

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ХАРУН ОЛЕНА АНДРІЇВНА

УДК 658.3:331.108.(477)

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Хмельницький – 2010

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Хмельницькому національному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Нижник Віктор Михайлович,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
проректор з науково-педагогічної роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Турецький Олег Андрійович,
Одеський національний університет
ім. І. І. Мечнікова
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри економіки і управління

кандидат економічних наук
Чернушкіна Оксана Олександрівна,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри управління персоналом і
економіки праці

Захист відбудеться «7» грудня 2010 року о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 70.052.01 Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, зал засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110.

Автореферат розісланий «__» листопада 2010 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О. І. Гончар

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. За умов, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблеми мотивації набули важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише при створенні належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал промислових підприємств до активної трудової діяльності. Найважливішими питаннями є формування сучасної трудової мотивації, створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу всіх підрозділів на промислових підприємствах, які б мотивували працівників та сприяли високій результативності. У зв'язку з цим, великого значення набуває запровадження єдиної системи оцінки складності та якості роботи персоналу, яка сприятиме стимулюванню виробничої діяльності, випуску конкурентоздатної продукції. В даному аспекті найбільш складною проблемою є якісна та кількісна оцінка ефективності роботи всього персоналу і розробка мотиваційного механізму його управління, що відповідатиме ринковим умовам господарювання і тим самим забезпечить успішну діяльність підприємств машинобудівної галузі як визначальної в розвитку економіки країни. Сьогодні на машинобудівних підприємствах із різних систем мотивації персоналу застосовують тільки їх окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісного механізму мотивації персоналу, зорієнтованого на розвиток трудової активності працівників для результативної діяльності підприємств в цілому.

Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних вчених: К. Альдерфера, І. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, П. Друкера, Д. Кларка, Д. Кейнса, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегора, Ф. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Р. Оуена, Л. Портера, Д. Сінка, Ф. Тейлора, О. Тоффлера та їх послідовників. Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені як: О. Амоша, А. Афонін, Д. Богиня, Н. Борецька, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Б. Генкін, В. Герчіков, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єгоршін, А. Калина, А. Кібанов, А. Колот, Ю. Кокін, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Нижник, О. Орлов, О. Павловська, М. Пашуга, М. Семикіна, В. Сладкевич, Г. Слезінгер, М. Туган-Барановський, О. Турецький, Е. Уткін, О. Уманський, О. Чернушкіна та ін.

Без сумніву, результати наукових досліджень цих і багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків внесли вагомий вклад у розв'язання теоретичних та прикладних аспектів проблеми управління трудовою мотивацією персоналу і служать важливою теоретико-методологічною базою щодо подальшого розвитку досліджень у цьому напрямі. Однак низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та практичного застосування мотиваційного

механізму як важеля підвищення ефективності управління персоналом та високопродуктивної діяльності підприємства не одержали свого остаточного визначення, особливо на машинобудівних підприємствах за умов їх реформування в ринкових умовах. В результаті виникла об'єктивна необхідність виявити основні напрями формування структури мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, дослідити й обґрунтувати взаємодію та оцінку ефективності функціонування складових елементів даного механізму. Це й зумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило предмет і об'єкт дослідження, його мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Так, у процесі виконання науково-дослідної роботи «Механізм підвищення людського потенціалу України за умов розвитку євроінтеграційних процесів» (номер держреєстрації 0108U001277, 2008-2009 рр.) автором здійснено оцінку стану та проблем мотивації трудової діяльності персоналу підприємств, визначено роль заробітної плати як головної економічної умови формування людського потенціалу, зроблено відбір і виявлено мотиваційні факторно-критеріальні характеристики та показники ефективності управління персоналом.

У процесі виконання науково-дослідної роботи «Розробка та вдосконалення механізмів ефективного управління машинобудівними підприємствами в системі підвищення їх конкурентоспроможності та прибутковості на внутрішньому і зовнішньому ринках» (номер держреєстрації 0110U002218, 2010-2011 рр.) автором визначені теоретико-методологічні аспекти формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств, здійснено аналіз сучасного стану заробітної плати персоналу підприємств, виявлено взаємозв'язок продуктивності праці із заробітною платою персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є формування теоретичних основ, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо визначення структури і розробки мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств.

Для реалізації зазначеної мети в дисертаційній роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- дослідити еволюцію теорій і концепцій мотивації персоналу, уточнити економічну сутність поняття «мотивація персоналу» та провести аналіз і теоретичне узагальнення методичних основ, принципів, законів, методів мотивації персоналу підприємств до активної трудової діяльності;
- встановити системоутворюючі елементи управління мотивацією, здійснити комплексну оцінку виробничої діяльності та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини;

- відібрати, на основі експертного опитування, фактори формування мотивації і показники ефективності управління персоналом, а також визначити їх рівень впливу на ступінь задоволення потреб через його ефективну роботу;

- запропонувати інструментарій підвищення мотивації за допомогою інтегральної системи оцінки якості і результативності високопродуктивної діяльності та полікритеріальної системи активізації роботи працівників, що забезпечить безперервну динаміку процесів задоволення їх потреб;

- обґрунтувати необхідність розробки наукових та методичних рекомендацій щодо формування структури мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств та розкрити критерії, використані для побудови структурологічної моделі механізму;

- визначити закономірності, принципи, методи, важелі та інструменти формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств;

- розробити мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, за допомогою інструментів і важелів якого слід здійснювати зовнішній вплив на інтереси підприємства та внутрішній вплив на мотиви працівників для досягнення його прибутковості і рентабельності;

- розкрити взаємодію та визначити ефективність запровадження та функціонування складових елементів мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств;

- обґрунтувати рекомендації щодо особливостей проведення моніторингу процесів мотивації та розробити алгоритм здійснення моніторингу в мотиваційному механізмі управління персоналом машинобудівних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу машинобудівних підприємств до ефективної трудової діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування, побудови та функціонування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств за сучасних ринкових умов господарювання.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дисертаційної роботи є еволюційний метод пізнання, системний метод вивчення положень економічної теорії, економічних і соціальних явищ у трудових колективах машинобудівних підприємств, фундаментальні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі дослідження мотивації персоналу в процесі соціально-трудових відносин, управління, організації виробництва.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: діалектичний – при дослідженні еволюції теорій трудової мотивації персоналу; статистичний та графічного аналізу – для оцінки сучасного стану

мотивації персоналу, формування таблиць, діаграм, графіків, блок-схем і подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі; логічного аналізу та системний – для уточнення ключових понять, обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо розробки концептуальних основ формування мотиваційного механізму управління персоналом; соціологічного дослідження та експертних оцінок – для анкетування фахівців та керівників структурних підрозділів машинобудівних підприємств Хмельницької області; розрахунково-аналітичний, рядів динаміки і порівняльний – для порівняння економічних і соціальних процесів у виробничих колективах за роками; економіко-математичного моделювання та прогнозування – для оцінки впливу факторів мотивації на рівень трудової активності персоналу та показники його високорезультативної роботи; методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Державного комітету статистики України і Хмельницької області, річні облікові та звітно-статистичні дані досліджуваних машинобудівних підприємств, результати авторських соціологічних досліджень, спеціальні літературні та інші джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо формування та впровадження мотиваційного механізму ефективного управління персоналом на основі використання полікритеріальної системи його активізації, інтегральної системи підвищення якості роботи керівників, фахівців та технічних службовців, а також системи підвищення якості і результативної діяльності робітників машинобудівних підприємств.

Основні положення дисертаційної роботи, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

- розроблено мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, який враховує стан навколишнього середовища, формується на основі законів еволюційного розвитку і закономірностей, ґрунтується на визначених принципах, методах та важелях, включає в якості інструментів розроблену полікритеріальну систему активізації персоналу, інтегральну систему оцінки роботи керівників, фахівців і технічних службовців та систему оцінки якості і своєчасності отримання результатів діяльності основних і допоміжних робітників, а також включає моніторинг показників оцінки діяльності персоналу, в якому за каналами зворотного зв'язку визначається рівень досяжності інтересів підприємства і задоволеності потреб працівників;

удосконалено:

- визначення поняття мотивації персоналу як процесу управління стимулами і мотивами у соціально-трудових відносинах для досягнення цілей

підприємства і задоволення потреб працівників, що на відміну від існуючих підходів враховує зацікавленість у результатах діяльності як роботодавця, так і працівників підприємства;

- методи управління мотивацією персоналу, які доповнено за характером впливу погоджувально-договірними методами задоволення потреб працівників та інтересів підприємства, що ґрунтуються на колективних переговорах, додаткових угодах та взаємних консультаціях з питань регулювання трудових відносин;

- вибір та оцінку факторів впливу на процеси мотивації високопродуктивної діяльності персоналу, до яких за допомогою експертного опитування віднесені професійно-кваліфікаційний рівень, особистісні якості працівників, складність, результативність та своєчасність виконання робіт;

- показники ефективності запровадження мотиваційного механізму управління персоналом на машинобудівних підприємствах, які включають розрахунки зростання продуктивності праці, економії чисельності персоналу внаслідок доведення фактичних характеристик полікритеріальних показників активізації персоналу до нормативних та розрахунки економічного ефекту;

- проведення моніторингу процесів мотивації персоналу машинобудівних підприємств, який здійснюється впродовж восьми етапів з кінцевою оцінкою його результатів у прийнятті управлінських рішень для активізації результативної діяльності персоналу, що дозволить періодично оцінювати стан мотивації та усувати відхилення фактичних показників від нормативних за каналами зворотного зв'язку;

дістали подальший розвиток:

- критерії зовнішнього впливу на стимулювання активності персоналу, серед яких визначено виробничо-технологічні, соціально-трудоі, організаційно-корпоративні, фінансово-економічні та економіко-екологічні, досягнення нормативних характеристик яких дозволить активізувати роботу персоналу на основі запровадження полікритеріальної системи;

- інтегральна оцінка якості та результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців, яка дозволить підвищити внутрішній вплив на мотивацію їх діяльності таких характеристик, як професійно-кваліфікаційний рівень, особистісні якості, складність та результативність при встановленні справедливої винагороди за виконання функцій;

- оцінка результативності та своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками, яка має бути покладена в основу нарахування заробітної плати, корегування робочого часу на величину втрат і мотивації робітників до високопродуктивної, якісної і своєчасної роботи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та пропозиції створюють методичну основу для формування дієвого мотиваційного механізму управління персоналом на машинобудівних підприємствах.

Розробки і рекомендації автора запроваджено у практику діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області: ДП «Новатор» (довідка впровадження № 037/1482 від 2.06.2010 р.), ВАТ «Темп» (довідка впровадження № 791 від 11.06.2010 р.), ВАТ «Укрелектроапарат» (довідка впровадження № 1002 від 22.06.2010 р.), ВАТ «Красилівський машзавод» (довідка впровадження № 2-235 від 1.08.2010 р.).

Результати наукових досліджень використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Економіка підприємства» та «Управління персоналом» (довідка № 114 від 18.06.2010 р.).

До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо запровадження мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств, розробки алгоритму проведення моніторингу процесів мотивації в механізмі, а також послідовність оцінки економічної ефективності запровадження мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійно виконаних наукових досліджень автора. Дисертанту належить наукова ідея роботи, узагальнення і висновки, комплекс науково-методичних розробок та рекомендацій, які отримано на основі особистих наукових досліджень з проблем мотивації та управління персоналом машинобудівних підприємств. Особистий внесок автора в наукові праці, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися й отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях: «Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи» (м. Житомир, 17-18 квітня 2008 р.), «Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації» (м. Вінниця, 24 квітня 2009 р.), «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення», (м. Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р.), «Перспективи підвищення економічного, інноваційно-інвестиційного та соціально-трудового потенціалу України за умов розвитку інтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 12-13 жовтня 2009 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічних трансформацій у міжнародному середовищі» (м. Тернопіль, 23 квітня 2010 р.); на міжнародній науково-теоретичній конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 21-22 травня 2009 р.); на міжвузівській науково-практичній конференції студентів, молодих вчених та спеціалістів (м. Кривий Ріг, 22 травня 2008 р.) та на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Управління економічним потенціалом підприємства» (м. Харків, 26 вересня 2008 р.), «Соціальні, фінансові та економічні основи ефективної політики держави в умовах глобалізації світової економіки» (м. Донецьк, 30 березня 2010 р.),

«Наукові розробки молоді на сучасному етапі» (м. Київ, 22-23 квітня 2010 р.).

Публікації. Основні ідеї, положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 22 наукових працях (з них 19 – одноосібних), загальним обсягом 6,51 др. арк., з них 6,09 др. арк. належать особисто авторові, серед яких 12 – у фахових наукових виданнях загальним обсягом 4,5 др. арк., 2 статті – у збірниках наукових праць, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 179 найменувань на 15 сторінках. Загальний обсяг дисертації складає 240 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць (з них 9 займають 11 повних сторінок), 55 рисунків (з них 13 розміщено на 13 повних сторінках) та 21 додаток, які розміщені на 37 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, визначено мету та основні завдання, предмет та об'єкт, теоретичну та методологічну базу дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «Теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності персоналу підприємств»** проведено аналіз наукових підходів, дослідження еволюції та періодизації теорій, методологічних основ та концепцій мотивації трудової діяльності персоналу, її системоутворюючих елементів.

Мотивація активної трудової діяльності персоналу залишається актуальною, незалежно від величезної історії розробки теорій та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного методично визначеного рішення щодо конкретних напрямів мотивації працівників, яка б забезпечила найвищу продуктивність їх діяльності і, разом з тим, справедливу винагороду, відповідно до існуючих потреб, що змінюються і зростають еволюційно.

Запропонований огляд теорій мотивації не є спробою їх критики, а ставить лише за мету проілюструвати різні підходи і визначитись з найбільш придатними для нинішнього функціонування машинобудівних підприємств. Здійснено класифікацію існуючих теорій мотивації з огляду впливу їх дії на персонал, що дозволило поділити їх на групи: мотивації і демотивації, змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії.

Розглянувши наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, теорій та концепцій мотивації високопродуктивної діяльності персоналу підприємств, етапи їх розвитку, групування за окремими ознаками, зроблено висновок, що категорія мотивації має об'єднувати очікування задоволення потреб працівника, справедливу оцінку і винагороду за високоякісну,

високопродуктивну його діяльність та задоволення інтересів роботодавця. Завдяки цьому висновку, автором запропоновано власне визначення мотивації персоналу як процесу управління стимулами (зовнішній вплив) і мотивами (внутрішній вплив) у соціально-трудових відносинах для досягнення цілей підприємства і задоволення потреб працівників.

Визначено і здійснено класифікацію основних груп законів, які слід враховувати, розробляючи ефективний мотиваційний механізм управління персоналом; сформульовано основні принципи, моделі та форми ефективного управління персоналом. Розроблено класифікацію методів управління мотивацією персоналу підприємств, яку доповнено за характером впливу погоджувально-договірними методами, які задовольнятимуть потреби працівника та інтереси підприємства і ґрунтуватимуться на колективних переговорах, угодах і взаємних консультаціях з питань регулювання трудових відносин.

Система мотивації ефективної трудової діяльності персоналу повинна включати в себе різноманітні системоутворюючі елементи, що дають можливість задовольняти широкий спектр потреб сучасного працівника і розвивати в нього якості, необхідні для успішного функціонування підприємства.

Автором визначено, що заробітна плата є найважливішим системоутворюючим елементом, який, в першу чергу, стимулює персонал до активної трудової діяльності. Для того, щоб заробітна плата була найбільш вмотивованою, вона повинна складатися із трьох частин: мінімальної стабільної частини, преміальної за результатами діяльності і додаткової (доплати, надбавки), яка відображатиме досвід, стаж, кваліфікацію і особистісні якості працівника. Мотивуючим елементом для працівника виступає можливість отримати такий розмір заробітної плати, який би відповідав результатам його діяльності. Не менш важливим системоутворюючим елементом управління мотивацією трудової діяльності працівників підприємств є ефективна система управління продуктивністю праці персоналу. На цих двох системоутворюючих елементах має ґрунтуватися розробка сучасного мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств.

У другому розділі «Факторно-критеріальна система оцінки та мотивації в управлінні персоналом підприємства» здійснено оцінку виробничої діяльності та стану мотивації персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини, досліджено мотиваційні факторно-критеріальні характеристики та показники ефективності управління персоналом, запропоновано інтегральну оцінку якості та результативності високопродуктивної роботи в мотиваційному механізмі активізації персоналу підприємства.

Неабиякий вплив на ефективність використання персоналу підприємств має рівень заробітної плати, її структура, послідовне підвищення

рівня заробітної плати поряд з підвищенням результативності у діяльності персоналу. За допомогою премій, надбавок та інших виплат підприємство може мотивувати персонал до високопродуктивної виробничої діяльності, головне, правильно визначити фактори та критерії мотивації, а також встановити взаємозв'язки між показниками, які відображають результативність діяльності, та показниками мотивації.

Аналіз зарплатоємкості продукції показав, що зменшення її відбулося на більшості машинобудівних підприємств, яке неприпустиме в період кризи та подальшого розвитку інфляційних процесів, поглиблення відчуження персоналу від високопродуктивної праці як єдиного джерела виживання в нинішніх умовах. В результаті, неефективно використовується робочий час на всіх без винятку досліджуваних машинобудівних підприємствах, втрати робочого часу більші допустимих, при використанні ефективної мотивації існують реальні шанси збільшення випуску промислової продукції у 1,5-2 рази. Продуктивність праці персоналу теж повинна бути більшою, а її темпи мають перевищувати темпи зростання заробітної плати, що на більшості підприємств не дотримується і негативно впливає на мотиваційні та інфляційні процеси.

У зв'язку з низькою зарплатоємкістю, на більшості машинобудівних підприємств забезпеченість кваліфікованими кадрами потребує покращання. Коефіцієнт використання фонду робочого часу має бути збільшеним, як і професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, так і динаміка рівня заробітної плати.

Оцінка факторів та критеріїв впливу на процеси мотивації виробничої діяльності персоналу, яка ґрунтувалась на анкетному експрес-опитуванні показала, що найбільш впливовими факторами підвищення мотивації персоналу є: заробітна плата, премії, доплати і надбавки.

Експертне опитування дало можливість сформулювати інтегральну оцінку якості та результативності персоналу підприємств, яка дозволяє підвищити внутрішній вплив на мотивацію високопродуктивної діяльності через оцінку складності та результативності робіт і включити її до загальної системи нарахування премії для фахівців, керівників та технічних службовців. Оцінка результативності, яка покладена в основу нарахування заробітної плати основних та допоміжних робітників, ґрунтується на оцінці своєчасності та якості виконаних робіт залежно від кількості та якості затраченого часу. Скорегований час на величину втрат робочого часу має бути закладений в основу нарахування заробітної плати і мотивувати робітника до високопродуктивної, якісної і своєчасно виконаної роботи.

У третьому розділі «Формування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівного підприємства» побудовано структуру мотиваційного механізму ефективного управління персоналом, розроблено рекомендації щодо взаємодії та ефективності функціонування складових елементів мотиваційного механізму управління

персоналом, запропоновано проведення моніторингу процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування.

Під мотиваційним механізмом ефективного управління персоналом слід розуміти саморегулюючу систему мотивів і стимулів, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів та важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти у процесі здійснення соціально-трудових відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

На високопродуктивну діяльність персоналу підприємства мають вплив запропоновані автором інструменти зовнішнього впливу: полікритеріальна система активізації персоналу через стимулювання критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудового, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру підвищення продуктивної діяльності персоналу та внутрішнього впливу: інтегральна система підвищення якості і результативності роботи керівників, фахівців і технічних службовців через оцінку якості та кількості виконаних робіт та система підвищення якості і результативності роботи основних і допоміжних робітників через оцінку якісно та своєчасно виконаних робіт (рис. 1).

Головним інструментом, який має зовнішній вплив на працівника, є полікритеріальна система активізації діяльності персоналу, без функціонування якої не можуть бути реалізовані внутрішні мотиви високопродуктивної діяльності конкретних працівників. Тобто, на підприємстві спочатку необхідно досягти певного рівня виробничо-технологічних, соціально-трудових, організаційно-корпоративних, фінансово-економічних та економіко-екологічних критеріїв і лише потім слід мотивувати внутрішньо персонал до високопродуктивної діяльності.

Нормативні характеристики полікритеріальних показників активізації персоналу кожне підприємство має встановлювати залежно від стану і власних можливостей, оскільки вони потребують певних інвестицій. Але ставити за мету досягти через деякий період нормативних характеристик цих показників кожне машинобудівне підприємство просто зобов'язане за сучасних ринкових і конкурентних умов функціонування.

За відхиленнями фактично отриманих рівнів полікритеріальних показників активізації персоналу від їх нормативних характеристик, які подаються каналами зворотного зв'язку, приймаються управлінські рішення щодо визначення напрямів впливу на підвищення рівня даних показників.

Автором розроблена структурологічна модель мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, який в основі своїй формується на законах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем (рис. 2).

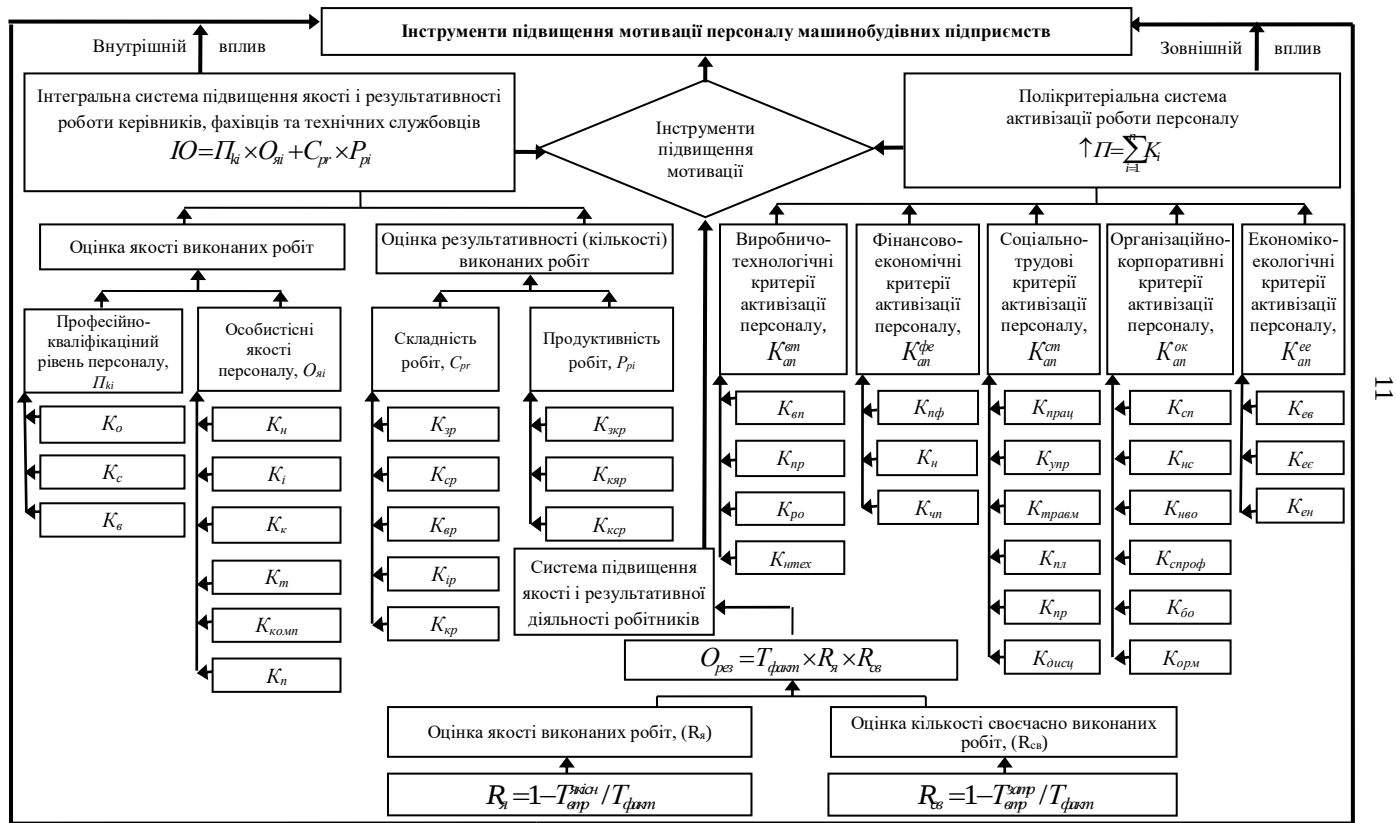


Рис. 1. Інструменти підвищення мотивації персоналу машинобудівних підприємств

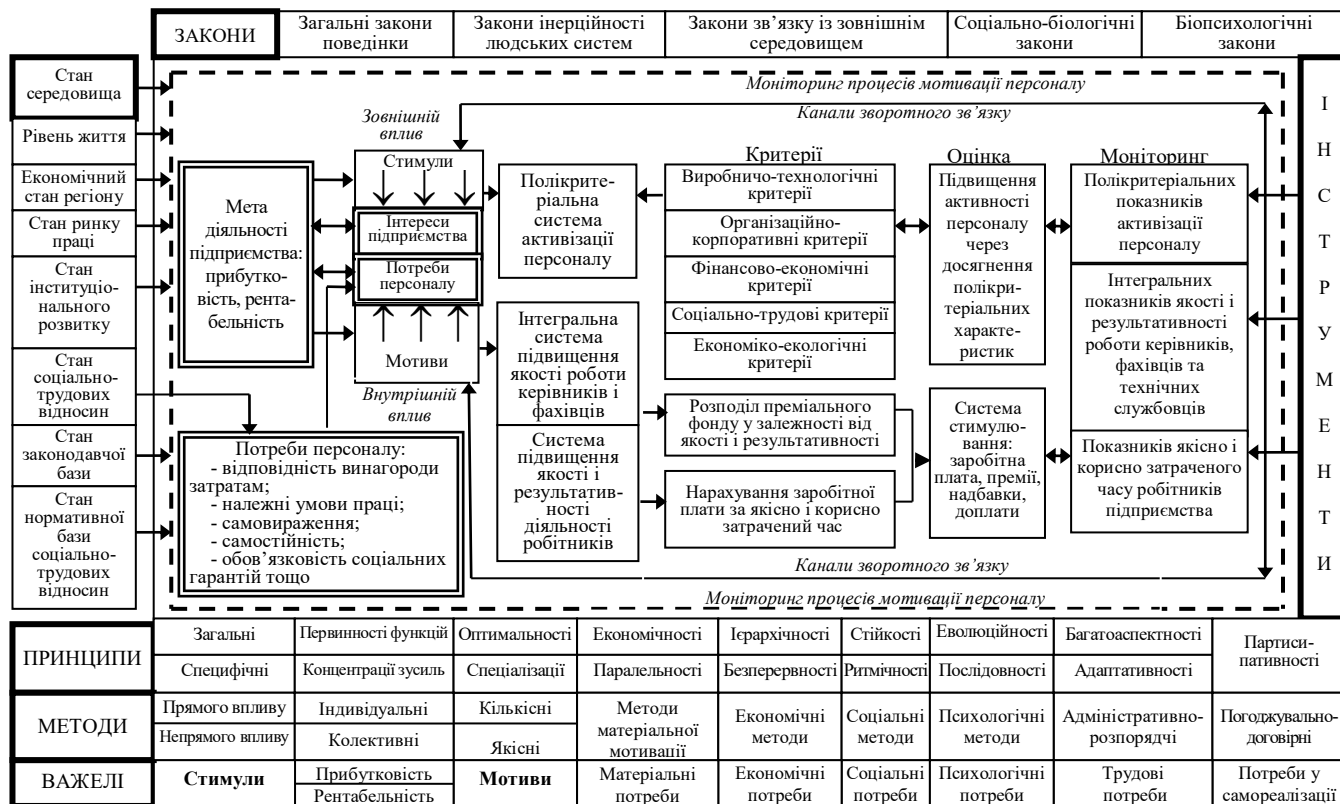


Рис. 2. Структурологічна модель мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівного підприємства

На процеси управління персоналом і власне діяльність підприємства справляє вплив стан навколишнього середовища: рівень життя населення, ринок праці, економічний стан регіону, інституціональний розвиток, соціально-трудові відносини, стан нормативної та законодавчої бази останніх.

Мотиваційний механізм функціонує відповідно до основоположних принципів: оптимальності, економічності, ієрархічності, стійкості, багатоаспектності, партисипативності, адаптивності, ритмічності, спеціалізації, безперервності.

Методами прямого і непрямого впливу в мотиваційному механізмі ефективного управління персоналом є: матеріальні та соціальні; кількісні та якісні; економічні, трудові та психологічні; адміністративно-розпорядчі та доповнені автором, погоджувально-договірні методи.

Інструментами в даному механізмі служать система оцінки, управління і моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, на основі дотримання критеріїв виробничо-технологічного, організаційно-корпоративного, фінансово-економічного, соціально-трудового та економіко-екологічного характеру, інтегральна система підвищення якості роботи фахівців, технічних службовців та керівників, а також система оцінки якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників.

Складовим елементом мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств є моніторинг полікритеріальних показників активізації персоналу, інтегральних показників якості і результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців, а також показників якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників. Інформація поступає за каналами зворотного зв'язку для корегування фактичних показників відповідно до їх нормативних характеристик.

Керівникам підрозділів слід фіксувати склад показників, що характеризують інтегральну оцінку і постійно моніторити їх, оскільки дані показники є динамічними, змінними у часі. Динамічністю характеризується і зовнішнє середовище. Через те, мотиваційний механізм включає систему елементів, які залежать один від іншого та забезпечує досягнення цілей підприємства.

Автором розроблена система оцінки ефективності запровадження мотиваційного механізму, яка полягає у визначенні показників зростання продуктивності праці, умовної економії чисельності персоналу та річного економічного ефекту.

В мотиваційному механізмі пропонується постійний моніторинг полікритеріальних показників, показників якості і результативності праці керівників, фахівців та технічних службовців, а також показників якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників.

Взаємодія складових елементів мотиваційного механізму полягає саме в тому, що необхідно ефективно поєднувати зовнішнє стимулювання і внутрішні мотиви персоналу для досягнення цілей підприємства: високої прибутковості та рентабельності. Визначено, що одним із основних елементів мотиваційного механізму управління персоналом є моніторинг процесів мотивації, який заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізі інформації, яка визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформувати управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей машинобудівного підприємства.

У роботі розроблений порядок проведення моніторингу процесів мотивації персоналу, який включає 8 етапів: визначення мети, вибір методів, визначення вартості і можливостей проведення моніторингу, визначення складових елементів моніторингу в мотиваційному механізмі, оцінку мотиваційної спрямованості персоналу підприємства, визначення видів моніторингу, проведення моніторингу за його видами та оцінку результатів моніторингу.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення важливої наукової задачі щодо формування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств для підвищення їх результативної діяльності та рівня задоволення потреб працівників. Систематизація отриманих результатів дає змогу зробити такі висновки:

1. Проведені дослідження та аналіз існуючих підходів щодо мотивації персоналу дозволили запропонувати власне визначення мотивації персоналу як процесу управління стимулами і мотивами у соціально-трудових відносинах для досягнення цілей підприємства і задоволення потреб працівників.

2. Автором здійснено класифікацію основних груп законів, принципів, методів управління мотивацією персоналу. Останні доповнено за характером впливу погоджувально-договірними методами, які спрямовані задовольняти потреби як працівника, так і інтереси підприємства через колективні переговори, укладання угод, взаємні консультації.

3. Аналіз мотивації персоналу машинобудівних підприємств Хмельниччини виявив основні проблеми з його використанням: значні втрати робочого часу, невідповідність темпів зростання заробітної плати працівників їх продуктивності, відсутність мотиваційних механізмів ефективного управління, низьку зарплатоємкість продукції, непрозорість системи оплати праці як основного системоутворюючого елементу управління, низький професійно-кваліфікаційний рівень персоналу,

невідповідність на окремих підприємствах рівня кваліфікації розряду виконуваних робіт, високу плінність кадрів через низьку їх вмотивованість.

4. Проведене експертне опитування керівників та фахівців машинобудівних підприємств виявило основні фактори внутрішнього та критерії зовнішнього впливу на процеси мотивації персоналу. Респонденти у більшій мірі визначили врахування професійно-кваліфікаційного рівня, особистісних якостей, складності, результативності та своєчасності виконання робіт у якості основних факторів мотивації. Виявлено і згруповано факторно-критеріальні характеристики активізації роботи персоналу через виробничо-технологічні, соціально-трудові, організаційно-корпоративні, фінансово-економічні та економіко-екологічні критерії.

5. Розроблена і запропонована на основі експертного опитування інтегральна оцінка якості та результативності роботи керівників, фахівців та технічних службовців лягла в основу загальної системи нарахування премій цим категоріям працівників при розподілі фонду заробітної плати. Результативність та якість роботи основних та допоміжних робітників визначається в дисертації за допомогою запропонованої системи оцінки своєчасності та якості виконаних робіт залежно від кількості та якості затраченого часу. Заробітна плата цієї категорії працюючих має корегуватися відповідно до втрат робочого часу.

6. На підставі здійснених досліджень у роботі сформульоване власне визначення мотиваційного механізму як саморегулюючої системи мотивів і стимулів персоналу, сформованої на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний інтерес персоналу підприємства з урахуванням принципів, методів, важелів та інструментів управління в процесі здійснення соціально-трудових відносин для досягнення ефективних результатів діяльності підприємства.

7. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом, враховуючи стан і вплив навколишнього середовища, в дисертації сформований на основі певних законів та закономірностей, ґрунтується на визначених автором принципах, методах та важелях і застосовує в якості інструментів розроблену полікритеріальну систему активізації персоналу, інтегральну систему оцінки і підвищення якості та результативності роботи керівників, фахівців і технічних службовців та систему підвищення якості та своєчасності виконаних робіт основними та допоміжними робітниками, а також включає моніторинг за каналами зворотного зв'язку показників оцінки персоналу для досягнення інтересів підприємства і рівня задоволення потреб його працівників.

8. Запропоновано можливі підходи щодо оцінки ефективності формування і запровадження мотиваційного механізму управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Дана оцінка включає визначення можливого зростання продуктивності праці, сумарної умовної економії чисельності персоналу внаслідок підвищення рівня

полікритеріальних показників активізації персоналу та визначення економічного ефекту від запровадження мотиваційного механізму.

9. Обґрунтовано, що складовим елементом мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств є моніторинг процесів мотивації, за допомогою якого по каналах зворотного зв'язку здійснюється відслідковування, корегування та усунення відхилень динамічних фактичних показників зовнішнього і внутрішнього впливу на мотиваційні процеси від нормативних характеристик стимулів та мотивів.

10. Визначено і встановлено, що проведення моніторингу процесів мотивації доцільно здійснювати на машинобудівних підприємствах щоквартально, шляхом послідовного його проведення протягом 8 етапів, починаючи з визначення мети, методів і закінчуючи оцінкою результатів та прийняттям управлінських рішень щодо активізації мотивів і стимулів результативної діяльності персоналу. Розроблений автором алгоритм моніторингу процесів мотивації дозволить покроково здійснювати контроль за ними і підтримувати певний рівень мотивації персоналу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях:

1. Харун О.А. Аналіз та перспективи використання зарубіжного досвіду в системі оплати та оцінки праці / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 3. Т. 2. – С. 133–136. (0,41 др. арк.)

2. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 1. Т. 2. – С. 84–87. (0,3 др. арк.)

3. Харун О.А. Оцінка і преміювання персоналу підприємств за умов розвитку ринкових механізмів / М.І. Приступа, О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2. Т. 1. – С. 257–260. (0,4 др. арк. особисто автору належить 0,2 др. арк.). *Особистий внесок: розроблена система преміювання персоналу підприємств.*

4. Харун О.А. Аналіз продуктивності праці та заробітної плати працівників промислових підприємств України / В.М. Нижник, О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5. Т. 1. – С. 125–127. (0,3 др. арк. особисто автору належить 0,15 др. арк.). *Особистий внесок: здійснено порівняння темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.*

5. Харун О.А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств / О.А. Харун // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 238. Т. IV. – С. 743–750. (0,42 др. арк.)

6. Харун О.А. Особливості застосування інноваційних систем матеріального стимулювання в управлінні персоналом підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4. Т. 2. – С. 100–103. (0,36 др. арк.)

7. Харун О.А. Методологія формування мотиваційних основ в управлінні персоналом / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. Т. 2. – С. 199–204. (0,4 др. арк.)

8. Харун О.А. Використання моніторингових процесів в системі мотивації персоналу підприємств / О.А. Харун // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 248. Т. IV. – С. 386–387. (0,2 др. арк.)

9. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4. Т. 1. – С. 78–80. (0,22 др. арк.)

10. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 5. Т. 2. – С. 76–81. (0,6 др. арк.)

11. Харун О.А. Чинники мотивації персоналу машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Прометей : регіональний збірник наукових праць. – Донецьк : ДЕГІ, 2010. – С. 199–202. (0,47 др. арк.)

12. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. Т. 2. – С. 168–173. (0,42 др. арк.)

В інших наукових виданнях:

13. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління / О.А. Харун // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф. (Житомир, 17-18 квітня 2008 р.). – Житомир, 2008. – С. 126–129. (0,39 др. арк.)

14. Харун О.А. Мотиваційні фактори в управлінні персоналом машинобудівного підприємства / О.А. Харун // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне планування, маркетинг, проблеми теорії та практики : матеріали II міжвуз. наук.-практ. конф. студ., молодих вчених та спеціалістів (Кривий Ріг, 22 травня 2008 р.). – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2008. – С. 49–50. (0,1 др. арк.)

15. Харун О.А. Шляхи підвищення кадрового потенціалу підприємства / О.А. Харун // Управління економічним потенціалом підприємства : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 26 вересня 2008

р.). – Харків, 2008. – С. 150–151. (0,11 др. арк.)

16. Харун О.А. Мотивація як складова управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 24 квітня 2009 р.). Ч. 1. – Вінниця : Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 353–358. (0,33 др. арк.)

17. Харун О.А. Автоматизовані системи в управлінні персоналом промислових підприємств / О.А. Харун // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали міжнар. наук.-теор. конф. молодих учених і студ. (Донецьк, 21-22 травня 2009 р.). Т. 2. – Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2009. – С. 260–261. (0,11 др. арк.)

18. Харун О.А. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі управління підприємством / В.М. Нижник, О.А. Харун // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р.). – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 373–374. (0,14 др. арк. особисто автору належить 0,07 др. арк.). *Особистий внесок: розроблена система оцінки якості роботи персоналу.*

19. Харун О.А. Стратегічні аспекти ефективної діяльності машинобудівних підприємств Хмельниччини в контексті глобалізації / О.А. Харун // Соціальні, фінансові та економічні основи ефективної політики держави в умовах глобалізації світової економіки : матеріали XII всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молодих вчених (Донецьк, 30 березня 2010 р.). Ч. 1. – Донецьк : ДЕГІ, 2010. – С. 224–225. (0,11 др. арк.)

20. Харун О.А. Автоматизована система нарахування заробітної плати з урахуванням інтегральної оцінки / О.А. Харун // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : матеріали IX всеукр., наук. конф. мол. вчених (Київ, 22-23 квітня 2010 р.). – К. : КНУТД, 2010. – Т. 3. – С. 219 (0,05 др. арк.)

21. Харун О.А. Формування ефективного механізму оцінки результативності персоналу підприємств машинобудування / О.А. Харун // Актуальні проблеми соціально-економічних трансформацій у міжнародному середовищі : матеріали II міжнар. наук. практ. конф. (Тернопіль, 23 квітня 2010 р.). – Тернопіль : ТКІ, 2010. – С. 291–293. (0,11 др. арк.)

22. Харун О.А. Інтегральна оцінка якості та результативності високопродуктивної роботи персоналу в механізмі її мотивації / О.А. Харун // Наукові студії : зб. наук. праць. – Тернопіль, 2010. – С. 124–135. (0,56 др. арк.)

АНОТАЦІЯ

Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2010.

Дисертацію присвячено теоретико-методологічним та практичним аспектам розробки мотиваційного механізму ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств. Обґрунтовано авторське визначення поняття «мотивація персоналу», доповнено класифікацію методів управління погоджувально-договірними методами. Здійснено аналіз стану мотивації персоналу машинобудівних підприємств. За результатами проведеного експертного опитування виявлено основні фактори та критерії активізації персоналу. Запропоновано полікритеріальну систему активізації персоналу та системи оцінки якості та результативності його роботи.

Розроблено мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств, який враховує стан навколишнього середовища, сформований на основі законів і закономірностей, ґрунтується на принципах, методах та важелях, включає інструменти – полікритеріальну систему активізації персоналу, інтегральну систему оцінки роботи управлінського персоналу та систему оцінки якості і своєчасності виконання робіт основними і допоміжними робітниками, а також включає моніторинг показників оцінки діяльності персоналу для встановлення справедливої оплати при ефективній роботі підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, полікритеріальна система активізації, інтегральна оцінка якості, мотиваційний механізм, моніторинг процесів мотивації.

АННОТАЦИЯ

Харун Е.А. Мотивационный механизм эффективного управления персоналом машиностроительных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Хмельницкий национальный университет, Хмельницкий, 2010.

Диссертация посвящена теоретико-методологическим и практическим аспектам разработки мотивационного механизма эффективного управления персоналом машиностроительных предприятий. Обосновано и дано авторское определение понятия «мотивации персонала», как процесса управления стимулами и мотивами в социально-трудовых отношениях для

достижения целей предприятия и удовлетворения потребностей работников. Дополнено классификацию методов управления согласительно-договорными методами. Проведен анализ состояния мотивации персонала машиностроительных предприятий. По результатам экспертного опроса определены факторы и критерии активизации персонала и на их основе предложена интегральная оценка качества и результативности труда. Данная оценка лежит в основе общей системы начисления премий руководителям, специалистам и техническим служащим. Результативность и качество работы основных и вспомогательных рабочих определяется с помощью оценки своевременности и качества выполненных работ, в зависимости от количества и качества затраченного времени. Начисление заработной платы этой категории персонала производится с учетом потерь рабочего времени, за качественно и своевременно выполненную работу.

Выявлены и сгруппированы факторно-критериальные характеристики активизации работы персонала. К ним отнесены: производственно-технологические, социально-трудоу, организационно-корпоративные и экономико-экологические критерии. На этой основе предложена поликритериальная система активизации персонала машиностроительных предприятий.

Разработан мотивационный механизм эффективного управления персоналом машиностроительных предприятий, который базируется на законах эволюционного развития, принципах, методах, рычагах и использует в качестве инструментов разработанную поликритериальную систему активизации персонала, интегральную систему оценки и повышения качества и результативности управленческого труда, а также систему оценки качества и своевременности выполнения работ основными и вспомогательными рабочими. Данный механизм включает мониторинг показателей оценки и мотивации труда, с помощью которого на протяжении восьми этапов производится оценка, результаты которой подаются по каналам обратной связи, и устраняются отклонения фактически полученных поликритериальных показателей от их нормативных характеристик.

В работе предложен порядок определения показателей эффективности от внедрения мотивационного механизма управления персоналом машиностроительных предприятий. Данный порядок включает определение возможного прироста производительности труда, суммарной условной экономии численности персонала за счет повышения уровня достижения поликритериальных показателей активизации персонала, а также определение экономического эффекта от внедрения разработанного мотивационного механизма.

Ключевые слова: мотивация персонала, поликритериальная система оценки, интегральная оценка качества, мотивационный механизм, мониторинг процессов мотивации.

ANNOTATION

Kharun O.A. The Motivational Mechanism of Effective Personnel Management at Machine-Building Enterprises. – Transcript.

The dissertation for Candidate's degree (Kandydat Nauk) in Economic Sciences with a specialization in 08.00.04 – Economy and Management of the Enterprises (by the types of economic activity). – Khmel'nyts'kyi National University. – Khmel'nyts'kyi, 2010.

The dissertation is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the development of the motivational mechanism of effective personnel management at machine-building enterprises. The work substantiates the author's definition of the concept "motivation of personnel", amplifies classification of management methods with conciliative and contractual methods. Analyzed a state of personnel motivation at machine-building enterprises. Based on the results from the expert interviews determined main factors and criteria of activation of personnel. Introduced the polycriterion system of activation of personnel and the system of evaluation of quality and effectiveness.

Established the motivational mechanism of effective personnel management at machine-building enterprises with regard to the state of external environment; formulated on the basis of economic laws, substantiated by the principles, methods and leverages, includes instruments – the polycriterion system of activation of personnel, the integral system of management work evaluation, quality system and evaluation of timeliness in carrying out operations by direct and indirect workers; includes monitoring of performance measures of job evaluation for elaboration of quantum merit under the condition of effective operation of the enterprise.

Key words: motivation of personnel, polycriterion system of activation, integral quality evaluation, motivational mechanism, monitoring of motivation processes.