



УДК 658.3.007:331.108.43

Климчук Альона Олегівна

*Доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму
Вінницького національного аграрного університету,
кандидат економічних наук*

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ, МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Klymchuk A. O. Structural Components of Mechanism of Personnel Assessment, Motivation and Stimulation of Machine-Building Enterprise

Abstract. The article defines the main components of forming the mechanism of personnel assessment, motivation and stimulation in an effective way management of a machine-building enterprise. The author defines the main goals, tools and leverage of the mechanism. It is substantiated that the mechanism of motivation of labor has different reasons and the purpose of functioning. The main tasks, which are called to solve the motivational mechanism in the management system of the machine-building enterprise, are characterized.

Key words: *enterprise management, assessment, mechanism, motivation and incentives, labor activity, productivity.*

У зв'язку із загостренням проблем зайнятості, зростанням безробіття на вітчизняному ринку праці, високим рівнем плінності кадрів, зниженням якості трудових ресурсів, на промислових підприємствах відбувається поступове зниження ефективності ведення господарської діяльності. Саме мотивація та стимулювання персоналу покликані забезпечити ефективне управління підприємством, де в даному аспекті важливою складовою виступає оцінка діяльності персоналу. У випадку, якщо має місце відсутність або необ'єктивність оцінки, відбувається дезорієнтація працівника, гальмується його розвиток, знижується активізація та продуктивність його діяльності. За таких умов виникає гостра необхідність у розробці механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством [1].

Проблеми формування та реалізації механізму оцінки, мотивації та сти-

мулювання персоналу підприємства знаходилися у центрі уваги і знайшли відображення у працях таких зарубіжних вчених як І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували Г. С. Атаманчук, І. П. Булесев, В. М. Гриньова, П. П. Муравка, М. М. Новикова, Ю. В. Никифорова, О. О. Орлов, М. Г. Полянський, В. Я. Швець, які розглядали теоретико-прикладні аспекти побудови та ефективного використання мотиваційних механізмів управління персоналом, механізмів стимулювання персоналу та оцінки персоналу на підприємстві. Однак через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

Звертаючи увагу на те, що вітчизняні та зарубіжні вчені і практики внесли вагомий внесок у вирішення низки питань теоретичного та прикладного ха-

рактору, все ж гострота і актуальність проблеми мотивації та стимулювання персоналу, оцінки результатів його діяльності на машинобудівних підприємствах вимагають розробки ефективного механізму з метою забезпечення зазначених процесів на машинобудівних підприємствах. У зв'язку з необхідністю розробки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, проблеми виокремлення основних структурних компонентів механізму на машинобудівних підприємствах України підтверджують актуальність обраної теми та її своєчасність.

Мета статті полягає у розробленні теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування структурних компонентів механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства.

Під механізмом прийнято розуміти сукупність певних елементів, функцій, принципів, важелів, заходів і дій, пов'язаних між собою таким чином, щоб можливим було досягнення поставленої мети, на яку має чітко бути спрямована робота даного механізму, а також встановлених критеріїв [1].

Формування та запровадження механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на машинобудівному підприємстві має спрямовуватись на конкретні категорії персоналу, а саме: керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Серед принципів побудови механізму забезпечення ефективної оцінки, мотивації та стимулювання персоналу головними є ті, що відводять визначальну роль мотивації та стимулюванню у забезпеченні ефективного управління підприємством та досягненні прибутковості підприємства; взаємодії принципів загального і специфічного підходів до оцінки персоналу, підвищенні його мотивації та стимулювання; врахуванні рівня розвитку підприємства із визначенням можливості вико-

ристання механізму забезпечення дієвого управління підприємством.

Побудова механізму оцінки персоналу передбачає виявлення тенденцій його продуктивності, індивідуального внеску у забезпечення ефективної діяльності підприємства, освітньо-професійного та кваліфікаційного рівнів. При цьому досить часто при оцінюванні персоналу особливого значення набуває не лише результат працівника, а й його особисті вміння та навички, що здатні забезпечити подальші перспективи його діяльності та реалізації поставлених цілей.

Відповідно до поставлених завдань у дослідженні, сформуємо взаємодію механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу із основними його елементами. Враховуючи обґрунтовані вимоги до системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу узагальнено основні її характеристики та елементи (рис. 1.). При побудові механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу досить важливо визначити його суб'єкти та об'єкти. Так, суб'єктом оцінювання, мотивації та стимулювання персоналу є працівники кадрових служб, а також керівники всіх рівнів, на яких покладені функції управління стосовно своїх підлеглих.

При цьому керівник як суб'єкт оцінки, мотивації та стимулювання одночасно може виступати об'єктом оцінки, мотивації та стимулювання для вищої ланки керівників.

Об'єктом оцінки, мотивації та стимулювання виступає персонал підприємства, формування та зміна якого відбувається під впливом внутрішніх (організація виробництва, характеристика продукції та технології) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх доцільно конкретизувати за такими основними параметрами макроекономічного спрямування: кількістю



Рис. 1. Взаємодія механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні машинобудівним підприємством.

Власна розробка автора

економічно активного населення, позицією робочої сили, рівнем зайнятості, загальноосвітнім рівнем, потенційними резервами робочої сили [2].

Механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств формується на основі врахування цілей підприємства, впливу факторів зовнішнього середовища, а також якісних і кількісних характеристик персоналу. При побудові механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах машинобудування необхідно визначити цілі, які можуть бути організаційного, мотиваційного, економічного та соціального спрямування [3–5]:

1) організаційні цілі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу включають наявність стабільних комунікаційних процесів між працівниками підприємства; формування гнучкої до кризи організаційної структури та структури управління персоналом підприємства; добір персоналу (моніторинг ринку праці; співпраця з кадровими службами); перерозподіл персоналу

(проведення періодичного оцінювання персоналу, цілеспрямоване переміщення персоналу, облік використання персоналу); надання комфортних умов праці (дотримання психофізіологічних норм та умов праці, охорона праці, забезпечення соціального захисту);

2) економічні цілі механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення максимальної прибутковості, підвищення продуктивності персоналу, забезпечення високого соціального ефекту функціонування;

3) мотиваційними цілями механізму є планування комплексу заходів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації персоналу до підвищення ефективності виробництва та праці; управління розвитком персоналу, зниження плінності персоналу, забезпечення його соціального розвитку; управління мотивацією поведінки персоналу;

4) соціальні цілі включають забезпечення високої соціальної ефективності у функціонуванні механізму; кор-

поративність в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу тощо.

Основними завданнями механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства є розробка ефективної політики управління підприємством; формування ефективної кадрової політики; формування ефективної системи оцінювання персоналу із врахуванням його кількісних та якісних показників, а також потенційних можливостей; розробка системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, включаючи моральне та матеріальне заохочення; нарощування кадрового потенціалу та самореалізації працівника як особистості; спрямування підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу; залучення персоналу до досягнення цілей підприємства.

Здійснити досягнення встановлених цілей та завдань є можливим завдяки формуванню і дотриманню певних принципів, функцій та методів на основі встановлених критеріїв з оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Через те, створення механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства повинно чітко відповідати встановленим критеріям, які розробляються для даного механізму: формування ефективної політики управління підприємством; формування гнучкої політики менеджменту персоналу; створення ефективної системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу; підвищення прибутковості підприємства; підвищення якості продукції; оптимізація витрат на персонал; підвищення продуктивності праці персоналу; забезпечення конкурентних переваг персоналу тощо.

Разом із тим, при побудові механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу важливим є наявність нормативно-правового, інформаційного, ор-

ганізаційного, маркетингового, виробничо-технологічного, фінансового та науково-методичного забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення здійснюється на основі правового регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками (дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин; розробка і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру; підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих нормативних актів та тих, які фактично втратили силу, виданих в організації з трудових, кадрових питань); захист прав і законних інтересів працівників, що випливають із трудових відносин.

Організаційне забезпечення включає наступні підходи:

1) структурний підхід (сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру персоналу, його права та обов'язки, а також забезпечення активізації його діяльності; функції та задачі відповідних служб із забезпечення структури управління персоналом та налагодження ефективної роботи у структурних підрозділах підприємства; положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи персоналу;

2) нормативний (містить сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію працівників у колективі, узгодження стосовно місця, часу і мети щодо сумісного функціонування окремих виконавців та колективів;

3) процесний (сукупність заходів, що проводяться керівництвом та відповідними службами щодо організації у відповідності до діючого законодавства вимог, спрямованих на реалізацію прийнятих управлінських рішень в умовах конкретної ситуації, що склалася; забез-

печення всіма необхідними засобами та створення комфортних умов для нормального функціонування та забезпечення кадровими ресурсами).

Фінансове забезпечення включає внутрішні та зовнішні витрати. До внутрішніх відносять оплату праці та різні соціальні виплати, стимулювання персоналу, витрати на підбір, розстановку, навчання персоналу, створення сприятливих умов праці, витрати на покращання умов праці, оснащення робочих місць (модернізацію обладнання, ремонт будівель і споруд виробничого, соціально-побутового та культурного призначення та інше). Зовнішні витрати включають: оплату договірних зобов'язань з навчальними закладами, службами зайнятості, кадровими агентствами, центрами підготовки, витрати на рекламу та інше.

Виробничо-технологічне забезпечення полягає у веденні виваженої технологічної політики підприємства, спрямованої на забезпечення якості та оперативності рішень в управлінні персоналом, а також культуру управлінської праці.

Інформаційне забезпечення полягає у вимірюванні й оцінюванні досягнутого рівня конкурентоспроможності персоналу; пошуку і аналіз резервів її підвищення, розробці плану запровадження заходів (резервів) зростання конкурентоспроможності; розробці системи стимулювання персоналу за зростання конкурентоспроможності; здійсненні контролю за реалізацією заходів її підвищення; вимірюванні та оцінці впливу заходів на власне підвищення конкурентоспроможності персоналу; розрахунку прогнозованої ефективності від підвищення конкурентоспроможності.

Науково-методичне забезпечення полягає в організації розробки і застосуванні науково-методичних документів (організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного

та економічного характеру), спрямованих на встановлення норм, правил, вимог, характеристик, методів та інших даних, затверджених в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом підприємства та використовуються в ефективному управлінні персоналом.

Маркетингове забезпечення передбачає систему заходів, спрямованих на формування лояльності та прихильності внутрішніх цільових аудиторій (керівництва; різних функціональних підрозділів; персоналу загалом; власників), які характеризуються певним ступенем неоднорідності потреб (очікувань від співпраці з підприємством), а отже, вимагають і різнопланових інструментів маркетингового впливу.

Виходячи із встановлених цілей формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства доцільно виділити його основні функції, які можуть бути як загальними, так і специфічними. До загальних відносяться наступні функції: інформації, планування та прогнозування, організації, мотивації й стимулювання, оцінки і контролю, аналітики, аналізу, координації, регулювання.

До специфічних функцій відносять наступні: аналізу існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в сфері мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи стимулювання персоналу, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документаційного, інформаційного і кадрового забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторингу системи мотивації та стимулювання.

Крім того, формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства дає змогу здійснювати комплексне за-

стосування системи економічних законів і принципів, які є необхідними при формуванні механізму [6].

Серед принципів формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства також виділяють як загальні (ефективності, об'єктивності, комплексності, адекватності, узгодженості, цілеспрямованості, рівноваги, цілісності, самоорганізації, балансу інтересів учасників, наявності зворотного зв'язку, динамізму та гнучкості, результативності, легітимності), так і окремі (чіткої формалізації цілей і завдань в оцінюванні, мотивації та стимулюванні персоналу, індивідуалізації, пропорційності, демократизації, інформатизації, організації і планування, системності, диференціації, комплексної мотивації).

У загальному вигляді механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства має включати важелі, до яких доцільно відносити економічні, законодавчі, соціальні, адміністративно-організаційні та наступні інструменти: управління процесами соціально-економічного стимулювання персоналу, управління трудовими процесами персоналу, формування соціально-трудова відносин в підрозділах підприємства на основі ціннісних орієнтацій.

Розробляючи мотиваційний механізм управління персоналом, його групи чи окремих індивідуумів, насамперед слід використовувати засоби соціально-психологічного характеру: інформування працівників про кадрову політику і стратегію підприємства; поєднання систем моральної та матеріальної мотивації; формування позитивних цінностей і установок персоналу; встановлення чітких стандартів продуктивності й норм

праці для командної роботи персоналу; регулярне підвищення кваліфікації працівників та престижу професії.

За результатами проведених досліджень можна прийти висновку, що використання запропонованого механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до активізації діяльності персоналу і постійного зростання його продуктивності з урахуванням принципів ефективного управління підприємством, факторів впливу на управління персоналом, системи методів та інструментів забезпечення мотивації та стимулювання персоналу. Застосування запропонованого нами механізму вирішуватиме такі завдання системи управління підприємством: узгодження цілей персоналу із цілями підприємства; реалізацію та розвиток трудового потенціалу персоналу; забезпечення безперервного навчання персоналу, створення умов для набуття нових навичок та реалізації творчих здібностей; формування такої системи навчання персоналу, яка включатиме певну комбінацію спеціалізованих знань та більш широких вмінь і установок, що є необхідними для гнучкого реагування на швидко змінюючі умови зовнішнього середовища; забезпечення кар'єрного зростання персоналу; формування дружньої атмосфери між співробітниками; забезпечення комфортних умов праці та відпочинку.

Перспективами досліджень у цьому напрямі є потреба в подальшому розробленні проблематики пошуку та впровадження в практику діяльності машинобудівних підприємств стратегічного забезпечення механізму в системі вертикальної та горизонтальної інтегрованості управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Муравка П. П. Ефективність використання трудових ресурсів в системі локального розселення регіону / П. П. Муравка // Актуальні проблеми економіки. — 2006. —

Вип. 7(61). — С. 167–172.

2. Гринева В. Н. Концепция системного управления трудовым потенциалом промышленных предприятий / В. Н. Гринева, М. Н. Новикова

// Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право. — 2009. — Спецвипуск. — Т. 2. — С. 10–14.
3. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства / О. О. Орлов. — К. : Скарби, 2012. — 336 с.
4. Булеев И. П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия / И. П. Булеев, Г. С. Атаманчук // Вісник економічної нау-

ки України. — 2010. — № 1. — С. 42–47.
5. Полянский Н. Мотивация персонала на промышленных предприятиях / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 2. — С. 12–26.
6. Швец В. Я. Оптимізація трудових ресурсів промислового підприємства: глобалізаційний аспект / В. Я. Швец, Ю. В. Никифорова // Економічний простір. — 2016. — № 108. — С. 246–254.

REFERENCES:

1. Muravka P. P. (2006). *Efektivnist vykorystannia trudovykh resursiv v systemi lokalnoho rozselennia rehionu* [Efficiency of labor resources use in the system of local resettlement of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 7(61). P. 167–172. [in Ukrainian].
2. Grineva V. N. & Novikova M. N. (2009). *Koncepcija sistemnogo upravlenija trudovym potencialom promyslennykh predpriyatij* [The concept of system management of labor potential of industrial enterprises]. *Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu. Ser. V : ekonomika i pravo. Spetsvyppusk. Vol 2*. P. 10–14. [in Russian].
3. Orlov O. O. (2012). *Planuvannia diialnosti promysloвого pidpriemstva* [Planning the activity of an industrial enterprise]. Kyiv. Skarby. 336 p. [in Ukrainian].

4. Buleev I. P. & Atamanchuk G. S. (2010). *Problemy formirovanija mehanizma motivacii personala promyslennogo predprijatija* [Problems of the mechanism of motivation formation of the personnel at an industrial enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 1. P. 42–47. [in Russian].
5. Poljanskij N. (2007). *Motivacija personala na promyslennykh predpriyatijah* [Personnel motivation at the industrial enterprises]. *Menedzher po personalu*. 2. P. 12–26. [in Russian].
6. Shvets V. Ya. & Nykyforova Yu. V. (2016). *Optymizatsiia trudovykh resursiv promysloвого pidpriemstva: hlobalizatsiynyi aspekt* [Optimization of labor resources for promising resource use: the global dimension]. *Ekonomichniy prostir*. 108. P. 246–254. [in Ukrainian].