекватності розроблених компетенцій.

Врахування вищезазначених принципів та дотримання алгоритму

побудови моделі компетенцій дозволить керівникам сучасних підприємств досягти встановлених цілей розробки. В першу чергу, з'являється реальна можливість привернути увагу співробітника до описаної за допомогою компетенцій робочої поведінки. По друге, кожний з робітників може спробувати (у разі необхідності) досягти необхідного рівня прояву компетенцій. Для цього слід здійснювати регулярну оцінку рівня прояву бажаної поведінки, за результатами якої забезпечується розвиток (шляхом навчання, саморозвитку або підтримки з боку керівника) тих компетенцій, що мають слабкий прояв у порівнянні з вимогами. Крім того, оцінка стимулює співробітника до подальшого удосконалення решти компетенцій. По третє, керівникам модель компетенцій допомагає з високою вірогідністю виявити робітників з високим рівнем прояву компетенцій, високим потенціалом розвитку, що сприятиме їхньому кар'єрному зростанню.

Безсумнівно, розуміння та сприйняття моделі компетенцій потребує часу та відповідної мотивації, факторами якої можуть виступати зовнішні стимули – заробітна плата, службове положення, причетність до підприємства. На даний час існує безліч прикладів використання моделі компетенцій для встановлення базового окладу, розміру додаткової винагороди, надання можливості підвищити кваліфікацію в учбових закладах. При цьому стимулюється розвиток не лише необхідних у певній ситуації компетенцій, але й тих, що поки не були затребувані. Однак, багатьох робітників, окрім зовнішніх стимулів розвитку компетенцій, мотивує внутрішнє бажання досягнення чогось більшого. Отже, у даному процесі слід також раціонально впливати на фактори внутрішньої мотивації, і, перш за все, самомотивацію.

На підставі ретельного вивчення існуючих досліджень за даною тематикою: як теоретичних узагальнень найкращих практик, так і детальних рекомендацій щодо опису компетенцій, аналізу моделей, що використовуються на окремих підприємствах, було зроблено висновок про унікальність кожної корпоративної моделі та її відповідність «індивідуальності» підприємства. Отже, модель не може бути просто механічно скопійована, а повинна

розроблятися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та індивідуальних особливостей його персоналу.

Починаючи безпосередню розробку моделі компетенцій слід визначитися, до яких категорій співробітників вона має відноситися. Уніфікованого підходу до вирішення даної проблеми не існує – сучасні підприємства розробляють моделі, як для всього персоналу, так і окремо для керівників або фахівців. На даний час більшість робітників промислових підприємств працюють з технічно складними продуктами, що потребує від них постійного оновлення професійних знань, гнучкості мислення, інноваційності. Тобто кінцевий результат діяльності підприємства залежить від вірної зорієнтованості усіх співробітників. Отже, доцільно розробляти модель компетенцій для усіх категорій персоналу. Однак, вихідною метою даного дослідження є використання моделі компетенцій для підвищення об'єктивності оцінки робітників, на підставі якої стає можливою розробка справедливих мотиваційних програм у процесі стратегічного управління персоналом. На сьогоднішній день існує безліч досить об'єктивних методик оцінки працівників основного виробництва, адже результати їхньої праці можна виразити чіткими кількісними показниками (продуктивність та складність праці, рівень браку й т.і.). Набагато складніше оцінити рівень результативності керівників та спеціалістів. Результати праці саме цих категорій робітників залежать, на нашу думку, від ступеню розвитку та прояву певних видів компетенцій. Отже, саме для них, у першу чергу, має бути побудована модель компетенцій.

Надалі постає не менш важливе питання: чи є доцільною диференціація компетенцій залежно від категорії або необхідно розробити універсальний набір, адже різні підприємства демонструють успішні рішення у межах обох підходів. З одного боку, кожне підприємство прагне до того, щоб його сприймали на ринку, як єдине ціле, тобто в усіх співробітників повинне бути щось спільне – те, що кожний має продемонструвати своєю поведінкою незалежно від обіймаємої посади. З іншого боку, майже кожне промислове підприємство – це величезне виробництво повного циклу, що нараховує безліч

різноманітних підрозділів, фахівці яких відповідають за продаж, маркетинг, логістику й т. і. Отже, на підприємстві працюють представники багатьох професій, однак для успіху у різних підрозділах, для ефективного управління його співробітниками необхідні різні компетенції. Якщо зібрати разом усі корпоративні компетенції, що є обов'язковими для усіх співробітників, а також комплекс спеціальних компетенцій, що необхідні фахівцям та керівникам кожного окремого підрозділу, отримаємо достатньо великий перелік вимог до поведінки. Дійсно, раніше широке розповсюдження мали моделі, що нараховували більше 30 різноманітних стандартів, однак, поступово кількість компетенцій зменшувалась й на сьогоднішній день особливо охоче застосовується набір компетенцій у кількості 12-20 стандартів. Це, перш за все, пояснюється складністю розуміння та застосування великих моделей, значними витратами часу на оцінку компетенцій. Отже, на нашу думку, доцільним буде використання моделі компетенцій, яка у своєму складі містить загальні для усіх робітників вимоги (корпоративні компетенції), тобто універсальні, що безпосередньо залежать від цінностей підприємства, та специфічні компетенції – для конкретних видів діяльності (професійні компетенції керівника та фахівця), що є необхідними для виконання робітником своїх обов'язків та досягнення запланованого результату. Обов'язковим, на нашу думку, є включення до моделі поведінкових компетенцій, адже працівники підприємства, що мають однакову кваліфікацію за освітою і обіймають ту ж саму посаду, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, особливостям характеру та, відповідно, поведінки на робочому місці, можуть досягати різних результатів у роботі. Ці відмінності також повинні бути оцінені та знайти відображення у рівні винагороди.

Алгоритм розробки моделі компетенцій складається з декількох елементів (рис. 4.2). Найбільш відповідальним етапом проведення аналітичної оцінки є вибір і обґрунтування компетенцій персоналу, що охоплювали б різні аспекти їхньої діяльності та поведінки. Набір компетенцій досить різноманітний і в той же час індивідуальний для кожного підприємства.

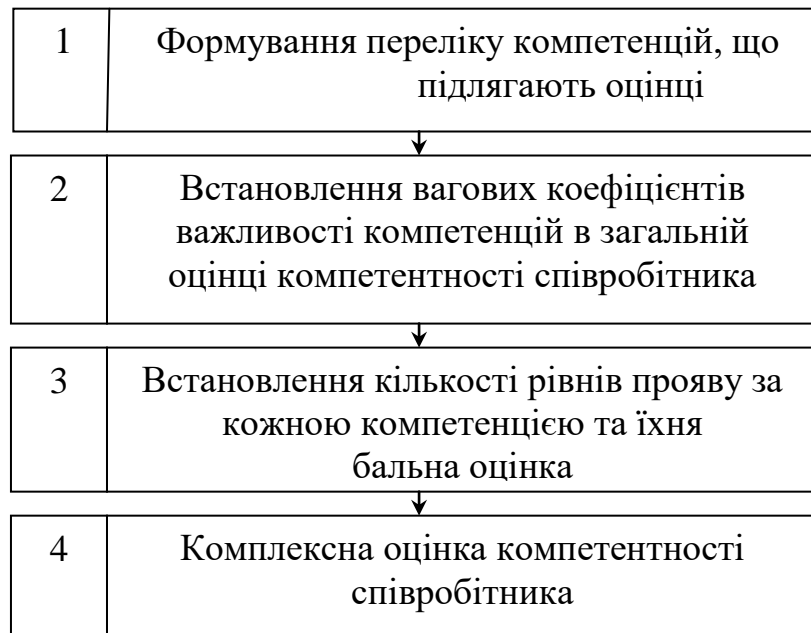


Рис. 4.2. Послідовність оцінки компетенцій персоналу

Для його одержання необхідний аналіз змісту виконуваних конкретною категорією співробітників робіт і виділення загальних компетенцій, в певній мірі властивих будь-якому виду трудової діяльності. Сукупність цих компетенцій відносно до певних видів робіт повинна забезпечити їхню досить повну і всебічну характеристику.

Аналіз точок зору спеціалістів, що займаються питаннями оцінки компетентності персоналу [56, 136], і врахування сучасних тенденцій, дозволив компетенції, наявність яких деякою мірою впливає на результативність діяльності окремих категорій працівників промислового підприємства, представити в табл. 4.3. Безперечно, даний перелік може бути змінений з урахуванням суто індивідуальних особливостей підприємства та обов'язково скоригований відповідно до цілей його розвитку. Таким чином, загальна компетентність кожного співробітника залежить від наявності у нього зазначених у табл. 4.3 окремих компетенцій.

Другий етап оцінки компетентності співробітників передбачає визначення вагомості запропонованих компетенцій у межах групи, що характеризує ступінь важливості кожної з них для ефективного виконання

встановлених завдань та досягнення загальних цілей підприємства і виражається в частках від цілого таким чином, щоб сума часток завжди дорівнювала цьому цілому.

Вагомість кожного фактора доцільно визначати експертним шляхом на основі методу переваги [85] за схемою, яка представлена на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Етапи експертної оцінки вагомості компетенцій персоналу

У першу чергу на підприємстві формується експертна комісія, що складається з висококваліфікованих працівників підприємства. Як правило, до складу комісії входять найбільш досвідчені співробітники, керівники окремих підрозділів і представники вищої управлінської ланки. Слід ще раз зауважити, що табл. 4.3 містить, так би мовити, універсальний перелік компетенцій, що можуть увійти до моделі, однак, в залежності від специфіки діяльності підприємства, особливостей виконуваних завдань та конкретної категорії співробітників, до яких застосовується модель компетенцій, даний перелік може бути змінений.

На наступному етапі члени експертної комісії на основі своїх знань проводять ранжування запропонованих компетенцій з погляду їхнього впливу на досягнення кінцевих результатів діяльності як окремого робітника, так і підприємства в цілому. Іншими словами, кожній компетенції у межах групи присвоюється певна кількість балів, що зростає по мірі збільшення її вагомості, причому мінімальна оцінка відповідає одиниці, а максимальна – кількості

компетенцій у групі.

Заключний етап передбачає досить об'єктивне і точне визначення експертами вагомості кожної компетенції (a_i) за формулою (4.1):

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N w_{ij}}, \quad (4.1)$$

де w_{ij} – оцінка, дана j -м експертом вагомості i -ої компетенції у групі, бал;

N – кількість експертів;

n – кількість компетенцій у групі.

Слід зазначити, що зазвичай ваговий коефіцієнт визначається один раз – його коригування можливе лише за умови зміни стратегічних цілей підприємства.

На наступному етапі визначається кількість рівнів прояву конкретної компетенції, обумовлені якісними розходженнями у виконанні завдань. Кожна компетенція знаходить свій прояв через низку поведінкових індикаторів, що демонструють можливу ситуативну поведінку керівника або спеціаліста, які володіють певною компетенцією. На даний час в літературі найчастіше пропонується для кожної компетенції виділяти чотири рівня її виразу (прояву) [10]:

нульовий або негативний рівень, коли робітник розуміє необхідність певних компетенцій, намагається їх проявити, але не завжди це виходить. Часто в літературі називають рівнем розуміння;

перший або базовий рівень (а також рівень розвитку) – фіксується, коли компетенція нормально розвинута, а робітник проявляє необхідні для виконання завдань якості;

другий або сильний рівень (так званий рівень досвіду) – зазвичай доповнює базовий рівень, компетенція може проявлятися у складних умовах,

при вирішенні особливо відповідальних завдань;

третій рівень або рівень майстерності спостерігається, коли робітник може задавати норми поведінки для колективу, допомагає проявляти необхідні навички, коли інші його члени також починають проявляти дану компетенцію.

Інші фахівці у галузі стратегічного управління персоналом пропонують використовувати п'ятирівневу модель компетенцій, де виділяють: незадовільний рівень, коли робітник активно критикує завдання та плани, саботує їхнє виконання; рівень нижчий за очікуваний – робітник намагається виконувати встановлені завдання, але виключно у разі жорсткого наказу; очікуваний рівень – співробітник виконує завдання на необхідному рівні, не проявляє додаткової ініціативи; рівень, що є вищим за очікуваний, коли робітник з ентузіазмом сприймає нові завдання та мобілізує усі сили на їхнє вирішення; провідний рівень – робітник розглядає завдання як можливість власного розвитку, самостійно ставить цілі та вишукує ресурси та способи їхнього досягнення.

На наш погляд, більш вірним є використання чотирирівневої моделі, адже у останньому випадку стає незрозумілою доцільність утримування на підприємстві робітника з незадовільним рівнем виразу компетенції, який своєю поведінкою не сприяє досягненню цілей підприємства та демонструє негативний приклад іншим членам колективу. Крім того, зменшення кількості рівнів спрощує використання самої моделі з метою оцінки компетенції співробітників. Слід також зауважити, що кожний з рівнів прояву має бути описаний відповідно до кожної конкретної компетенції та наділений певною кількістю балів. Найчастіше використовуються наступна шкала оцінки рівнів прояву компетенції (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

Виділення компетенцій, встановлення їхніх вагомостей, рівнів прояву і їхня бальна оцінка є основою для формування моделі оцінки компетенції будь-якого робітника (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Модель оцінки компетенцій персоналу

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі ($i=1,2,3\dots$)	Вагомість компетенції у межах групи (a_i)	Рівні прояву (виразу) компетенції у співробітника ($k=1,2,3\dots$)*	Оцінка компетенції у співробітника (X_{ik}), бали
1	2	3	4	5
Корпоративні	Спрямованість на результат	$a_{1.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.1.1}$ $X_{1.1.2}$ $X_{1.1.3}$ $X_{1.1.4}$
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	$a_{1.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.2.1}$ $X_{1.2.2}$ $X_{1.2.3}$ $X_{1.2.4}$
	Підприємницький підхід	$a_{1.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.3.1}$ $X_{1.3.2}$ $X_{1.3.3}$ $X_{1.3.4}$
	Спрямованість на якість	$a_{1.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{1.4.1}$ $X_{1.4.2}$ $X_{1.4.3}$ $X_{1.4.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		
Професійні	Володіння нормативними документами	$a_{2.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.1.1}$ $X_{2.1.2}$ $X_{2.1.3}$ $X_{2.1.4}$
	Володіння комп'ютерними технологіями	$a_{2.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.2.1}$ $X_{2.2.2}$ $X_{2.2.3}$ $X_{2.2.4}$
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	$a_{2.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.3.1}$ $X_{2.3.2}$ $X_{2.3.3}$ $X_{2.3.4}$
	Здатність до планування та організації власної праці	$a_{2.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.4.1}$ $X_{2.4.2}$ $X_{2.4.3}$ $X_{2.4.4}$
	Здатність до прийняття управлінських рішень	$a_{2.5}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.5.1}$ $X_{2.5.2}$ $X_{2.5.3}$ $X_{2.5.4}$
	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	$a_{2.6}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.6.1}$ $X_{2.6.2}$ $X_{2.6.3}$ $X_{2.6.4}$
	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	$a_{2.7}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.7.1}$ $X_{2.7.2}$ $X_{2.7.3}$ $X_{2.7.4}$

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5
	Креативність	$a_{2.8}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.85.1}$ $X_{2.8.2}$ $X_{2.8.3}$ $X_{2.8.4}$
	Конструктивне використання робочого часу	$a_{2.9}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.9.1}$ $X_{2.9.2}$ $X_{2.9.3}$ $X_{2.9.4}$
	Дотримання строків виконання завдань	$a_{2.10}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.10.1}$ $X_{2.10.2}$ $X_{2.105.3}$ $X_{2.10.4}$
	Делегування повноважень	$a_{2.11}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{2.11.1}$ $X_{2.11.2}$ $X_{2.11.3}$ $X_{2.11.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		
Поведін- кові	Відповідальність	$a_{3.1}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.1.1}$ $X_{3.1.2}$ $X_{3.1.3}$ $X_{3.1.4}$
	Комунікабельність	$a_{3.2}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.2.1}$ $X_{3.2.2}$ $X_{3.2.3}$ $X_{3.2.4}$
	Вибагливість до себе та інших	$a_{3.3}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.3.1}$ $X_{3.3.2}$ $X_{3.3.3}$ $X_{3.3.4}$
	Самостійність	$a_{3.4}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.4.1}$ $X_{3.4.2}$ $X_{3.4.3}$ $X_{3.4.4}$
	Наполегливість у досягненні цілей	$a_{3.5}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.5.1}$ $X_{3.5.2}$ $X_{3.5.3}$ $X_{3.5.4}$
	Перемикаємість	$a_{3.6}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.6.1}$ $X_{3.6.2}$ $X_{3.6.3}$ $X_{3.6.4}$
Поведін- кові	Об'єктивність	$a_{3.7}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.7.1}$ $X_{3.7.2}$ $X_{3.7.3}$ $X_{3.7.4}$
	Дисциплінованість	$a_{3.8}$	— нульовий; — перший; — другий; — третій	$X_{3.8.1}$ $X_{3.8.2}$ $X_{3.8.3}$ $X_{3.8.4}$
		$\Sigma a_i = 1$		

Примітка: * – опис рівнів прояву за кожною компетенцією наведений у додатку Б табл. Б.1.

На заключному етапі аналітичної оцінки визначається підсумкова оцінка загальної компетентності робітника (формула 4.2), що безпосередньо впливає на формування окремих напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства.

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik}, \quad (4.2)$$

де K – комплексна оцінка компетентності співробітника, бал;

n – кількість груп компетенцій, за якими проводиться оцінка;

m – кількість компетенцій у кожній групі;

a_i – вагомість i -ої компетенції у групі;

X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у співробітника i -ої компетенції, бал.

На підставі шкали оцінки рівнів прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій персоналу для ілюстрації результатів оцінки доцільним є складання карти компетенцій кожного співробітника (табл. 4.6), що дозволить визначити зони прояву певних компетенцій та сформулювати у разі необхідності як програми розвитку окремих із них, так і напрямки винагороди певних співробітників за максимальну відповідність еталонному робітнику.

Слід відзначити, що розробка моделі компетенцій за описаним алгоритмом має базуватися на глибинному вивченні якостей, що властиві, переважно, середнім та висококваліфікованим робітникам у певній галузі. Отже, внаслідок цього моделі, скоріше, відображують якості, що властиві певному класу людей в цілому, а не окремим співробітникам. Тобто ніхто зі співробітників одночасно не може демонструвати максимальний прояв усіх компетенцій, що увійшли до моделі.

На наш погляд, розроблена подібним чином модель, перш за все, допоможе посадовим особам отримати більш чітке уявлення про мотиви та властивості, що характерні для високопрофесіоналів та, використовуючи процес самоаналізу та співробітництво з колегами, розробити план заходів, спрямованих на удосконалення та розвиток певних компетенцій.

Таблиця 4.6

Карта компетенцій співробітників підприємства

Перелік компетенцій	Характеристика мінімального рівня прояву компетенції	Оцінка рівня прояву компетенцій, балів										Характеристика мінімального рівня прояву компетенції	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Корпоративні:													
1.1. Спрямованість на результат	намагається виконувати усі прийняті зобов'язання												вміє розробляти та реалізувати досконалі схеми праці
1.2. Знання бізнесу та розуміння стратегії	має загальне уявлення про особливості бізнесу та стратегію діяльності												приймає активну участь у побудові стратегії розвитку підприємства
1.3. Підприємницький підхід	намагається виконувати тільки ті завдання, що обмежені рамками посади												досконало виявляє та оцінює можливі варіанти ведення бізнесу
1.4. Спрямованість на якість	якість виконання завдань не зовсім відповідає вимогам												постійно дуже високий рівень якості та точності робіт
2. Професійні:													
2.1. Володіння нормативними документами	потребує вивчення нормативних документів відповідно до сфери діяльності												досконало володіє усіма нормативними документами відповідно до сфери діяльності
2.2. Володіння комп'ютерними технологіями	потребує покращення навичок щодо володіння комп'ютерними технологіями												досконало володіє комп'ютерними технологіями
2.3. Здатність до визначення пріоритетів у роботі	не завжди проявляє здатність до визначення пріоритетів у роботі												за любых обставин досконало та чітко дотримується встановлених пріоритетів
2.4. Здатність до планування та організації власної праці	не має достатнього практичного досвіду планування та організації праці												ефективно розподіляє виконання завдань у часі, чітко визначає етапи, строки, фіксує проміжні результати роботи
2.5. Здатність до прийняття управлінських рішень	має, але не завжди використовує здатність до прийняття рішень												відмінно розвинута здатність до прийняття добре продуманих та обґрунтованих рішень
2.6. Навички роботи з інформацією	часто мають місто помилки при аналізі інформації												досконало збирає різноманітну інформацію, використовує прогресивні методи її аналітичної обробки
2.7. Управлінські навички	здатний організувати роботу команди, але робить це іноді під впливом обставин												робить все можливе для підвищення ефективності діяльності підлеглих
2.8. Креативність	зазвичай застосовує загальноприйняті шаблони (неадаптовані)												плідно та самостійно генерує ідеї та створює умови для креативу інших

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2.9. Конструктивне використання робочого часу	іноді відволікається у робочий час на особисті справи											використовує робочий час виключно для роботи
2.10. Дотримання строків виконання завдань	більшу частину робіт виконує вчасно, але не має особистого плану											відмінно організує роботу відповідно до планів усіх рівнів, регулярно здійснює їхній моніторинг
2.11. Делегування повноважень	рідко та не завжди ефективно делегує підлеглим нескладні завдання та повноваження											ефективно делегує підлеглим складні завдання та надає їм необхідні для виконання повноваження
3. Поведінкові												
3.1. Відповідальність	переважно виконує взяті на себе зобов'язання, однак іноді потребує жорсткого контролю											завжди сумлінно виконує взяті на себе зобов'язання, навіть за межами посадових обов'язків
3.2. Комунікбельність	не має відповідних навичок якісного спілкування											відмінно володіє технологією спілкування та вирішення конфліктних ситуацій
3.3. Вибагливість до себе та інших	іноді вибагливий до себе											завжди дисциплінований та вимагає цього від колег
3.4. Самостійність	може самостійно вирішувати основні завдання											самостійно вирішує усі робочі проблеми
3.5. Наполегливість у досягненні цілей	наполегливий доти, доки робота залежить виключно від нього											наполегливий у досягненні цілі, оптимістичний та конструктивний
3.6. Перемикаємість	невпевнений у ситуаціях, коли необхідно швидко переключитися на завдання з більш високим пріоритетом											досконало та якісно працює у багатозадачному режимі
3.7. Об'єктивність	намагається дотримуватися об'єктивних критеріїв при оцінці своєї праці та праці підлеглих											об'єктивний при оцінці своєї праці та праці підлеглих, може обґрунтувати свою оцінку конкретними фактами
3.8. Дисциплінованість	достатньо рідко мають місце випадки порушення дисципліни											чітко дотримується трудової дисципліни та встановленого режиму праці

Примітка до табл. 4.6

- – негативна зона;
- – допустима зона;
- – позитивна зона;
- зона виключного прояву компетенції.

Подібний план допоможе розробити більш доцільну на певний момент часу стратегію управління персоналом та мотиваційні програми розвитку необхідних компетенцій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності кожного окремого співробітника та підприємства у цілому.

4.3. Визначення основних напрямків стратегії мотиваційного управління персоналом на підставі результатів оцінки рівня прояву компетенцій співробітників

Трансформаційні процеси, які поступово змінюють економіку України, та постійна динаміка зовнішнього середовища підвищують роль та значення персоналу сучасних вітчизняних підприємств як одного з основних факторів зростання їхньої конкурентоспроможності. На сьогоднішній день актуальною є проблема не тільки формування відповідного сучасним вимогам та зацікавленого у зростанні продуктивності праці й досягненні цілей персоналу, але й втримання його на вітчизняних підприємствах. Якщо раніше роботодавці майже завжди обирали собі співробітників із великої кількості кандидатів, то зараз висококваліфіковані й талановиті фахівці, які й є особливою цінністю для будь-якого підприємства, самі обирають для себе найбільш вигідні умови праці й найбільш прийнятні підприємства. Саме через це велика кількість українських підприємств відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів як працівників, так і фахівців й керівників, й, за прогнозами спеціалістів, кадрове питання найближчим часом буде ставати тільки гостріше. Адже висококласним фахівцям вже недостатньо однієї тільки високої заробітної плати й відповідного

соціального пакету – все частіше вони обирають підприємства, де зможуть найбільш повно задовольнити й потреби більш високого рівня.

Вже не є таємницею, що матеріальна винагорода досить ефективно мотивує продуктивну працю, але недовго. З часом у співробітника з'являється потреба у самореалізації та розкритті творчого потенціалу і, що найголовніше, об'єктивній оцінці та визнанні його заслуг з боку керівництва та колег. Отже, врешті решт, з'являється необхідність у оцінці вмінь та навичок співробітників та стимулюванні розвитку найбільш важливих для підприємства у певний момент часу компетенцій.

З огляду на це, широке розповсюдження останнім часом отримала практика створення так званої моделі компетенцій, за допомогою якої можна досить об'єктивно оцінити стан та рівень розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, необхідних для ефективного реалізації стратегії підприємства. Точно оцінюючи необхідні якості, характеристики, вміння, навички та ступінь їхнього виразу у робітників, підприємство системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури й ефективності використання персоналу. На підставі моделі компетенцій доцільно будувати не тільки процедури оцінки, але й підбору, розвитку й навчання персоналу, роботу з кадровим резервом, окремі питання щодо формування системи мотивації й оплати праці. Отже, вона відіграє вкрай важливу роль в управлінні персоналом й, відповідно, у розвитку підприємства.

Керівники, які зацікавлені в успішному функціонуванні свого підприємства, мають завжди пам'ятати, що лише завдяки реалізації унікальних індивідуальних здібностей людей, тобто їх знань, вмінь, навичок, накопиченого досвіду, а також особистісних властивостей, які можуть по-різному проявлятися у поведінці, можна значно підвищити ефективність праці. Однак, для цього, перш за все, слід створити умови, які б спонукали кожного співробітника до розкриття творчого потенціалу, реалізації здібностей, прояву інноваційності.

На сьогоднішній день існує точка зору, що компетенціям можна

навчитися, відповідно, можна підвищити рівень їхнього прояву до максимального майже у кожного робітника [13, 25]. Таким чином, систематично стимулюючи розвиток компетенцій, можна суттєво підвищити продуктивність праці на підприємстві та ефективно управляти його розвитком. У якості зовнішніх стимулів підприємство може використовувати службове просування, причетність до підприємства, заробітну плату. В Україні вже є приклади підприємств, що використовують модель компетенцій при встановленні базового окладу [116]. Це є цілком виправдано, адже стимулюється розвиток не тільки необхідних у певній ситуації на певній посаді компетенцій, а й тих, що поки що не затребувані, але цілком імовірно будуть необхідні підприємству у майбутньому.

На наш погляд, для оцінки рівня прояву компетенцій з метою мотивації їхнього подальшого розвитку на українських підприємствах доцільно застосовувати процедуру оцінки, докладно описану у підрозділі 4.2. На її основі можна розробити інструмент матеріального спонукання, що стимулював би розвиток у персоналу необхідних для підприємства компетенцій. Доцільним є встановлення залежності окладу, а саме, його змінної частини, від оцінки рівня виразу компетенцій у кожного окремого робітника.

Відібрані для оцінки компетенції мають бути оцінені експертами, якими можуть бути найкомпетентніші співробітники служби управління персоналом, а за її відсутності – керівники підприємства та найважливіших його підрозділів. Компетенції оцінюються за 10-бальною шкалою для визначення ступеню важливості кожної з них (додаток В). Більша кількість експертів гарантує достовірність отриманої інформації. На підставі даної оцінки визначається вагомість певної компетенції у групі, що свідчить про важливість кожної з них для підприємства у певний момент часу (додаток В).

Перевірити ступінь достовірності проведеної експертизи можна за допомогою коефіцієнту конкордації (W) (формула 4.3) [117], який показує, наскільки думки експертів узгоджуються одна з іншою:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R})^2}{t^2 \times (m^3 - m)}, \quad (4.3)$$

де 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, що запропонована Кендаллом;

m – кількість компетенцій;

t – кількість експертів, осіб;

R_i – сума балів за кожною компетенцією, балів;

\bar{R} – середня сума балів за всіма компетенціями, балів.

Величина коефіцієнту конкордації може змінюватися від 0 до 1. Його рівність одиниці свідчить про повну узгодженість думок фахівців, а рівність нулю – що зв'язку між оцінками, отриманими від різних експертів, не існує. Якщо ж $0,3 > W$, то ступінь узгодженості думок експертів незадовільна, тобто результати даної експертизи не можна вважати достовірними. Якщо $0,3 < W < 0,7$, то ступінь узгодженості думок експертів середня, у разі $W > 0,7$ ступінь узгодженості думок експертів висока, що свідчить про достовірність отриманої інформації.

При визначенні ступеню важливості переліку відібраних компетенцій коефіцієнт конкордації дорівнює 0,4, що свідчить про середню ступінь узгодженості думок експертів, а, отже, можна вважати результати експертизи достовірними та використовувати їх у подальших розрахунках.

Подібним чином слід визначити вагомість кожної групи компетенцій (табл. 4.7) та перевірити ступінь узгодженості думок експертів (формула 4.3).

У даному випадку коефіцієнт конкордації дорівнює 1, що свідчить про високу ступінь узгодженості думок експертів, а, отже, про можливість використання результатів оцінки у подальших розрахунках.

Варто відзначити, що запропонований перелік компетенцій (табл. 4.6) містить у собі усі необхідні підприємству компетенції, які характеризують робітників на певних посадах.

Експертне визначення вагомості груп компетенцій

Групи компетенцій (<i>j</i>)	Експертна оцінка груп компетенцій, балів										Сума оцінок, балів	Вагомість <i>j</i> -ої групи компетенцій (q_i)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Корпоративні	8	7	7	8	8	8	7	6	8	9	76	0,32
Професійні	10	10	10	9	10	9	9	10	10	9	96	0,4
Поведінкові	6	6	7	7	7	8	8	7	6	6	68	0,28
Сума оцінок експертів за всіма групами компетенцій											240	1,00

Однак, до нього можуть додаватися навички, які є актуальними для підприємства, але якими поки що не володіє ніхто з робітників. Крім того, даний перелік є досить гнучким й може змінюватись в залежності від конкретних потреб підприємства у певний момент часу.

Після формування переліку компетенцій, визначення вагомості груп та кожної окремої з них, доцільно виділити ту частину заробітної плати робітника, яка буде залежати безпосередньо від оцінки рівня прояву у нього певної компетенції. З цією метою, перш за все, слід визначити такий розмір заробітної плати, що підприємство готове було б виплачувати співробітнику, який продемонстрував би максимальний рівень прояву усіх зазначених у переліку компетенцій, тобто, так званому, еталонному співробітнику. При цьому бажано враховувати такі основні параметри:

1) середньоринкове значення заробітної плати, що отримує подібний фахівець на аналогічному підприємстві (за розмірами бізнесу) у тій самій галузі;

2) середній розмір заробітної плати, що дозволив би співробітнику необхідної кваліфікації комфортно себе почувати на відповідному соціальному рівні конкретного регіону проживання;

3) розмір заробітної плати, який підприємство має можливість заплатити своєму «еталонному» фахівцю, виходячи із його індивідуальної ефективності для підприємства (досягнутих результатів діяльності) та свого фінансового становища.

За результатами аналізу трьох вищезазначених аспектів встановлюється значення еталонного заробітку. Різниця між ним та мінімальним розміром заробітку, що може отримати співробітник на певній посаді на даному підприємстві (тобто володіючи необхідними компетенціями на мінімальному рівні), являє собою ту частину заробітної плати, яка буде залежати безпосередньо від оцінки рівня прояву компетенцій робітника.

Приймаючи до уваги все вищезазначене, розмір заробітної плати робітника, що враховував би результати оцінки прояву компетенцій, доцільно визначати за формулою 4.4:

$$ЗП_p = ЗП_{\min} + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m \frac{(ЗП_{\max} - ЗП_{\min}) \times Q_j \times a_{ij}}{B_{\max(j)}} \times X_{ik},$$

де $ЗП_p$ – заробітна плата робітника, визначена на підставі результатів оцінки прояву компетенцій, грн.;

$ЗП_{\max}$, $ЗП_{\min}$ – максимальний та мінімальний розмір заробітної плати, яку може отримати робітник на конкретному підприємстві, грн.;

Q_j – частка змінної частини заробітної плати, що приходить на j -ту групу компетенцій (дорівнює вагомості j -ої групи компетенцій (q_j)), %;

a_{ij} – вагомість i -ої компетенції у j -тій групі;

$B_{\max(j)}$ – максимальна кількість балів, що може отримати робітник у процесі оцінки прояву його компетенції у межах j -тої групи, балів;

X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у робітника i -ої компетенції, балів.

Для спрощення сприйняття викладеного матеріалу доцільною є апробація запропонованої мотиваційної схеми на прикладі робітників реального

підприємства. З цією метою було відібрано один фахівець (інженер-технолог) та один представник керівного складу (заступник генерального директора з матеріально-технічного постачання) ВАТ «ХКМЗ». До експертної групи входили: перший заступник генерального директора, начальник відділу кадрів, технічний директор, директор з виробництва, директор з економіки та фінансів, начальник механозбирального цеху, начальник котельно-механічного цеху, начальник виробничо-диспетчерського відділу, начальник випробувальної лабораторії, заступник начальника відділу матеріально-технічного забезпечення.

Згідно з табл. 4.6 фахівці мають оцінюватися за дещо вужчим переліком компетенцій, отже виникає необхідність перерахунку важливості компетенцій за запропонованою методикою. Результати розрахунків наведено у табл. 4.8

Таблиця 4.8

Вагомість компетенцій для оцінки спеціалістів

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)	Вагомість компетенції, (a _i)
1	2	3
Корпоративні	Спрямованість на результат	0,3
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	0,15
	Підприємницький підхід	0,2
	Спрямованість на якість	0,35
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями, балів		Σ=1,0
Професійні	Володіння нормативними документами	0,1
	Володіння комп'ютерними технологіями	0,2
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	0,1
	Здатність до планування та організації власної праці	0,1
	Навички роботи з інформацією	0,15
	Креативність	0,12
	Конструктивне використання робочого часу	0,1
	Дотримання строків виконання завдань	0,13
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями, балів		Σ=1,0
Поведінкові	Відповідальність	0,22
	Комунікабельність	0,12
	Вибагливість до себе та інших	0,11
	Самостійність	0,13
	Наполегливість у досягненні цілей	0,14
	Перемикаємість	0,13
	Дисциплінованість	0,15
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями		Σ=1,0

Результати оцінки рівня прояву компетенцій відібраних співробітників наведено у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Бальна оцінка рівня прояву компетенцій співробітників

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)	Інженер-технолог		Заступник генерального директора з МТЗ	
		Вагомість компетенції (a _i)	Оцінка рівня прояву компетенції балів (X _{ik})	Вагомість компетенції (a _i)	Оцінка рівня прояву компетенції балів (X _{ik})
1	2	3	4	5	6
Корпоративні	Спрямованість на результат	0,3	3	0,3	8
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	0,15	2	0,15	8
	Підприємницький підхід	0,2	3	0,2	10
	Спрямованість на якість	0,35	6	0,35	8
		$\Sigma a_i = 1$			$\Sigma a_i = 1$
Професійні	Володіння нормативними документами	0,1	8	0,08	9
	Володіння комп'ютерними технологіями	0,2	5	0,09	5
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	0,1	7	0,08	8
	Здатність до планування та організації власної праці	0,1	7	0,08	8
	Здатність до прийняття управлінських рішень	-	-	0,07	8
	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	0,15	6	0,1	6
	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	-	-	0,09	7
	Креативність	0,12	5	0,11	7
	Конструктивне використання робочого часу	0,1	9	0,1	9
	Дотримання строків виконання завдань	0,13	9	0,12	10
	Делегування повноважень	-	-	0,08	8
	$\Sigma a_i = 1$			$\Sigma a_i = 1$	

1	2	3	4	5	6
Поведін- кові	Відповідальність	0,22	8	0,2	9
	Комунікабельність	0,12	9	0,11	10
	Вибагливість до себе та інших	0,11	7	0,1	9
	Самостійність	0,13	8	0,1	9
	Наполегливість у досягненні цілей	0,14	6	0,13	9
	Перемикаємість	0,13	5	0,1	8
	Об'єктивність	-	6	0,12	7
	Дисциплінованість	0,15	8	0,14	8
		$\Sigma a_i = 1$			$\Sigma a_i = 1$

Аналіз ситуації на регіональному ринку праці дозволяє стверджувати, що рівень заробітної плати інженерів-технологів (виробнича галузь) знаходиться у межах 2896-3806 грн., управлінського персоналу – 5403-6362 грн. Однак, виходячи з фінансових можливостей підприємства, максимальний розмір оплати праці відзначених категорій робітників може бути встановлений на рівні 3000 грн. – для інженера та 6000 грн. – для заступника директора. Отже, частина заробітної плати, що безпосередньо буде залежати від результатів оцінки рівня прояву компетенцій, складатиме 1290 та 1377 грн. відповідно.

Розрахунок розміру заробітної плати з урахуванням результатів оцінки рівнів прояву компетенцій відібраних категорій співробітників за формулою 4.2 наведено у таблиці 4.10.

Дана методика, на наш погляд, надає підприємству можливість:

збудувати для кожного конкретного співробітника систему мотивації, а, отже, здійснювати з ним трудові відносини на взаємовигідних умовах;

скласти індивідуальний план розвитку співробітника – оперативно виявляючи співробітників, які мають у певних галузях знань фактичну оцінку нижчу за необхідну, можна скласти оптимальний календарно-тематичний план їхнього навчання та встановити та обґрунтувати відповідний бюджет. Це, у свою чергу, надасть можливість підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни та коригувати свою діяльність у бажаному напрямку;

Розрахунок розміру заробітної плати співробітників ТОВ «ХКМЗ»

Посада співробітника	Результати розрахунку	Розмір частини заробітної плати, що враховує результати оцінки рівня прояву компетенцій, грн.	Загальний розмір заробітної плати, грн.
Інженер-технолог	$1710 + [(3000 - 1710) \times 0,32 \times 0,3 \times 3/10 + 41,28 \times 0,15 \times 2 + 41,28 \times 0,2 \times 3 + 41,28 \times 0,35 \times 6] + ((3000 - 1710) \times 0,4 \times 0,1 \times 8/10 + 51,6 \times 0,2 \times 5 + 51,6 \times 0,1 \times 7 + 51,6 \times 0,1 \times 7 + 51,6 \times 0,15 \times 6 + 51,6 \times 0,12 \times 5 + 51,6 \times 0,1 \times 9 + 51,6 \times 0,13 \times 9) + ((3000 - 1710) \times 0,28 \times 0,22 \times 8/10 + 36,12 \times 0,12 \times 9 + 36,12 \times 0,11 \times 7 + 36,12 \times 0,13 \times 8 + 36,12 \times 0,14 \times 6 + 36,12 \times 0,13 \times 5 + 36,12 \times 0,15 \times 8]$	775,43	2485,43
Заступник генерального директора з МТП	$4623 + [(6000 - 4623) \times 0,32 \times 0,3 \times 8/10 + 44,06 \times 0,15 \times 8 + 44,06 \times 0,2 \times 10 + 44,06 \times 0,35 \times 8] + ((6000 - 4623) \times 0,4 \times 0,08 \times 9/10 + 55,08 \times 0,09 \times 5 + 55,08 \times 0,08 \times 8 + 55,08 \times 0,08 \times 8 + 55,08 \times 0,07 \times 8 + 55,08 \times 0,1 \times 6 + 55,08 \times 0,09 \times 7 + 55,08 \times 0,11 \times 7 + 55,08 \times 0,1 \times 9 + 55,08 \times 0,12 \times 10 + 55,08 \times 0,08 \times 8) + ((6000 - 4623) \times 0,28 \times 0,2 \times 9/10 + 38,56 \times 0,11 \times 10 + 38,56 \times 0,1 \times 9 + 38,56 \times 0,1 \times 9 + 38,56 \times 0,13 \times 9 + 38,56 \times 0,1 \times 8 + 38,56 \times 0,12 \times 7 + 38,56 \times 0,14 \times 8)]$	1129,76	5752,76

ефективно здійснювати ротацию кадрів, що сучасні фахівці [72] розглядають як внутрішню перестановку кадрів відповідно до кар'єрного та професійного зростання персоналу. Очевидним є те, що можливістю зростання для співробітників майже усіх підрозділів є удосконалення існуючих та опанування новими компетенціями. Для підприємства ротация кадрів дає покращення роботи конкретних підрозділів та окремих робітників, надає їм можливість реалізовувати особистісний та професійний потенціал;

сформуванню кадровий резерв та здійснювати кадрове планування – усі фахівці, які входять до кадрового резерву, ранжуються за рівнем кваліфікації, що, на думку багатьох фахівців [20, 23, 27, 176], відповідає рівню прояву певних компетенцій. Таким чином, завжди можна підібрати співробітника, який максимально відповідатиме встановленим у посадовій інструкції вимогам;

приймати на роботу тих співробітників, які максимально відповідають

необхідному на певній посаді рівню прояву компетенцій;

виявити перелік завдань, що можуть бути доручені робітнику із впевненістю у їхньому якісному виконанні та у заплановані строки;

виявити потенціал зростання співробітника, а також доцільність вкладання зусиль та фінансів у його розвиток.

Отже, застосування процедури оцінки рівня прояву необхідних компетенцій у співробітників у процесі формування основних напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом дозволить створювати такі умови, за яких кожен співробітник буде на своєму місці, матиме можливість максимально реалізуватися на підприємстві, а, отже, буде досягнута максимальна збалансованість роботодавців та персоналу.

ВИСНОВКИ

У монографії представлено результати дослідження авторів з проблеми формування мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств, сутність яких полягає у такому.

Постійний розвиток вчень про управління персоналом призвів до появи нових думок вчених щодо ефективного управління. Однак, практика управління завжди виявляється більш складним, глибоким та різноманітним процесом, ніж відповідна теоретична думка. Поява раніше невідомих боків управління є причиною того, що положення та теорії, які претендували на кінцеві істини про управління, вже не забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства та його конкурентоспроможності. Таким чином, внаслідок зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства постійно виникає об'єктивна необхідність у теоретичному осмисленні змін, які вже відбулися або тільки відбуваються, що, у свою чергу, веде до розробки нових підходів до управління.

Більшість вітчизняних підприємств на сьогоднішній день працюють у середовищі, яке швидко змінюється та є важко передбачуваним, що вимагає від їхніх керівників свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання та пристосування до цілей підприємства. Інструментом вирішення даної проблеми в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління, яке є особливо актуальним для економіки України, адже передбачення ходу процесів розвитку, що відбуваються на сьогоднішній день, результатів становлення різноманітних форм власності, наслідків технологічного відновлення виробництва надає можливість розробити ефективну довгострокову та багатопланову економічну політику.

Успіх будь-якої стратегії базується на потенціалі персоналу підприємства. Відсутність ентузіазму, готовності брати на себе відповідальність, бажання

активно працювати у співробітників робить неможливим ефективну реалізацію на практиці обраної стратегії. З огляду на це, має змінюватись і підхід до управління персоналом, який також потребує інтеграції у стратегію підприємства. Поєднання стратегії управління персоналом та стратегії підприємства стає на сьогоднішній день пріоритетним завданням керівництва та обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління робітниками.

Відсутність на більшості вітчизняних підприємств стратегічної спрямованості процесу управління персоналом не може сприяти їхній ефективній діяльності. У зв'язку з усвідомленням важливості стратегічного управління максимум уваги слід приділяти перегляду якісних та кількісних характеристик всієї системи управління персоналом на підприємстві – необхідно підвищувати професійний рівень служб з управління персоналом, залучати до кадрової роботи досвідчених спеціалістів у галузі трудових відносин, методів ділової оцінки та навчання, консультантів з планування кар'єри, соціологів та психологів, що дозволить робітникам кадрової служби ефективно вирішувати вкрай складні завдання управління сучасним персоналом.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції управління підприємством передбачає здійснення таких заходів, які б дозволили у найкоротші терміни отримати максимальну віддачу шляхом раціонального використання обмежених ресурсів. Розв'язання даної проблеми можливе завдяки покращенню використання людських ресурсів на підставі удосконалення роботи як окремого співробітника, так і колективу підприємства в цілому. Людина на сьогоднішній день є центром усієї концепції управління, отже всі системи менеджменту мають бути націлені на якомога повне використання здібностей робітника у виробничому процесі, його професійних знань, вмінь та навичок, що є основою ефективної діяльності підприємства.

Для реалізації стратегії підприємства, розроблених з цією метою планів діяльності та досягнення встановлених цілей хтось має фактично виконати окреслене коло завдань. Отже, виникає необхідність управління людськими ресурсами, що дозволить за рахунок забезпечення відповідної виробничої

поведінки кожного співробітника досягти встановлених цілей підприємства. Іншими словами, виникає необхідність у розробці стратегії управління персоналом, яка, відповідно до стратегії розвитку підприємства в цілому, має враховувати його внутрішні ресурси та традиції, а також можливості, що пропонуються підприємству з боку зовнішнього середовища.

Стратегія управління персоналом на сьогоднішній день потерпає певних змін: зростає актуальність прогностичних функцій управління, адже необхідним є регулярне складання прогнозів потреби у персоналі та компетенціях, як існуючої, так і майбутньої; розробка планів пересування, заміщення та навчання робітників відповідно до стратегічних завдань підприємства. Реалізацію подібних завдань доцільно покласти на новостворені спеціалізовані відділи з перспективного управління персоналом, які й будуть займатися розробкою програм розвитку компетенцій співробітників, їхньою реалізацією, відповідатимуть за підбір фахівців.

Усвідомлення необхідності розробки й реалізації стратегії діяльності підприємства, визнання персоналу інтелектуальним капіталом, що дозволяє максимізувати прибуток, вимагає від керівництва залучення працівників до процесу прийняття рішень та делегування повноважень. Отже, на зміну традиційним методам управління робітниками має прийти стратегічний менеджмент персоналу, що пояснюється ще й тим, що за останні роки радикальної зміни зазнало середовище, у якому діють вітчизняні підприємства. Нестійке економічне становище багатьох з них пов'язане з нерозумінням більшістю керівників необхідності пристосування підприємства до постійно змінних умов зовнішнього середовища, відсутністю у них глибоких економічних знань та навичок роботи в умовах конкуренції. Крім того, економічні та політичні перетворення в Україні, зміна суспільних цінностей, відносин та очікувань, зростаюча конкуренція вимагають від сьогоднішніх керівників вміння передбачення, формулювання стратегії дій, виявлення конкурентних переваг та ліквідації стратегічних погроз та небезпек, тобто у тій чи іншій формі використання усього інструментарію стратегічного управління.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом у сучасних умовах дозволить вітчизняним підприємствам вирішити низку складних завдань, а саме: забезпечити підприємство необхідним трудовим потенціалом відповідно до обраної стратегії діяльності; сформувавши внутрішнє середовище підприємства, тобто його організаційну культуру, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах, які б створювали умови та стимулювали відтворення та реалізацію трудового потенціалу та стратегічного управління; вирішити суперечності у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом, адже однією з основ стратегічного управління є розмежування повноважень та завдань з точки зору їхньої стратегічності й ієрархічного рівня виконання.

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах неможливе без формування раціональної стратегії управління персоналом, яка враховувала б вимоги зовнішнього середовища підприємства, його можливості, передовий досвід розробки та оцінки стратегій. Дотримання підприємством певної стратегії дій в галузі управління персоналом передбачає цілеспрямоване та продумане залучення співробітників, їхній розвиток та використання у відповідності із місією та стратегічними планами розвитку всього підприємства. Це, у свою чергу, надає безліч переваг підприємству: з'являється можливість раціонально використовувати свої сильні сторони та ліквідувати слабкості; за рахунок формування конкурентоспроможного персоналу значно розширюються конкурентні переваги підприємства, що сприяє укріпленню позицій у конкурентній боротьбі; створюються умови для розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу.

Діяльність будь-якого робітника завжди мотивована, відповідно, підвищити її ефективність можна завдяки створенню та впровадженню на підприємстві справедливої, надійної, здатної спонукати до прояву творчості, розвитку професійних якостей та інноваційного пошуку, системи мотивування, від якої, багато в чому, залежить реалізація обраної стратегії формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, а, отже, і результати діяльності підприємства в цілому.

На сьогоднішній день відбувається криза трудової мотивації, спровокована низкою причин, а саме: неспроможністю трудової діяльності стати повноцінним джерелом задоволення основних життєво важливих потреб, погіршенням умов трудової діяльності, медичного обслуговування, відсутністю допомоги з боку вищого керівництва підприємств у вирішенні соціальних проблем, що не сприяє активізації високопродуктивної праці робітників. Значне майнове розшарування населення, що у більшості випадків обумовлене зовсім не різницею у якості та кількості праці, також значно знижує мотивацію трудової діяльності та призводить до її кризи.

Сьогодні очевидно є необхідність створення дієвої системи мотивації праці, яка б орієнтувала робітника на максимальні досягнення, сприяла б розвитку ініціативи та відповідальності не тільки за результати своєї праці, а й за результативність діяльності підприємства у цілому. Причому, в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища вже недостатньо спонукати працівників тільки до зростання продуктивності праці, необхідно прагнути до ефективної конкурентоспроможної праці, результатом якої є товари та послуги, що мають конкурентні переваги на ринку.

Одними економічними чи адміністративними методами, без повного урахування загальних законів, а також соціально-психологічних і біопсихологічних особливостей працівників управляти їхньою трудовою поведінкою та забезпечити підвищення ефективності виробництва неможливо. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набула концепція комплексної мотивації, що вдало поєднує в собі заходи матеріальної, соціальної та моральної мотивації праці і передбачає створення у персоналу мотивів сталої і тривалої дії, що відповідають цілям підприємства.

Нові умови господарювання, що сформувалися в Україні протягом останніх років, надають керівникам сучасних підприємств широкі можливості для формування та використання світового та вітчизняного досвіду з питань побудови ефективних мотиваційних систем з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Тому особливої актуальності набувають дослідження щодо

з'ясування природи та змісту мотивації праці, визначення мотиваційних механізмів, результати яких можуть використовуватись на підприємствах різних форм власності та діяльності.

Дослідження існуючих мотиваційних теорій дозволяє стверджувати про відсутність будь-якого канонізованого вчення, яке пояснює, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація, однак, кожна з теорій викладає певний погляд на мотивацію, вивчення потреби, ґрунтується на класифікації, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації праці. Кожна з них має свої особливості, одержала широке визнання теоретиків і практиків та внесла відчутний внесок у розробку знань про мотивацію. Однак, приділяючи основну увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, відзначені теорії практично не пояснюють сам процес мотивації, що є основним недоліком, який значно обмежує можливості їхнього безпосереднього практичного застосування.

Трансформація сучасних теорій та систем мотивації спрямована, перш за все, на узгодження інтересів підприємства і персоналу та орієнтована на розвиток ініціативи, творчості працівників, збагачення праці, встановлення партнерських відносин між власниками та найманими робітниками. Узявши їх на озброєння, підприємства отримують можливість розробити ефективну та дієву мотиваційну стратегію управління персоналом, адже в сучасних умовах саме мотивація праці залишається одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти вирішенню комплексу соціально-економічних проблем. Шлях до ефективної діяльності підприємства лежить через використання різноманітних методів і способів, спрямованих на реформування мотиваційного механізму та його адаптацію до жорстких умов ринку.

Практичний досвід великої кількості вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить, що заробітна плата не завжди є основним мотивуючим фактором – вона може лише утримувати людину на конкретному підприємстві. Отже, гроші – це далеко не все, чого люди очікують від своєї праці. Однак, у разі невисокої заробітної плати, що, нажаль, властиво для більшості українських

робітників, важливість матеріальної винагороди значно збільшується. Відповідно, ефективність діяльності вітчизняних працівників безпосередньо залежить від кожної заробленої гривні та, що вкрай актуально у сучасних умовах, від затримок у виплаті заробітної плати. З огляду на це, на сьогоднішній день основним засобом формування зацікавленості робітників вітчизняних підприємств у високопродуктивній праці та поліпшенні загальних результатів діяльності підприємства є оплата праці, яка б об'єктивно відображала кількість та якість витрачених зусиль.

Вплив існуючої на підприємстві системи матеріального стимулювання на мотивацію та робочу поведінку персоналу значною мірою обумовлений тим, наскільки справедливою вона сприймається робітниками, та наскільки, на їхній погляд, пов'язана із результатами праці. Застосування несправедливої, а, отже, неефективної системи оплати, призводить до зниження продуктивності, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцями, що, однозначно, негативно позначається на результатах функціонування підприємства у цілому. Отже, слід прагнути до розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах справедливої та обґрунтованої системи оплати праці, яка б стимулювала підвищення продуктивності, прояв творчості, ініціативності, відповідальності, тобто усіх тих якостей, що сприяють ефективній праці та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система оплати праці впливає на ефективність роботи підприємства, на взаємини між керівником і підлеглим, а також є невід'ємною частиною виробничих відносин. В сучасних умовах, що швидко змінюються, системи оплати праці повинні постійно підлягати ефективному контролю і періодично переглядатися. Участь працівників у всіх етапах розробки і реалізації системи (обговорення, впровадження, контроль) сприяє більш легкому її сприйняттю і кращій роботі.

Підприємства, які прагнуть до результативної діяльності, мають використовувати у своїй практиці як традиційний, так і трансформаційний підходи до

винагороди персоналу. Обов'язковим при цьому має бути дотримання керівниками деяких правил, що сприятиме підвищенню ефективності застосування будь-яких програм матеріального стимулювання. Так, відзначені програми мають бути зрозумілими для робітників, бо складні системи можуть призвести до непорозумінь та невірних тлумачень; їх необхідно донести до кожного робітника, адже не можна очікувати від робітників досягнення незрозумілих результатів; спонукальні цілі, задачі, очікування мають бути досяжними, адже нереалістичні цілі не мотивують робітників; показники роботи, на яких базуються стимули, повинні легко вимірюватися. Отже, тільки коли система матеріального стимулювання зрозуміла та побудована на основі вимірюваних та досяжних вимог до виконання робіт можна досягти очікуваного результату.

Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли достатньо високий рівень оплати та використання різноманітних матеріальних факторів практично не впливають на інтенсивність праці робітників. Це пов'язане з тим, що гідний рівень оплати може тільки втримати співробітника від звільнення, але не мотивує його докладати зверхзусиль для досягнення результату. Більш того, мотивуючий ефект грошей є дуже короткочасним внаслідок швидкого звикання людей. Крім того, у результаті постійної матеріальної винагороди інтерес працівника дуже часто переміщується з трудової діяльності на самі гроші, і, колись приваблива робота, починає сприйматися лише як засіб заробітку, тобто втрачається інтерес до змісту та процесу діяльності, змінюється ієрархія мотивів праці. Ну і врешті-решт, у певний момент часу постає питання економічної доцільності матеріальної мотивації для підприємства, адже не можна підвищувати рівень заробітної плати нескінченно. Отже, інструменти матеріального стимулювання, незважаючи на свою ефективність та відносну простоту, мають певний недолік, а саме: використання в повному обсязі матеріальних стимулів потребує надто відчутних фінансових витрат та далеко не завжди є рентабельним, особливо для невеликих підприємств.

Велика кількість існуючих потреб людини задовольняються за допомогою нематеріальних стимулів. Все частіше керівники вітчизняних

підприємств віддають перевагу засобам нематеріальної або непрямой мотивації, які є більш індивідуалізованими та пристосованими до системи мотивації певного робітника. Однак, це не повинно призвести до підміни конкурентоспроможної заробітної плати негрошовими прийомами мотивування співробітників. Більш того, нематеріальні стимули стають ефективними тільки у разі отримання робітниками гарантованого заробітку, спроможного забезпечити задоволення фізіологічних потреб. Отже, систему нематеріальної винагороди доцільно будувати лише у разі отримання робітниками необхідного мінімуму, однак, якщо при цьому не будуть задовольнятися психологічні потреби, людина буде намагатися задовольнити їх шляхом пошуку іншого місця роботи.

Сучасні робітники частіше звільняються не тільки через низький рівень оплати праці, а й через несприятливу атмосферу у колективі, відсутність порозуміння з безпосереднім керівництвом, неспроможність керівників чітко поставити завдання, відсутність чіткої перспективи кар'єрного зростання. У зв'язку з цим, набагато ефективніше застосовувати нематеріальні методи мотивації, які дозволяють досягти довгострокової лояльності персоналу, згуртувати колектив та суттєво знизити непрогнозовану плинність кадрів. Задоволення самих необхідних матеріальних потреб є, безсумнівно, першочерговою потребою людини, але в процесі професійного зростання вона прагне задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Отже, фінансове та нефінансове стимулювання не виключають, а доповнюють одне одного, являючись оптимальним сполученням для активізації зростання продуктивності праці.

Мотиваційне управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних форм та методів, максимально враховувати індивідуальні особливості робітників, зміст та умови професійної діяльності. Тільки за цих умов вдасться підвищити рівень зацікавленості робітників у результатах своєї праці та об'єктивність професійного просування, гармонізувати інтереси підприємства і кожного працівника, що позитивно вплине на рівень продуктивності праці персоналу та ефективність роботи підприємства в цілому. Саме зараз, в умовах економічної кризи,

вміле застосування нематеріальної мотивації принесе власникам та керівникам підприємств відчутну вигоду, яка може проявитися у: зменшенні панічного настрою у колективі та підвищення лояльності до підприємства; підвищенні інтересу з боку співробітників до власного професійного рівня, а, отже, активізації процесу самоосвіти; підтримці керівництва підприємства з боку робітників; розвитку підприємства завдяки розвитку та підвищенню рівня професійної майстерності його співробітників.

Для успішного використання персоналу та виконання стратегічних завдань у галузі управління ним необхідно спочатку сформувати робочу силу підприємства у кількісному та якісному відношенні та виявити й дослідити весь комплекс факторів, що мають першорядне значення у забезпеченні ефективності даного процесу. Під формуванням персоналу у даному випадку слід розуміти комплекс заходів щодо відбору робітників на ринку праці, їхньої підготовки у відповідних учбових закладах, підвищення кваліфікації, що забезпечить якісну заміну вивільнених робітників. Причому пріоритетним завданням у даному процесі є оцінка впливу зовнішніх факторів, заснована на вивченні демографічної ситуації в країні та аналізі сучасного стану та перспективах розвитку ринку праці, що дозволить виявити наявність потенційних співробітників на зовнішніх ринках праці у теперішньому та майбутньому.

Головною складовою будь-якої держави було й залишається населення, адже саме воно формує трудовий потенціал, без якого стає неможливим розвиток жодної з країн. В Україні останнім часом спостерігається диференціація демографічних процесів на фоні загального скорочення чисельності населення. Однією з основних причин виникнення відзначеної ситуації є бідність населення України та відповідне погіршення якості його життя, що зумовлено кризовими явищами в економіці, отже, економічні передумови. Скорочення чисельності населення України також можна пояснити зниженням його природного приросту, механічною рухливістю та інтенсивним відпливом осіб молодого віку. Наша країна, на жаль, входить до складу держав, населення яких характеризується низькими показниками народжуваності й високими –

смертності. Отже, можна констатувати від'ємний природний приріст населення. Цілком правомірною є точка зору більшості фахівців щодо причин спостережуваної ситуації, до яких вони відносять, перш за все, екологічну кризу, що сталася через неправильну експлуатацію великої кількості «брудних підприємств», та економічну кризу, як наслідку невірних дій українського уряду.

Дослідження впливу основних факторів зовнішнього середовища на процес формування персоналу сучасних українських підприємств призвело до невтішних висновків:

скорочення чисельності населення, зниження тривалості життя і народжуваності внаслідок економічних і соціопсихологічних чинників, зростання смертності населення працездатного віку при стагнації показників у післяпрацездатному віці і зниженні у допрацездатному стали характерними ознаками демографічної ситуації України;

активізація міграційних процесів та відповідне зниження сальдо міграції, що викликані появою можливостей вільного переміщення населення у межах і за межі території країни, негативно впливають на якісний склад населення, знижують професійний та освітній потенціал України;

суттєві структурні зрушення, а саме зростання частки осіб похилого віку і зменшення активної репродуктивної та працездатної частки у складі населення, стають загальною демографічною тенденцією нашої країни;

негативні тенденції на ринку праці, що проявляються у зменшенні частки економічно активного населення у працездатному віці та зростанні рівня безробіття, становлять серйозну проблему для ефективної внутрішньої політики держави;

відсутність взаємозв'язку між ринком освітніх послуг та ринком праці є основною причиною безробіття молодих осіб, які через відсутність інформації про стан та динаміку ринку праці, реальні можливості працевлаштування, низьку конкурентоспроможність після закінчення ВНЗ, надлишкову пропозицію висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці, впродовж значного періоду часу не спроможні знайти роботу та згодом зовсім втрачають бажання до її

подальшого пошуку.

Відзначено неоднозначні тенденції щодо чисельності найманих працівників як по економіці Харківського регіону в цілому, так і по окремим галузям промисловості, вікового розподілу основного складу робітників підприємств та частки працюючих пенсіонерів. Існують певні проблеми щодо використання фонду робочого часу та збільшення його втрат, що обумовлює необхідність застосування заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці кожного робітника та обсягу випуску продукції підприємства. За даних обставин, особливо актуальною стає розробка відповідної стратегії управління персоналом з орієнтацією на підвищення рівня його мотивації до результативної праці, кваліфікаційного рівня, розкриття творчого потенціалу, що, безсумнівно, принесе додаткові вигоди, як окремому підприємству, так і економіці країни в цілому у майбутньому.

Ситуацію, яка склалася на регіональному ринку праці, можна охарактеризувати як несприятливу. Низький рівень заробітної плати в народному господарстві, нерегулярна її виплата чи невивплата послаблює мотивацію і стимули до праці, зменшує бажання працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня чи оволодіння новою професією, знижує чисельність зайнятого в економіці регіону населення, підвищує плінність кадрів на підприємстві. Це свідчить про те, що в Україні дотепер не працює головний економічний і соціальний механізм у ринкових відносинах – мотивація, у зв'язку з чим особливої актуальності набуває проблема формування стратегії мотиваційного управління персоналом на підприємствах різних форм власності і діяльності. Встановлення економічно обґрунтованого та справедливого рівня оплати праці є першочерговим завданням для тих підприємств, що намагаються розробити й реалізувати дійсно ефективну стратегію мотиваційного управління персоналом. Однак, зі світового досвіду відомо, що результативність даного процесу багато в чому залежить від активного втручання держави, яке у нашій країні зводиться лише до реалізації стратегії виживання, коли на винагороду персоналу витрачаються лише ті кошти, які залишилися після покриття усіх інших витрат. Держава не

забезпечує відповідності розміру мінімальної заробітної плати прожитковому мінімуму, крім того, нерідко урядом блокуються закони щодо її підвищення. У результаті ціни на товари та послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата, що призводить до скорочення платоспроможного попиту населення, а, відповідно, й до падіння обсягів виробництва на українських підприємствах, виникненню соціальної напруженості, почуття недовіри до уряду.

Загострення проблеми зайнятості, зростання чисельності безробітного населення нашої країни, високий рівень плинності кадрів на підприємствах Харківщини, нестача через це кваліфікованих кадрів робітників, спеціалістів та керівників негативно відбиваються на виробничому механізмі підприємств та якості трудових ресурсів. За цих обставин необхідною стає негайна перебудова усієї системи управління персоналом відповідно до нових умов економіки та ринку праці, що дозволить вітчизняним підприємствам отримати вагому конкурентну перевагу. Забезпечити поступовий розвиток підприємства можливо лише шляхом ефективного використання персоналу, вивільнення його творчої енергії. На сьогоднішній день практика потребує від робітників результатів професійної освіти не тільки у вигляді отриманих знань, а й їхньої практичної готовності та здатності до вирішення завдань як у типових, так і нестандартних ситуаціях професійного життя. Іншими словами, стратегічне управління персоналом на підприємствах, що прагнуть до успішного розвитку, має бути спрямоване більшою мірою на виявлення та ефективне використання вмінь та навичок робітників, їхніх особистих якостей, творчих здібностей. На вітчизняних підприємствах й досі існує значний розрив між потенціалом співробітників та ступенем його використання, й у більшості випадків це пояснюється відсутністю зацікавленості у максимальному застосуванні наявних здібностей у процесі трудової діяльності. Фактором, що сприяє вирішенню даної проблеми є мотивація праці, важливими складовими якої є оцінка та розвиток персоналу, відсутність яких дезорієнтують людину, знижують її активність та продуктивність діяльності.

На сьогоднішній день широкого розповсюдження набуло застосування

системи управління персоналом на підставі компетенцій, на якій має базуватися не тільки оцінка персоналу, але й його розвиток, процедури планування, відбору та найму, адаптаційні заходи та мотиваційні програми. Високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою не тільки підприємств, але й одних країн перед іншими. Ось чому компетентісний підхід практично усіх розвинутих країн відображений у цільових загальнонаціональних програмах та реалізований на рівні національних освітніх стандартів.

Розуміння сутності компетенцій, усвідомлення різноманітності їхніх видів та практичне застосування наведеної типології з обов'язковою адаптацією до особливостей діяльності конкретного підприємства допоможе розробити цілісну систему компетенції персоналу та на її основі приймати оптимальні управлінські рішення в галузі стратегічного управління ним. Компетенції необхідні для оцінки ефективності людини у роботі, її знань та вмінь, для створення програм навчання та розвитку робітника з метою удосконалення його навичок для кар'єрного зростання, для оцінки внеску у кінцевий продукт підприємства. Модель компетенцій поєднує у собі майже усі функції зі стратегічного управління персоналом – вона є критерієм відбору необхідних співробітників, що дозволяє мінімізувати витрати часу та коштів у процесі їхнього найму; служить критеріями оцінки персоналу, підґрунтям для вибору напрямків навчання та розвитку робітників, обґрунтованого винесення їм догани або заохочення. Отже, можна сказати, що на сьогоднішній день компетенції є ефективним інструментом керівника та основою усієї системи стратегічного управління персоналом.

Жорсткі умови конкурентної боротьби, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують сучасні підприємства динамічно змінювати свої цілі та коригувати напрямки діяльності. Відповідно, змінюються й кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки робітників. Сформуванню раціональної системи навчання персоналу, узгодити її з системою оплати праці та розробити ефективні програми мотивації людей допомагає оцінка діяльності, що забез-

печує вимір та контроль відповідності ключових показників встановленим критеріям. Контроль основних техніко-економічних показників підприємства, регулярна оцінка робочих результатів, поведінки та ключових компетенцій усіх категорій персоналу дозволить визначити рівень професійної успішності робітників, оцінити їхні можливості та резерви, розробити програми навчання та розвитку персоналу з метою удосконалення навичок для кар'єрного зростання, достовірно виділити індивідуальний внесок кожного у кінцевий продукт підприємства, виявити загальні тенденції, що сприяють прийняттю рішень, спрямованих на підвищення якості управління та зміцнення ділової культури.

Модель компетенцій для оцінки має включати як корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей підприємства та є універсальними для усіх його співробітників, так і компетенції керівників та фахівців, що необхідні для виконання обов'язків та досягнення запланованого результату. Тобто, можна сказати, що на сьогоднішній день модель компетенцій має стати інструментом оцінки робітників, необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо просування персоналу, доцільності навчання та розвитку робітників, їхнього заохочення або покарання. Тільки чіткий опис компетенцій, що дозволять досягти видатних результатів на кожному робочому місці, систематичне стимулювання їхнього розвитку на підставі цілеспрямованого навчання, допоможе підприємству управляти своїм розвитком та досягати значних успіхів у діяльності.

Запропонована у монографії модель компетенцій, перш за все, допоможе посадовим особам отримати більш чітке уявлення про мотиви та властивості, що характерні для високопрофесіоналів та, використовуючи процес самоаналізу та співробітництво з колегами, розробити план заходів, спрямованих на удосконалення та розвиток певних компетенцій. Подібний план допоможе розробити більш доцільну на певний момент часу стратегію управління персоналом та мотиваційні програми розвитку необхідних компетенцій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності кожного окремого співробітника та підприємства у цілому.

Останнім часом широке розповсюдження отримала практика створення моделі компетенцій, за допомогою якої можна досить об'єктивно оцінити стан та рівень розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, необхідних для ефективної реалізації стратегії підприємства. Точно оцінюючи необхідні якості, характеристики, вміння, навички та ступінь їхнього виразу у робітників, підприємство системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури й ефективності використання персоналу. На підставі моделі компетенцій доцільно будувати не тільки процедури оцінки, але й підбору, розвитку й навчання персоналу, роботу з кадровим резервом, окремі питання щодо формування системи мотивації й оплати праці. Отже, вона відіграє вкрай важливу роль в управлінні персоналом й, відповідно, у розвитку підприємства.

На сьогоднішній день існує точка зору, що компетенціям можна навчитися, відповідно, можна підвищити рівень їхнього прояву до максимального майже у кожного робітника. Таким чином, систематично стимулюючи розвиток компетенцій, можна суттєво підвищити продуктивність праці на підприємстві та ефективно управляти його розвитком. У якості зовнішніх стимулів підприємство може використовувати службове просування, причетність до підприємства, заробітну плату. Це є цілком виправдано, адже стимулюється розвиток не тільки необхідних у певній ситуації на певній посаді компетенцій, а й тих, що поки що не затребувані, але цілком імовірно будуть необхідні підприємству у майбутньому.

Застосування процедури оцінки рівня прояву необхідних компетенцій у співробітників у процесі формування основних напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом дозволить створювати такі умови, за яких кожен співробітник буде на своєму місці, матиме можливість максимально реалізуватися на підприємстві, а, отже, буде досягнута максимальна збалансованість роботодавців та персоналу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. – К.: Вища школа, 2003. – 48 с.
2. Закон України «О занятости населения» (с изменениями и дополнениями) // Законы Украины. Т. 1. – К.: Институт законодательства, 1999. – 252 с.
3. Закон України «Про оплату праці» від 20 квітня 1995 року № 144/95 – ВР // ВВРУ. – 1995. – №17. – С. 376-384.
4. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: У 2 т. – К.: «Юрінком Інтер», 2004. – Т. 1. – 608 с.
5. Английский толковый словарь Merriam-Webster // http://www.penreader.com/windows-mobile-software/Merriam-Webster/Merriam-Webster_English_Dictionary.html.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. – Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с.
8. Асташкевичер Е. Т. Бухгалтерский учет на машиностроительном предприятии. – М.: Изд. «Машиностроение», 1979. – 432 с.
9. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие / Межрегион. заоч. ун-т упр. персоналом. – К.: Укр. энциклопедия им. М.П. Бажана, 1994. – 304 с.
10. Балежина Т. Компетенции / Материалы 19 конференции менеджеров по персоналу. – 2008. – С. 113-118.
11. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: Монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьёва. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.

12. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 104-109.

13. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Ижевск, 2007. – 18 с.

14. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.

15. Берешев С. Нужна ли премия? // Социалистический труд. – 1990. – №10. – С. 52-64.

16. Бисага В. Бенчмаркинг: опорная точка для вашего бизнеса // Менеджмент и менеджер, №5, 2003. – С. 53-56.

17. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки, №1(55), 2006. – С. 185-189.

18. Білорус Т. В. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, №89, 2006. – С. 51-53.

19.11. Білик М. Д. Вдосконалення стимулювання та мотивації праці в умовах ринкових відносин // Проблеми економічної теорії та практики на сучасному етапі: Зб. наук. пр. – Хмельницький: ТУП, 1998. – С. 12-15.

20. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Монография. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. – 244 с.

21. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Учебник: Пер. с англ. – СПб: Питер, 1999. – 810 с.

22. Бондаревская Е. В., Кульневич С. В. Педагогика, 1999. – СПб: Питер, 1989. – 110 с.

- 23.Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 128 с.
- 24.Бухгалтерский учет, контроль и аудит в системе управления предприятием. – К.: А.С.К., 1998. – 768 с.
- 25.Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление, №4, 2005. – С. 87-97.
- 26.Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 149 с.
- 27.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – 2-е изд. Учебник. – М.: «Фирма Гардарики», 1996. – 416 с.
- 28.Владимирова Л. П. Экономика труда: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2002. – 300 с.
- 29.Волгин Н. А. Дифференциация в оплате труда – 1:3. Кто больше? // Человек и труд. – 2000. – №7. – С. 71-72.
- 30.Волгин Л. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ / Л. П. Волгин, В. П. Матирко, А. А. Модин – М.: Дело, 1992. – 248 с.
31. Выготский Л. С. Психология. – М.: АпрельПресс ЭКСМО-ПРЕСС, 2000. – 1008 с.
- 32.Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки. – 2006. – №4. – С. 16-22.
- 33.Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
- 34.Генкин Б. М. Эффективность труда и качество жизни. – СПб.: Ингекон, 1997. – 188 с.
35. Герасименко О. Вдосконалення системи оплати праці наукових працівників на основі розробки нової єдиної тарифної сітки // Економіст. – 2001. – №3. – С. 44-47.

36. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 478 с.

37. Гилева Т. А. Технология разработки программы стратегического развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №5. – С. 108-116.

38. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. – М. Дело, 1999. – 198 с.

39. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / Междунар. НИИ пробл. упр. – М.: МННПУ, 1997. – Т. 2. – 736 с.

40. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.

41. Гордеев М., Московчук М., Соболев М. Компетенции: спекуляция или необходимость / Персонал-Микс, №4, 2004. – С. 18-26.

42. Гоц В. Я. Премии в системе оплаты труда. Вознаграждение за общие результаты работы по итогам за год: Текст лекций. – Харьков: Харьк. юрид. ин-т., 1987. – 36 с.

43. Гриньова В. М., Кривошапка Ю. М. Управління мотивацією праці в процесі реструктуризації акціонерного товариства // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №4 (20). – С. 39-40.

44. Гринева В. Н., Пигарев В. П. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала // Управління розвитком: Зб. наук. статей. – Харків: ХДЕУ, 2003. – №1. – С. 16-22.

45. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

46. Гриньова В. М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств. Монографія / В.М. Гриньова, М.М.Новікова, М.В.Боровик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 160 с.

47. Гринева В. Н., Грузина И. А. Исследование категориального аппарата мотивации персонала // *Економіка розвитку*. – 2002. – №4 (24). – С. 5-7.
48. Гриньова В. М., Грузина И. А. Проблемы мотивации работы персонала предприятия: Монография. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 184 с.
49. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М.: ГУУ, 1999.
50. Громова О. Н., Латфуллин Г. Р. Организационное поведение. – СПб: Айрис-Пресс, 2002. – 288 с.
51. Грузинов В. П. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 536 с.
52. Гукасян Г. М., Нинциев К. Х. Динамика мотивационных аспектов труда: зарубежный опыт // *Трудовая активность: мотивация и стимулы: Межвузовск. сб. науч. тр.* / Под ред. Л.И. Добрынина. – Ленинград: ЛФЭИ, 1991. – 126 с.
53. Дайновский Ю. А. Эффективные приемы стимулирования труда // *Предпринимательство, хозяйство и право*. – 1998. – №1. – С. 24-31.
54. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. Том 3. – С.-Петербург-Москва: Издание книгопродавца-типографа М. О. Вольфа, 1980. – 582 с.
55. Дёмин Ю. М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер, 2004. – 220 с.
56. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
57. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
58. Доронин А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: Монографія. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 320 с.
59. Доронина М.С., Наумик Е.Г. Особенности современного изучения мотивации персонала // *Технічний прогрес і ефективність виробництва: Зб.*

наук. пр. Вип. 122. – Харків: ХДПУ, 2000. – С. 27-30.

60. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – С. 83-88.

61. Евсеева Т. Организация и виды материального стимулирования работников // ГлавБух. – 2001. – №20. – С. 65-72.

62. Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.

63. Еськов А. Л. Оптимальная система стимулирования труда // Проблемы науки. – 2001. – №12. – С. 47-50.

64. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. екон. спец. – Суми: СумДУ, 2002. – 132 с.

65. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №54. – С. 54-59.

66. Завиновська Г. Т. Економіка праці: Навчальний посібник. – 3-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2007. – 304 с.

67. Загородная И. Не хлебом единым или материальные и нематериальные факторы мотивации персонала // Рынок капитала. – 2001. – №8. – С. 26-31.

68. Зараковский В. М. Проект единой классификации гражданской и военной сфер деятельности и номенклатур профессионально важных качеств специалистов / В. М. Зараковский, И. Н. Чунаева, В. А. Жильцов, С. Ю. Шустова, А. А. Волокитин // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2004. – №2. – С.19-31.

69. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. Авторская версия. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 220 с.

70.Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: «Дело», 1993. – 304 с.

71.Исламов Е. О стратегии развития персонала предприятия // Человек и труд. – 2006. – №9. – С. 76-77.

72.Ищенко Г. И. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. – Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г.Белинского, 2006. – 136 с.

73. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие / Межрегиональная академия управления персоналом. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.

74. Каптерев П. Ф. Избранные педагогические сочинения. – М.: Прогресс, 1982. – 266 с.

75.Карлін М. І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності // Фінанси України. – 2000. – №2. – С. 3-9.

76.Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Вид. Дім «Юридична книга», 2003. – 258 с.

77.Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. – 164 с.

78.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

79.Колот А. М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1. – С. 16-21.

80.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

81.Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.

82.Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу // Україна: аспекти праці. – 2005. – №8. – С. 19-22.

83. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.

84. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 38-43.

85. Комаров Е. И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2006. – №23 (153). – С. 65-69.

86. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. – Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1998. – 289 с.

87. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года // Модернизация российского образования. Документы и материалы. – М.: Изд-во ВШЭ, 2002. – С. 263-282.

88. Корнілова О. В. Оплата праці у період трансформації економіки України // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 7. – Донецьк: ДонДУЕТ, 1998. – С. 56-60.

89. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Пер. с англ.. / Под ред.. А.Л. Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.

90. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

91. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 48-52.

92. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.

93. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати і стимулювання праці // Економіст. – 1999. – №7. – С. 56-59.

94. Лапин Н. И. Динамика ценностей населения в реформируемой России. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 214 с.

95. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции. – М.: Дело, 1971. – 166 с.
96. Лич В. М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №9(64). – С. 125-131.
97. Лутохина Э. А. Принципы совершенствования премиальной системы // Экономические науки. – 1984. – №12. – С. 49-55.
98. Лынный Н. В. Материальное стимулирование авторов изобретений, промышленных образцов и полезных моделей. – М.: ИНИЦ Роспатента, 2001. – 84 с.
99. Лысенко Ю. Г. Стратегическое управление персоналом: Изд. 2-е, пер. и доп. / В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко, К. Н. Маншилин, Р. В. Прокопенко, А. И. Пушкарь, В. П. Стасюк – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 202 с.
100. Любимова В. В. Современные формы доходов работников наёмного труда на Западе // Мировая экономика и международные отношения. – 1992. – №2. – С. 83-96.
101. Лясников И. А. Экономика труда в промышленности: Учеб. пособие для вузов по специальности «Экономика труда». – М.: Экономика, 1970. – 102 с.
102. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: Підручник / Під ред. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
103. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
104. Марцинкевич В. И. США: человеческий фактор и эффективность экономики / АН СССР, Ин-т мировой экономики и международных отношений. – М.: Наука, 1991. – 240 с.
105. Маслов В. И. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 99-104.

106. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348 с.

107. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.

108. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.

109. Маслов В. И. Этические нормы предпринимателей России. – В кн. Современные проблемы менеджмента и предпринимательства. – М.: НИБ. Вып. 1, 1999. – 312 с.

110. Мандибура В. О., Тимовеев В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати. – К.: Парламент. видавництво, 1997. – 416 с.

111. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С. 34-40.

112. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.

113. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

114. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман. Пер. с англ. И.Л.Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.

115. Минин Э. В., Щербаков В. И. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие. – М.: Профиздат, 1989. – 158 с.

116. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.

117. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. / Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом». – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
118. Морщенок Т. С., Лич Г. В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – №4(35). – С. 53-56
119. Морщенок Т. С., Локшин В. С., Гертнер О. О. Стратегія управління людськими ресурсами // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук.пр. – Вип. 201. – Т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.1180-1189.
120. Морщенок Т. С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства // Держава і регіони. – 2006. – №5. – С. 216-221
121. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 312 с.
122. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці. Навч. посібник. – К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. – 88 с.
123. Нечаев Н. Н., Резницкая Г. И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста // Вестник УРАО. – 2002. – №1. – С. 3-21.
124. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №6. – С. 89-93.
125. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов. – М.: Издательский дом «Страховое ревю», 2004. – 358 с.
126. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – №6. – С. 95-99
127. Общая психология / Под ред. А.В. Петровского. – М.: Просвещение, 1986. – 464 с.

128. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 1999. — 944 с.
129. Озерникова Т. Принуждение к труду в переходной экономике // Вопросы экономики. – 2003. – №9. – С. 100-110.
130. Оплата труда: бухгалтерский учет и расчеты. – М.: «Бухгалтерский учет», 1997. – 112 с.
131. Оплата труда: вопросы и ответы / Сост. М. Бойцова. – Х.: Фактор, 2002. – 108 с.
132. Організація оплати праці найманих працівників малих підприємств: Метод. рек. / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж.; Ред. М. А. Козоріз, В. Б. Люткевич. – Львів: Ін-т регіон. дослідж., 2002. – 31 с.
133. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
134. Павлова В. А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Вип. 204. – Т. 5. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 1219-1224.
135. Павловська Н., Анішина Н., Савкова С. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. – 1999. – №3. – С. 16-20.
136. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств: Монографія. – К.: КВІЦ, 2007. – 272 с.
137. Писаревська Т. А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 280 с.
138. Платонов О. А. Повышение качества трудовой жизни: опыт США. – М.: Рада, 1992. – 98 с.
139. Поклад И. И. Курс бухгалтерского учета. – М.: Финансы, 1971. – 416 с.

140. Пономаренко В., Довбня С., Клименко С. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики // Бизнес-информ. – 1998. – №13-14. – С. 118-121.
141. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
142. Потеряхін О. Л. Види кар'єрних орієнтацій і мотивація праці // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. – 2006. – №5. – С. 64-72.
143. Праця України, 2005 р. Статистичний збірник / Відп. ред. Н. В. Григорович. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2006. – 352 с.
144. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. – Львів: ІРД НАН України. – 2003. – 216 с.
145. Промисловість Харківської області у 2001-2007 роках (статистичний збірник) / За ред. М. Л. Чмихала. – Харків: ГУ статистики у Харківській області, 2008. – 260 с.
146. Рабкина Н. Е., Римашевская Н. М. Основы дифференциации заработной платы и доходов населения: Методы экономико-математического моделирования. – М.: Экономика, 1972. – 288 с.
147. Рекомендации по совершенствованию организации заработной платы и премирования работников производственных отраслей народного хозяйства / НИИ труда. – М.: Экономика, 1987. – 128 с.
148. Рогоза М. Є., Циганок О. О. Системи управління: структуризація чинників зовнішнього середовища // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Вип. 204. – Т. 5. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 1211-1218
149. Ройтер А. Организация и стимулирование труда на предприятиях негосударственной формы собственности // Регион: проблемы и перспективы, 1998. – №1. – С. 44-48.
150. Ромашов О. В. Социология труда: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.
151. Рофе А. И. Организация и оплата труда на предприятии. – М.: Профиздат, 1991. – 144 с.

152. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник. – Краматорськ: ДДМА, 2004. – 384 с.
153. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
154. Семко Л. Совершенствование оплаты труда на промышленных предприятиях // Підприємництво, господарство і право. – 2003. – №4. – С. 135-136.
155. Сивый В., Жадан А. Мотивирование и стимулирование труда в условиях рынка // Бизнес Информ. – 1996. – №17. – С. 49-52.
156. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
157. Сімонова В. С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління»// Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №5(59). – С. 117-120.
158. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / Межрегион. акад. упр. персоналом. – К.: МАУП, 2001. – 166 с.
159. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 284 с.
160. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
161. Сосновыи А. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала // Московский психологический журнал. – 2009. – №8. – С. 13-28.
162. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М.Спенсер-мл., С. М.Спенсер. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
163. Статистична інформація. Головне управління статистики у Харківській області // <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/index.html>.
164. Статистична інформація. Державний комітет статистики України // <http://www.ukrstat.gov.ua/index.html>.

165. Статистичний збірник «Регіони України» / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Вид-во «Консультант», 2010. – 512 с.
166. Стичинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Б. С. Стичинський, І. В. Зуб, В. Г. Ротань – 4-те вид., допов. та переробл. – К.: Видавництво А.С.К., 2003. – 1024 с.
167. Стретович О. Новий підхід до організації системи матеріального стимулювання праці // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1. – С. 21-25.
168. Тейлор Ф. Научная организация труда: Пер с англ. – 2-е изд. – М.: НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
169. Теличко Г. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом. Монографія. – Донецьк: Технопарк ДонНТУ УНІТЕХ, 2009. – 156 с.
170. Теліщук Л. О. Заробітна плата і питання її трансформації // Фінанси України. – 2003. – №6. – С. 98-102.
171. Тимошенко И. И., Соснин А. С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
172. Тимошин О. А. Методы мотивации труда и роль стимулирования в управлении // Проблемы развития промышленного региона: Сб. науч. тр. – Донецк: ДНУ, 1998. – С. 120-143.
173. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.
174. Ткаченко С., Жарков А. Как измерить компетенцию? О методе оценки персонала «ассесмент-центр» / Российское предпринимательство, №9, 2006. – С. 28-40.
175. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
176. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001. – 336 с.

177. Труд за рубежом. – М.: Ин-т труда Министерства труда Российской Федерации, 1996. – 144 с.
178. Трудовая активность: мотивация и стимулы: Межвуз. сб. науч. тр. / Редкол: А. И. Добрынин и др. – Л.: Изд-во Ленингр. фин.-экон. ин-та, 1991. – 126 с.
179. Трудовое законодательство Украины // Право и практика. – 1998. – №7. – 184 с.
180. Україна у цифрах у 2009 році. Короткий статистичний довідник / За ред. Осауленка. – К.: Вид. «Консультант», 2010. – 264 с.
181. Управление персоналом / В. В. Арутюнов, И. В. Волковыский, Ф. Д. Кадария, Е. М. Шепелев / Под ред. В. В. Арутюнова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 448 с.
182. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
183. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
184. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во ЭКМОС, 1999. – 256 с.
185. Уткин Э. А., Сатабаев К. Т., Сатабаева Р. К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. – М.: ТЕИС, 2002. – 304 с.
186. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
187. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с.
188. Федченко А. А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // Человек и труд. – 1998. – №3. – С. 79-81.
189. Фрейд З. Основные психологические теории в психоанализе. Очерк истории психоанализа: Собрание сочинений: Пер с нем. – СПб.: Алетейя, Изд.

дом «П.Э.Т.», 1998. – Т. 7. – 252 с.

190. Харківська область у 2009 році (статистичний щорічник) / За ред. М. Л. Чмихала. – Харків: Вид-во ТОВ «Золоті сторінки», 2010. – 580 с.

191. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. – К.: В-во «Правда Ярославичів», 1998. – 254 с.

192. Чурасов В. В. Системы стимулирования роста производительности труда. – К.: О-во «Знание», 1982. – 16 с.

193. Шарапатова Е. А. Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр.; Прил. к журн. «Персонал». – 1999. – №4. – С. 57-63.

194. Шевченко Л. С. Проблеми оплати праці в аспекті теорії соціального партнерства // Соціальне партнерство та його роль в становленні ринкової економіки в Україні. Зб. наук. праць. – Харків: ХІБМ. – 2000. – С. 46-50.

195. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Знання, 1998. – 512 с.

196. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.

197. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

198. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. – С. 13-16.

199. Щербаков В. И. Новый механизм оплаты труда. – М.: Экономика, 1988. – 112 с.

200. Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник для студентов вузов / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 736 с.

201. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф.

Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2002. – 592 с.

202. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: Пер с англ. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.

203. Эффективность и оплата труда в условиях перехода к рыночной экономике: Материалы науч.-практ. конф. / Под ред. Б. М. Генкина; О-во «Знание» РСФСР, Ленингр. орг., Ленингр. дом науч.-техн. пропаганды. – СПб.: ЛДНТП, 1991. – 80 с.

204. Юрчак Н. Регіональні аспекти зайнятості та безробіття у соціологічному вимірі // Україна: аспекти праці. – 2001. – №1. – С. 7-11.

205. Adams, J.S. Toward an Understanding of Equity / Journal of Abnormal and Social Psychology, November 1963. – P. 36-42.

206. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organization Settings. – N. Y.: Doubleday & co., 1972. – 244 p.

207. Bamberger P. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact / by Peter Bamberger and Ilan Meshoulam. – Sage Publications, Inc., Thousand Oaks-London-New Delhi, 2000. – 212 p.

208. Brewster Ch. Project of International Human Resource Management. – Cranfield, 1993. – 186 p.

209. Drucker P. F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y.: Harper and Raw, 1973. – 398 p.

210. Dyer L. & Holder G.W. A strategic perspective of human resources management. In: L.Dyer & G.W. Holder (Eds.), Human resources management: Evolving roles and responsibilities. – 1988, Washington, DC: American Society for Personnel Administration. – 244 p.

211. 154. Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. The Motivation of Work. – N. Y.: Wiley, 1959. – 276 p.

212. Laukman, Th., Walsh, I. Strategisches Management von Human Ressourcen. // Arthur D. Little International. – New York, 1986. – P. 79-100.

213. Lawrence P., Lorsch J. Developing Organizations: Diagnosis and Action. – Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969. – 70 p.

214. Lengnick-Hall, C.A. Strategic Human Resources Management. – In: Academy of Management Review, 1988, vol. 13, №3. – P. 454-470.
215. Lewin, K.: The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Durham. N. C.: Duke University Press, 1938. – 174 p.
216. Locke, E. A.: Toward a Theory of Task Motivation and Incentives / Organizational Behavior and Performance, May 1968. – P. 157-189,
217. Locke E. A., Latham, G.P. Goal Setting: A motivational technique that Works / Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984. – 276 p.
218. Management and Organizational Behavior Classics / Ed. by M. Matteson, J. Ivancevich. – 6th ed. – N. Y.: McGraw-Hill companies, 1996. – 456 p.
219. Maslow Abraham A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – №50. – P. 370-396.
220. McClelland D. Power: The Inner Experience. – N. J.: Irvington, 1975. – 276 p.
221. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
222. Porter L., Lawler E. Managerial Attitudes and Performance. – Homewood, IL: The John day company, 1968. – 256 p.
223. Strategic Human Resources Management. – In: Academy of Management Review, 1988, vol. 13, №3. – P. 454-470.
224. Vroom V. Work and Motivation. – N. Y.: Wiley, 1964. – 1068 p.
225. Waechter, H. Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. – In: Staehle, W.N., Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. – Berlin, New York, 1992. – 325 p.
226. Webb G. Understanding Staff Development. Buckingham SRHE Open University Press, 1996. – 56 p.
227. Welge, M.K. Management in deutschen multinationalen Unternehmungen. – Stuttgart, 1980; Lengnick-Hall, C.A. – 70 p.
228. Wunderer, R. Von der Personaladministration zum Wertschoepfungs – Center. – In: Die Bietriebswirtschaft, 1992, Jg. 52. №2. – P. 201-215.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Статеві-вікові характеристики населення України та Харківської області

Найменування показника	2005 рік		2006 рік		2007 рік		2008 рік		2009 рік*	
	млн. осіб	% до всього населення	млн. осіб	% до всього населення	млн. осіб	% до всього населення	млн. осіб	% до всього населення	млн. осіб	% до всього населення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Україна										
Постійне населення, у тому числі:	47,1	100	46,7	100	46,5	100	46,2	100	45,8	100
чоловіки	21,8	46,3	21,6	46,3	21,5	46,2	21,3	46,1	21,0	45,6
жінки	25,3	53,7	25,1	53,7	25,0	53,8	24,9	53,9	24,8	54,0
Постійне населення у віці:	47,1	100	46,7	100	46,5	100	46,2	100	45,8	100
0-14 років	6,9	14,7	6,5	13,9	6,5	13,9	6,4	13,9	-	-
15-34 років	16,4	34,8	14,1	30,2	13,9	29,9	13,6	29,4	-	-
35-54 років	10,5	22,3	13,4	28,7	13,4	28,8	13,4	29,0	-	-
55-69 років	8,3	17,6	7,6	16,3	7,6	16,3	7,6	16,5	-	-
70 і старше	5,0	10,6	5,1	10,9	5,1	11,1	5,2	11,2	-	-
Харківська область										
Постійне населення, у тому числі:	2,92	100	2,81	100	2,79	100	2,78	100	2,75	100
чоловіки	1,34	45,9	1,28	45,6	1,28	45,9	1,28	46,0	1,26	45,8
жінки	1,58	54,1	1,52	54,4	1,51	54,1	1,5	54,0	1,49	54,2
Постійне населення у віці:	2,92	100	2,81	100	2,79	100	2,78	100	2,75	100
0-14 років	0,4	13,7	0,4	14,2	0,3	10,8	0,3	10,8	0,3	10,9
15-34 років	0,9	30,8	0,9	32,03	0,9	32,3	0,8	28,8	0,78	28,4
35-54 років	0,8	27,4	0,8	28,5	0,79	28,7	0,78	28,8	0,75	27,3
55-69 років	0,6	20,6	0,6	21,3	0,5	17,9	0,4	14,4	0,53	19,3
70 і старше	0,2	7,5	0,1	3,97	0,3	10,3	0,48	17,2	0,3	10,9

Примітка: * - інформація відсутня у офіційних статистичних джерелах.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Характеристика рівнів прояву (виразу) компетенцій, що підлягають оцінці

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)	Рівні прояву (виразу) компетенції у співробітника (κ=1,2,3...)*	Характеристика рівнів прояву (виразу) компетенцій
1	2	3	4
Корпоративні	Спрямованість на результат	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — має уявлення про головні цілі підприємства, намагається виконувати усі прийняті зобов'язання для досягнення результатів; — чітко розуміє головну мету діяльності підприємства, здатний визначати та підтримувати ті заходи, що призводять до її досягнення; — завжди реалізує усі прийняті зобов'язання для досягнення результатів, вміє визначати та ліквідувати різноманітні перешкоди, що виникають на шляху до встановленої мети; — приймає активну участь у встановленні цілей підприємства, вміє розробляти та реалізовувати досконалі схеми праці, а також залучати усі необхідні ресурси для досягнення бажаних результатів.
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — має уявлення про особливості бізнесу та стратегію діяльності, однак орієнтований на виконання короткострокових цілей. Реагує, а не намагається передбачити можливі події та їх наслідки; — розуміє особливості бізнесу та стратегію діяльності, здатен ставити та виконувати короткострокові цілі, однак реалізує діяльність без врахування стратегії розвитку підприємства; — чітко розуміє особливості бізнесу та стратегію діяльності, здатен формувати цілі на 3-5 років, намагається організувати діяльність із обов'язковим узгодженням зі стратегією розвитку підприємства; — приймає активну участь у побудові стратегії розвитку підприємства відповідно до стратегії розвитку ринку та бізнесу, у стратегічному розвитку компетенції.
	Підприємницький підхід	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — має загальні знання про умови ефективного ведення бізнесу, однак не демонструє ініціативу, намагається виконувати тільки ті завдання, що обмежені рамками посади; — розуміє основні фактори та динаміку зовнішнього середовища, практично безпомилково виконує завдання спрямовані на підвищення ефективності діяльності; — розуміє основні фактори та динаміку зовнішнього середовища, вміє оцінювати їхній вплив на ефективність діяльності, визначає та реалізує заходи, спрямовані на підвищення прибутковості діяльності підприємства; — досконало володіє навичками аналізу зовнішнього середовища, встановлює та досягає реалізації стратегічних планів, виявляє та оцінює можливі варіанти ведення бізнесу з метою підвищення прибутковості підприємства.
	Спрямованість на якість	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — якість виконання завдань не зовсім відповідає вимогам, іноді зустрічаються помилки; — якість виконання завдань відповідає вимогам, робота виконується акуратно, ретельно, без помилок або з незначними погрішностями, які виправляються самостійно; — якість та точність виконання завдань високі, помилки зустрічаються дуже рідко; — постійно дуже високий рівень якості та точності робіт, можна повністю покластися на співробітника.

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Профе- сійні	Володіння нормативними документами	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<p>— демонструє середній рівень обізнаності нормативними документами відповідно до сфери діяльності, у обов'язі, достатньому для виконання посадових обов'язків, однак потребує продовження їхнього вивчення;</p> <p>— знає локальні акти та основні документи регіонального та державного рівнів відповідно до сфери діяльності; у обов'язі, достатньому для виконання посадових обов'язків. Постійно удосконалює своє знання нормативних документів;</p> <p>— відмінно знає локальні акти та основні документи регіонального та державного рівнів відповідно до сфери діяльності. Постійно вивчає нормативні акти та спеціальну літературу, відвідує курси підвищення кваліфікації й займається самоосвітою;</p> <p>— досконало володіє усіма нормативними документами відповідно до сфери діяльності; у обов'язі, достатньому для виконання посадових обов'язків, постійно вивчає локальні акти, приймає участь у їхній розробці, вивчає спеціальну літературу, відвідує тренінги та семінари, проводить наради для обміну отриманими знаннями з колегами, займається самоосвітою.</p>
	Володіння комп'ютерними технологіями	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<p>— володіє наявними засобами та комп'ютерними технологіями, однак часто потребує зовнішньої допомоги, необхідним є покращення навичок;</p> <p>— володіє наявними засобами та комп'ютерними технологіями у межах виконуваних функцій та своїх посадових обов'язків;</p> <p>— досконало володіє комп'ютерними технологіями у межах виконуваних функцій та своїх посадових обов'язків. Добре розуміється на комп'ютерних технологіях офісних програм, знає основні методи безпечної роботи на ПК;</p> <p>— досконало володіє комп'ютерними технологіями, постійно працює над підвищенням рівня комп'ютерної обізнаності й оволодінням провідними методами роботи на ПК. Має широкий кругозір, консультує колег за будь-якими питаннями, що пов'язані із комп'ютерними технологіями.</p>
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<p>— розуміє необхідність відокремлення головних цілей та визначення пріоритетів у роботі, однак здатність не завжди проявляється та використовується, відповідно, потребує деякого покращення;</p> <p>— завжди намагається виділити головні цілі та визначити пріоритети у роботі у межах своєї посади, достатньо звичайного контролю;</p> <p>— здатність ярко виражена та розвинута, за любых обставин виділяє пріоритети у роботі, практично відсутні необхідність у контролі;</p> <p>— за любых обставин досконало виділяє головні цілі та чітко дотримується встановлених пріоритетів, може бути прикладом для інших, не потребує контролю.</p>
	Здатність до планування та організації власної праці	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<p>— володіє теоретичними знаннями з планування та організації праці, розуміє необхідність процесу, але не має достатнього практичного досвіду. Планування здійснюється не завжди регулярно;</p> <p>— завжди планує свою роботу, однак плани не завжди фіксуються письмово;</p> <p>— завжди планує роботу та письмово фіксує плани;</p> <p>— завжди ефективно розподіляє виконання завдань у часі, чітко визначає етапи, строки, письмово фіксує план та проміжні результати роботи, якісні та кількісні показники кінцевого результату.</p>
	Здатність до прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<p>— має здатність до прийняття рішень, але не завжди вона проявляється та використовується, якість потребує покращення;</p> <p>— завжди намагається приймати ретельно продумані рішення у межах посадових обов'язків, достатньо звичайного контролю;</p> <p>— має ярко виражену та розвинуту здатність до прийняття обґрунтованих рішень за будь-яких обставин, необхідність у контролі практично відсутня;</p> <p>— відмінно розвинута здатність до прийняття добре продуманих та обґрунтованих рішень, досконало використовується за будь-яких обставин, може бути прикладом для інших, не потребує контролю.</p>

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Професійні	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — навички слабо розвинуті, часто мають місто помилки при аналізі інформації, потребує постійного зовнішнього контролю; — достатній рівень розвитку навичок, намагається за будь-яких обставин їх використовувати відповідно до об'ємної посади, достатньо звичайного контролю; — має ядро виражені навички щодо збирання та аналітичної обробки інформації, необхідних для вирішення завдань, намагається завжди їх використовувати, необхідності у контролі немає; — досконалий рівень володіння навичками роботи з інформацією, збирає різноманітну інформацію, використовує множини її джерел у процесі підготовки та обґрунтування рішень, прогресивні методи аналітичної обробки інформації.
	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — здатний організувати роботу команди, намагається шукати підхід до підлеглих та мотивувати їх, вміє оцінити професійні знання та кваліфікацію підлеглих, але робить це іноді під впливом обставин; — здатний організувати ефективну роботу колективу та приймати рішення, спрямовані на досягнення загальної мети, намагається знайти вірний підхід до підлеглих, мотивувати їх на підвищення кваліфікації та професійних знань; — завжди організовує ефективну роботу підлеглих, свідомо докладає зусилля, спрямовані на консолідацію співробітників, вірно мотивує їх, відмінно знає професійний потенціал та прагнення співробітників, організує заходи щодо підвищення кваліфікації, які спрямовані на забезпечення професійного розвитку; — робить все можливе для підвищення ефективності діяльності підлеглих, не допускає конфліктних ситуацій, приймає рішення, спрямовані на досягнення загальних цілей, відмінно знає співробітників, умови їхнього життя, виробничий досвід, прагнення та враховує їх у пошуках мотивації. Регулярно організує внутрішні семінари, обмін досвідом між співробітниками, оцінку необхідних для роботи знань.
	Креативність	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — зазвичай застосовує загальноприйняті шаблони (неадаптовані), не вміє приймати власні рішення; — застосовує загальноприйняті шаблони, адаптовані до ситуації та її зміни, потребує зовнішнього контролю; — постійно генерує нові ідеї, практично не потребує контролю; — плідно та самостійно генерує ідеї та створює умови для креативу інших.
	Конструктивне використання робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — іноді відволікається у робочий час на особисті справи, приймає участь у бесідах, що не відносяться до роботи; — вкрай рідко відволікається на вирішення особистих питань; — використовує робочий час виключно для роботи, ніколи не говорить на сторонні теми; — використовує робочий час виключно для роботи, не дозволяє іншим відволікатися на сторонні теми.
	Дотримання строків виконання завдань	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — більшу частину робіт виконує вчасно, але не має особистого плану; — вміє добре організувати та спланувати свою роботу, працює за планом, все виконує вчасно; — завжди організує свою роботу відповідно до своїх планів, знання та досвід роботи дозволяють передбачити можливі ускладнення й врахувати їх при плануванні. Порушення строків є виключенням, при цьому плани заздалегідь коригуються за узгодженістю із зацікавленими сторонами; — відмінно організує роботу відповідно до планів усіх рівнів, регулярно здійснює їхній моніторинг. Знання та досвід дозволяють передбачити можливі ускладнення й врахувати їх при плануванні. Ніколи не порушує строків. Знає етапи роботи й завжди виконує усі необхідні процедури вчасно.
	Делегування повноважень	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — рідко делегує підлеглим складні завдання та відповідні повноваження, однак не завжди ефективно; — достатньо ефективно делегує окремі завдання та повноваження підлеглим; — ефективно делегує завдання та повноваження підлеглим, намагається враховувати їхній потенціал та здібності; — дуже ефективно делегує підлеглим складні завдання та надає їм необхідні для виконання повноваження. Завжди враховує потенціал та здібності співробітника, що дозволяє досягти позитивних результатів.

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
Поведінкові	Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — у більшості випадків виконує взяті на себе зобов'язання, однак іноді потребує жорсткого контролю; — практично завжди виконує взяті на себе зобов'язання відповідно до посадових обов'язків; — завжди, за будь-яких обставин виконує взяті на себе зобов'язання; — виключно відповідальний співробітник. Завжди сумлінно виконує взяті на себе зобов'язання, навіть якщо вони виходять за межі посадових обов'язків. Співробітнику можна доручити виконання особливо відповідальних завдань.
	Комунікбельність	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — розуміє необхідність якісного спілкування, однак відповідних навичок недостатньо, через що можливі конфліктні ситуації; — зазвичай достатньо висока якість спілкування, коректний та доброзичливий, намагається не допускати конфліктних ситуацій; — комунікбельний, відмінно володіє навичками спілкування, ефективно вирішує конфліктні ситуації; — комунікбельність та привабливість є природними, відмінно володіє технологією спілкування та вирішення конфліктних ситуацій. Спілкування надає задоволення оточуючим.
	Вибагливість до себе та інших	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — іноді вибагливий до себе, однак вимоги, найчастіше, непорядковані; — зазвичай вибагливий до себе у питаннях дисципліни, виконання планів, посадових інструкцій та обов'язків, іноді поблажливий до своїх помилок, відносини з колегами будує на паритетних основах; — завжди вибагливий до себе, виконує стандарти, встановлює правила, дисциплінований, вимагає того ж від колег, завжди узгоджує свою діяльність з колективом, у відносинах з колегами керується прагненням до досягнення загальних цілей; — виключно вибагливий до себе та інших, завжди дисциплінований та вимагає цього від колег, у відносинах з колегами керується прагненням до досягнення загальних цілей, об'єктивний у своїх вимогах, при цьому доброзичливий та тактовний.
	Самостійність (здатність добре виконувати встановлені завдання при мінімальному керівництві та контролі)	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — може самостійно вирішувати основні завдання, достатньо звичайного контролю; — самостійний, іноді потребує зовнішнього контролю; — самостійно вирішує більшість проблем, що виникають, потребує мінімального контролю; — самостійно вирішує усі робочі проблеми, високий рівень самоконтролю.
	Наполегливість у досягненні цілей	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — наполегливий при вирішенні завдань доти, доки робота залежить виключно від нього, спокійно сприймає невдачу у виконанні завдань; — наполегливий у досягненні цілі, зазвичай доводить справу до кінця; — наполегливий у досягненні цілі, конструктивний, не зупиняється перед труднощами, усі роботи та проекти доводить до успішного завершення; — наполегливий у досягненні цілі, оптимістичний, конструктивний, не зупиняється перед труднощами, вміє переконати колег у виборі рішення, усі справи та проекти доводить до успішного завершення.
	Перемикаємість	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — почуває себе невпевнено у ситуаціях, коли необхідно швидко переключитися на завдання з більш високим пріоритетом, зазвичай потребує зовнішнього контролю; — достатньо швидко переключається на завдання з більш високим пріоритетом у межах посадових інструкцій, здатний працювати у багатозадачному режимі, зазвичай не потребує зовнішнього контролю; — завжди та за будь-яких обставин швидко та легко переключиться на завдання з більш високим пріоритетом, відмінно почуває себе у багатозадачному режимі, практично немає необхідності у контролі; — досконало та якісно працює у багатозадачному режимі, усі виконувані завдання контролює самостійно, може бути прикладом для інших, зовнішній контроль не потрібний.

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4
Поведін- кові	Об'єктивність	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — намагається дотримуватися об'єктивних критеріїв при оцінці своєї праці та праці підлеглих, однак вони рідко формалізуються та доводяться до підлеглих; — як правило, об'єктивний при оцінці своєї праці та праці підлеглих; — завжди об'єктивний при оцінці своєї праці та праці підлеглих; при оцінці керується інтересами справи, а не особистими відносинами. Доводить до співробітника об'єктивну оцінку його діяльності з метою підвищення ефективності його праці; — виключно об'єктивний при оцінці своєї праці та праці підлеглих, при оцінці керується інтересами справи, а не особистими відносинами. Завжди може обґрунтувати й підтвердити свою оцінку конкретними фактами. Регулярно доводить до співробітника об'єктивну оцінку його діяльності з метою підвищення ефективності його праці.
	Дисциплінованість	<ul style="list-style-type: none"> — нульовий; — перший; — другий; — третій 	<ul style="list-style-type: none"> — достатньо рідко мають місце випадки порушення дисципліни; — випадки порушення дисципліни мають місце вкрай рідко (не більше одного разу у півріччя); — зазвичай дотримується трудової дисципліни; — завжди чітко дотримується трудової дисципліни та встановленого режиму праці.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Експертне визначення вагомості компетенцій

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)	Експертна оцінка компетенцій, балів										Сума оцінок, балів	Вагомість компетенції, (a _i)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Корпоративні	Спрямованість на результат	7	6	6	8	7	7	6	5	7	8	67	0,3
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	5	4	5	5	6	5	5	4	4	6	49	0,15
	Підприємницький підхід	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	55	0,2
	Спрямованість на якість	8	9	8	8	8	8	9	9	9	10	86	0,35
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями ми, балів											257	Σ=1,0	
Професійні	Володіння нормативними документами	5	6	6	7	7	7	6	6	6	5	61	0,08
	Володіння комп'ютерними технологіями	8	8	8	8	8	8	8	7	7	8	78	0,09
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	7	7	6	5	6	7	7	5	5	6	61	0,08
	Здатність до планування та організації власної праці	7	7	7	6	7	7	5	5	5	5	61	0,08
	Здатність до прийняття управлінських рішень	6	6	5	5	5	5	7	6	7	8	60	0,07
	Навички роботи з інформацією	8	9	9	9	6	7	7	9	8	9	81	0,1
	Управлінські навички	8	7	7	7	8	9	9	7	6	8	76	0,09
	Креативність	9	9	9	8	10	9	9	8	8	8	87	0,11
	Конструктивне використання робочого часу	8	8	7	8	8	6	9	9	8	10	81	0,1
	Дотримання строків виконання завдань	10	10	10	9	10	9	9	9	10	10	96	0,12
Делегування повноважень	7	6	7	7	6	5	8	6	6	6	64	0,08	
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями ми, балів											806	Σ=1,0	
Поведінкові	Відповідальність	10	10	10	9	10	9	9	10	10	9	96	0,2
	Комунікабельність	7	8	7	7	6	6	8	6	6	7	68	0,11
	Вибагливість до себе та інших	6	6	6	5	6	6	7	6	6	8	62	0,1
	Самостійність	7	6	6	6	5	7	7	6	5	7	62	0,1
	Наполегливість у досягненні цілей	9	8	8	8	9	9	7	8	8	9	83	0,13
	Перемикаємість	6	5	5	5	6	8	7	7	5	6	60	0,1
	Об'єктивність	8	8	8	7	6	7	7	9	8	6	74	0,12
	Дисциплінованість	9	9	9	9	8	10	9	10	9	9	91	0,14
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями											596	Σ=1,0	

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Гриньова Валентина Миколаївна

Грузіна Інна Анатоліївна

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Відповідальний за випуск **Гриньова В.М.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л.М.**

Редактор

Коректор

ISBN

План 2012 р. Поз. №

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso

Ум.-друк. арк. Обл.-вид. арк. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м.Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів видавничої справи
ДК №481 від 13.06.2001 р.