

доцільність використання останнього. Також було запропоновано організаційно-економічний механізм такого регулювання, дія якого полягає в тому, що в процесі регулювання керуюча система, базуючись на інформації про особливості розвитку регіону, здійснює вплив за допомогою різних методів та інструментів на регульовану систему з тим, щоб досягти поставлених цілей. Центральне місце в даному механізмі відведено регіональному зонуванию ризиків вивільнення.

1. Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами. – М.: Инфра-М, 2010. – 384 с.

2. Починков Д.О. Механізм державного регулювання регіональної економіки в умовах ринкової трансформації: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.01 / Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". – К., 2008. – 19 с.

3. Підвальна О.Г. Удосконалення механізмів розвитку регіональних продовольчих ринків (на матеріалах Вінницької області): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / НАН України. Рада по вивченню продукт. сил України. – К., 2007. – 18 с.

4. Фесенко Н.С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2006. – 18 с.

5. Оболенський О.Ю. Організаційний механізм регулювання економіки: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.02.03 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2001. – 33 с.

6. Болдуєв М.В. Формування організаційно-економічного механізму державного регулювання розвитку АПК регіону: Автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Класич. приватн. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 40 с.

7. Благодир Ю.А. Механізми державного регулювання ринку праці та відтворення економічно активного населення в працездатних районах України: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Одеса, 2004. – 20 с.

Отримано 21.03.2013

УДК 06.08 : 331.108.2

П.Т.БУБЕНКО, д-р екон. наук, Н.В.ВОДКА, Н.М.МАТВССВА, канд. екон. наук
Харківська національна академія міського господарства

УПРАВЛІННЯ АКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються підходи щодо управління активністю персоналу на підприємстві.

Рассматриваются подходы по управлению активностью персоналом на предприятии.

The article discusses approaches for managing personnel in the enterprise activity.

Ключові слова: активність персоналу, кадри, оцінка персоналу, види активності, мотивація.

Ефективне використання трудового потенціалу на підприємствах здійснюється через управління, яке включає в себе аналіз кадрового

потенціалу і рівня його використання, визначення потреби в працівниках різних спеціальностей, прогнозування і планування чисельності працівників усього підприємства й окремих його підрозділів по різних структурних групах; розміщення працівників і координацію їхньої діяльності; мотивацію праці; облік результатів праці; контроль за виконанням завдань

Ділову активність підприємства необхідно розглядати як активність його персоналу. Управляти активністю персоналу можна за допомогою чинників, що впливають на неї. Оцінка таких чинників дозволить менеджерам визначити в якому підрозділі і на який чинник необхідно впливати, щоб підвищилася ділова активність всього підприємства.

Оцінкою праці персоналу займаються багато учених-економістів в області управління персоналом [2, 3]. Запропоновані ними методики в основному схожі. На основі анкет співробітників або опиту керівника підрозділу визначаються ділові, професійні, особисті якості працівника, і прояв цих якостей оцінюється балами. Це дозволяє побудувати соціограму або визначити комплексну оцінку ділових якостей і результатів праці для кожного працівника.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. В даній роботі важливо оцінити всі чинники, що впливають на ділову активність, а це не тільки якості людини. Причому найбільшу значущість представляє оцінка активності не кожного окремого співробітника, а підрозділу, тому оцінюватимемо відповідні чинники для виробничої, техніко-економічної і фінансово-господарської активності.

Доцільно виявити та дослідити чинники які впливають на активність персоналу.

Розглядаючи ділову активність підприємства з погляду активності його персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність.

У зв'язку з цим можна виділити три види активності залежно від підрозділів підприємства:

- 1) виробнича активність
 - рівень робочих основного і допоміжного виробництва;
- 2) техніко-економічна активність
 - технічний відділ, відділ технічного контролю, конструкторський відділ, технологічна підготовка виробництва, відділ постачання;
- 3) фінансово-господарська активність
 - відділ праці і заробітної плати, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, вищий менеджмент.

Показники, які використовуються для розрахунку активності, можуть змінюватися з різних причин: об'єктивних і суб'єктивних. Але як-

що об'єктивними причинами (такими як інфляція, економічна криза та ін.) неможливо управляти, то на суб'єктивних (залежні від роботи персоналу) можна і потрібно впливати. Адже вирішальний вплив на настрій і функціонування організації надає колектив. Згуртованість і конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації і свідомості працівників, активність, дисциплінованість – все це прямо визначає ефективність організації [1]. У різних методиках пропонуються й інші чинники – елементи трудового потенціалу. Аналіз запропонованих методик і підходів дозволив визначити сім чинників, що не тільки впливають на активність працівників підприємства, але й є «причиною» активності. Дані чинники, методи і показники їх оцінки наведено в табл.1.

Таблиця 1 – Чинники, що впливають на активність персоналу підприємства

Фактор	Методи оцінки	Необхідний показник
Освіта	Опитування або аналіз персональних карток робітників	Процентне співвідношення людей з вищою і середньою освітою, навчання персоналу, інтелектуальні показники
Здоров'я	Опитування або аналіз пропусків через хвороби	Кількість пропусків за лікарняними листками
Професійність	Опитування	Стаж роботи, компетентність, показники по професії, здатність організувати і планувати, раціонально використовувати робочий час, творчий підхід
Особисті якості	Опитування (анкетування)	Ініціативність, чесність, справедливість, рішучість, енергійність
Мотивація	Експеримент: ввести психологічну мотивацію і оцінити результат; опитування	Рівень заробітної плати (порівняння із зарплатою у галузі або регіоні), співвідношення методів мотивації, плінність кадрів
Взаємовідносини у колективі	Опитування (анкетування); побудова соціограм	Комунікабельність, піклування про людей
Умови праці	Аналіз документів з охорони праці	Напруга праці, оцінка приміщень, забезпеченість технікою

Використовуючи елементи теорії нечітких множин, можна визначити лінгвістичну оцінку і відповідні кількісні значення (нечіткі відповідності) кожної лінгвістичної змінної (чинника, що характеризує ділову активність). Результати оцінок наведено в табл.2.

Керівник підрозділу оцінює дані чинники для своїх співробітників. Потім знаходяться середньоарифметичні значення кількісних оцінок (X_i) для підрозділів, що характеризують кожен вид активності: виробничу, техніко-економічну і фінансово-господарську. Оскільки для кожного підрозділу значущість чинників буде різною, то необхідно визначити її вагу кожного чинника (w_i), причому

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1. \quad (1)$$

Таблиця 2 – Лінгвістична і кількісна оцінка чинників, що впливають на ділову активність персоналу підприємства

Чинник	Оцінка	Великий позитивний результат	Позитивний результат	Невід'ємний результат	Непозитивний результат	Від'ємний результат	Великий від'ємний результат
	Кількісна оцінка 1	Кількісна оцінка 0,8	Кількісна оцінка 0,6	Кількісна оцінка 0,4	Кількісна оцінка 0,2	Кількісна оцінка 0	
Освіта	Вища освіта і працівник підвищує кваліфікацію	Вища освіта і працівник не підвищує кваліфікацію	Середня професійна освіта і працівник підвищує кваліфікацію	Середня професійна освіта і працівник не підвищує кваліфікацію	Середня загальна освіта і працівник підвищує кваліфікацію	Середня загальна і працівник не підвищує кваліфікацію	
Здоров'я	Кількість лікарняних менш за 20 днів на рік	Кількість лікарняних від 20 до 40 днів на рік	Кількість лікарняних від 40 до 60 днів на рік	Кількість лікарняних від 60 до 80 днів на рік	Кількість лікарняних від 80 до 100 днів на рік	Кількість лікарняних більше ніж 100 днів на рік	
Професійність	Стаж більше 10 років, працівник цікавиться новинками	Стаж більше 10 років, працівник не цікавиться новинками	Стаж від 1 року до 10 років, працівник цікавиться новинками	Стаж від 1 року до 10 років, працівник не цікавиться новинками	Стаж менше 1 року, працівник цікавиться новинками	Стаж менше 1 року, працівник не цікавиться новинками	
Особисті якості	Дуже значно виявляються позитивні якості	Виявляються позитивні якості	Виявляються більше позитивні якості ніж негативні	Виявляються більше негативні якості ніж позитивні	Виявляються негативні якості	Дуже значно виявляються негативні якості	
Мотивація	Висока заробітна плата, використовується моральне стимулювання	Висока заробітна плата, не використовується моральне стимулювання	Середня заробітна плата, використовується моральне стимулювання	Середня заробітна плата, не використовується моральне стимулювання	Низька заробітна плата, використовується моральне стимулювання	Низька заробітна плата, не використовується моральне стимулювання	
Взаємовідносини в колективі	Дуже гарні	Гарні	Скоріше гарні, ніж погані	Скоріше погані, ніж гарні	Погані	Дуже погані	
Умови праці	Дуже гарні	Гарні	Скоріше гарні, ніж погані	Скоріше погані, ніж гарні	Погані	Дуже погані	

Вагу можуть задавати експерти або керівники підрозділу. Загальне значення визначається як результат множення оцінки (середньоарифметичного значення оцінки по підрозділу) і ваги, тобто

$$K_i = \prod_{i=1}^n X_i w_i . \quad (2)$$

Розрахунок оцінки впливу чинників наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу

№ п/п	Чинник	оцінка	вага	Загальне значення
1	Освіта	X_1	w_1	$K_1=X_1*w_1$
2	Здоров'я	X_2	w_2	$K_2=X_2*w_2$
3	Професійність	X_3	w_3	$K_3=X_3*w_3$
4	Особисті якості	X_4	w_4	$K_4=X_4*w_4$
5	Мотивація	X_5	w_5	$K_5=X_5*w_5$
6	Взасмовідносини у колективі	X_6	w_6	$K_6=X_6*w_6$
7	Умови праці	X_7	w_7	$K_7=X_7*w_7$
	Сума	-	1	$\sum_{i=1}^n K_i$

Порівнюючи три результативні показники $\sum_{i=1}^n K_i$ (вони повинні приймати значення від 0 до 1), відповідні виробничій, техніко-економічній і фінансово-господарській активності, можна визначити в якому підрозділі і на якій саме чинник необхідно впливати, щоб ділова активність даного підрозділу і відповідно ділова активність всього підприємства підвищилася.

Проведемо розрахунок ділової активності персоналу за запропонованою методикою планово-економічного відділу підприємства.

При цьому оцінимо вагомість параметрів за допомогою методу парних порівнянь Т.Сааті. Слід нагадати, що згідно цієї методики усі параметри слід оцінити за допомогою так званої шкали Сааті.

Ця шкала має наступний вигляд при порівнянні параметрів r_i над r_j :

- 1 – за відсутності переваги r_i над r_j ;
- 3 – за слабої переваги r_i над r_j ;
- 5 – за суттєвої переваги r_i над r_j ;
- 7 – за явної переваги r_i над r_j ;
- 9 – за абсолютної переваги r_i над r_j ;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні порівняльні оцінки.

У нашому випадку за допомогою експертних оцінок, обравши для початкового порівняння параметр «Особисті якості», отримано такі оцінки:

- для параметру «Освіта» – 7 балів;

- для параметру «Здоров'я» – 2 бали;
- для параметру «Професійність» – 9 балів;
- для параметру «Мотивація» – 3 бали;
- для параметру «Взаємовідносини у колективі» – 9 балів;
- для параметру «Умови праці» – 7 балів.

Звідси випливають значення коефіцієнтів вагомості параметрів для оцінки групового показника конкурентоспроможності. Вони можуть бути обчислені за формулою

$$\omega_i = 1 / \sum_{j=1}^n r_{ij}, \quad (3)$$

де ω_i – вагомість i -го показника; r_{ij} – значення елемента матриці парних порівнянь, розташованого за i -м рядком та j -м стовпчиком.

Отже, в нашому випадку:

$$\omega_0 = \frac{1}{1 + \frac{2}{7} + \frac{9}{7} + \frac{1}{7} + \frac{3}{7} + \frac{6}{7} + \frac{5}{7}} = 0,21; \quad \omega_3 = \frac{1}{\frac{7}{2} + 1 + \frac{9}{2} + \frac{1}{2} + \frac{3}{2} + \frac{6}{2} + \frac{5}{2}} = 0,06;$$

$$\omega_{\Pi} = \frac{1}{\frac{7}{9} + \frac{2}{9} + 1 + \frac{1}{9} + \frac{3}{9} + \frac{6}{9} + \frac{5}{9}} = 0,27; \quad \omega_{\text{Я}} = \frac{1}{7 + 2 + 9 + 1 + 3 + 6 + 5} = 0,03;$$

$$\omega_{\text{М}} = \frac{1}{\frac{7}{3} + \frac{2}{3} + \frac{9}{3} + \frac{1}{3} + 1 + \frac{6}{3} + \frac{5}{3}} = 0,09; \quad \omega_{\text{В}} = \frac{1}{\frac{7}{6} + \frac{2}{6} + \frac{9}{6} + \frac{1}{6} + \frac{3}{6} + \frac{6}{6} + 1 + \frac{5}{6}} = 0,18;$$

$$\omega_{\text{У}} = \frac{1}{\frac{7}{5} + \frac{2}{5} + \frac{9}{5} + \frac{1}{5} + \frac{3}{5} + \frac{6}{5} + 1} = 0,16.$$

Як бачимо, $\omega_0 + \omega_3 + \omega_{\Pi} + \omega_{\text{Я}} + \omega_{\text{М}} + \omega_{\text{В}} + \omega_{\text{У}} = 1$.

Отже, всі показники вагомості нормовані до одиниці. Дані розрахунків наведено в табл.4-5.

Таблиця 4 – Матриця парних порівнянь чинників оцінки

Чинники	Освіта	Здоров'я	Професійність	Якості особисті	Мотивація	Відносини	Умови праці
Освіта	1	2/7	9/7	1/7	3/7	6/7	5/7
Здоров'я	7/2	1	9/2	1/2	3/2	6/2	5/2
Професійність	7/9	2/9	1	1/9	3/9	6/9	5/9
Якості особисті	7	2	9	1	3	6	5
Мотивація	7/3	2/3	9/3	1/3	1	6/3	5/3
Відносини	7/6	2/6	9/6	1/6	3/6	1	5/6
Умови праці	7/5	2/5	9/5	1/5	3/5	6/5	1

Таблиця 5 – Матриця оцінки персоналу планово-економічного відділу

Чинники	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4	Працівник 5	Працівник 6	Працівник 7	Працівник 8	Працівник 9	Працівник 10	Середня оцінка X_i
Освіта	1	1	1	1	1	1	1	0,8	0,8	0,8	0,94
Здоров'я	1	1	1	1	1	1	1	0,4	0,8	1	0,92
Професійність	0,6	0,6	1	1	0,6	1	0,6	0,8	0,4	1	0,76
Якості особисті	1	1	0,8	1	1	1	0,8	0,6	0,2	0,6	0,8
Мотивація	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,4	0,8	0,62
Відносини в колективі	1	1	0,8	1	1	1	1	0,8	0,2	0,6	0,84
Умови праці	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,74

Далі на основі кількісної оцінки активності персоналу планово-економічного відділу і ваги окремих чинників розрахуємо загальне значення оцінки, що наведено в табл. 6.

Таблиця 6 – Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу підрозділу

№ п/п	Чинник	Оцінка X_i	Вага w_i	Загальне значення $(K_i=X_i*w_i)$
1	Освіта	0,94	0,21	0,1974
2	Здоров'я	0,92	0,06	0,0552
3	Професійність	0,76	0,27	0,2052
4	Особисті якості	0,8	0,03	0,024
5	Мотивація	0,62	0,09	0,0558
6	Взасмовідносини у колективі	0,84	0,18	0,1512
7	Умови праці	0,74	0,16	0,1184
	Сума	-	1	0,8072

Сама активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників підприємства. Практична значущість оцінки чинників, які впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління яким приведе до зростання ділової активності в діяльності підприємства.

Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по підприємству за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

Пропонується наступне: поділити фонд додаткової заробітної плати на три рівнозначні складові, тобто якщо фонд додаткової заробітної плати прийняти за 100%, то кожна складова становить 33,3%. При цьому фонд додаткової заробітної плати буде складатися з наступних частин:

- Постійна складова (33,3%).
- Оцінка активності персоналу (33,3%).
- Змінна складова матеріального стимулювання (33,3%).

При цьому розмір премії за результатами оцінки активності персоналу складатиме:

- за умови перевищення значення показника активності підрозділу середнього значення по підприємству (0,7) на величину від 0 до 0,1 розмір премії складатиме 15%;
- на величину від 0,11 до 0,2-20%;
- на величину від 0,21 до 0,3-30%.

1.Кондратьев Н.Д. Большие циклы экономической конъюнктуры // Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Авторский сборник. – М.: Экономика, 2002. – С.341-400.

2.Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – В 2 т.: Пер. с англ. Т.1. – 13-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 245 с.

3.Олбран-Лембрик Л.В. Психология управления. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

Отримано 21.03.2013

УДК 331.103.3

І.О.ГЕРАЦЕНКО, канд. екон. наук, Г.В.ШЕВЧЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків

ВИДИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Систематизовано сутність поняття мотивації персоналу, розроблені основні принципи здійснення ефективної мотивації працівників та проведено систематизацію основних її видів та методів на підприємстві.

Систематизировано сущность понятия мотивации персонала, разработаны основные принципы осуществления эффективной мотивации работников и проведена систематизация основных ее видов и методов на предприятии.

Described the essence of the concept of motivation, essential rules for effective employee motivation and systematization of the main types and methods of motivation in the company.

Ключові слова: мотивація, персонал, види мотивації, стимул, винагорода, виплати, правила, праця, робітник.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники українських підприємств в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Саме тому сучасні керівники мають не тільки знати сучасні види мотивації працівників, а вміти їх ефективно використовувати на практиці.

Проблемами мотивації персоналу займалась велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів таких як: Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А., Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є., Діденко В.М., Крамаренко В.І., Робінс С.П., Де Ченцо Д.А., Мескон М., Альберт М., Колот А.М. [2, 6-8, 12].

Метою статті є розробка основних принципів здійснення ефективної мотивації працівників та проведення систематизації основних її видів та методів на підприємстві.

Останніми роками кадрові управлінці освоюють все нові способи стимулювання. Використовують не тільки класичне економічне моти-