

## МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Процик І. С., 2005

**Розглянуто роль мотивування управлінських працівників в організації, сформовано групи працівників відповідно до всіх складових процесу функціонування і діяльності організації, запропоновано застосовувати коефіцієнти, які сприятимуть удосконаленню мотивування і підвищенню продуктивності праці управлінських працівників.**

**The role of the motivations of organizational administration workers is defined, the groups of workers according to all the constituent parts of the formation and activity of the organization are formed, it is offered to the coefficients of motivation and rise of the labour productivity.**

**Постановка проблеми.** Одним з факторів успішного розвитку організації є управління трудовими ресурсами підприємства, а саме мотивування управлінських працівників.

Досвід роботи вітчизняних підприємств показав, що мотивування праці управлінців вимагає подальшого удосконалення. Мотивування управлінців, як правило, зводиться до встановлення їм погодинної форми оплати праці. Не усвідомлюється важливість розроблення дієвої системи мотивації саме для керівників підприємства, яка б сприяла досягненню поставлених цілей і місії організації, а також її вагомому впливу на формування системи менеджменту на підприємстві загалом.

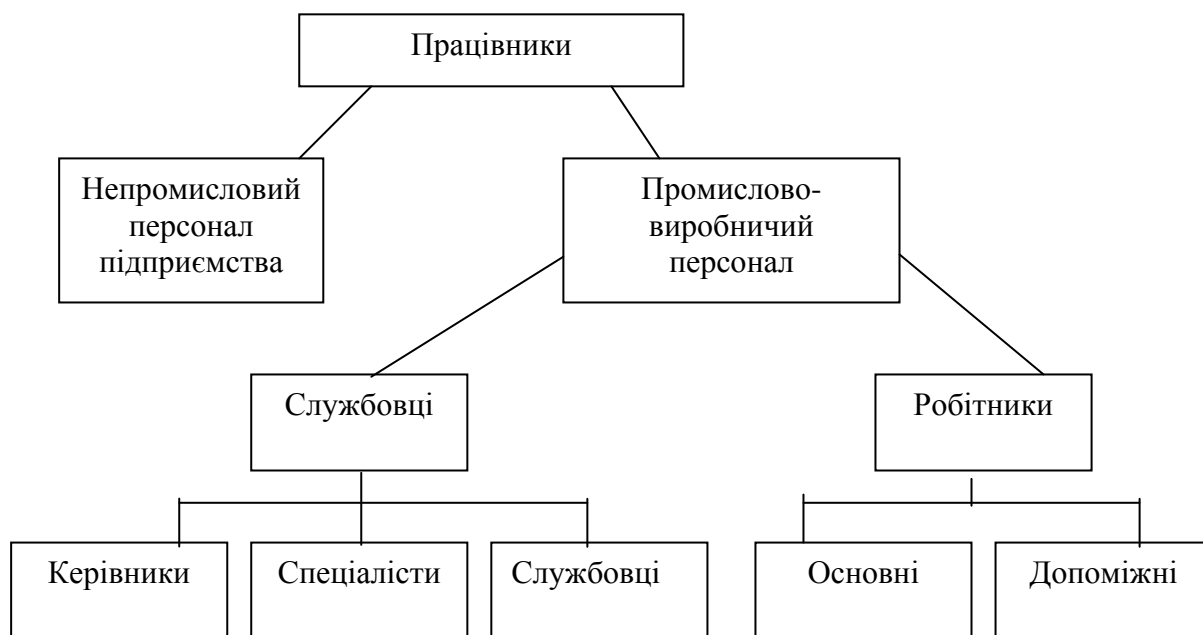
**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Оскільки мотивування працівників є однією з основних функцій менеджменту, йому приділяється багато уваги як у працях вітчизняних науковців, так і у світовій практиці. Сьогодні немає єдності думок щодо назви і змісту даного виду управлінської діяльності.

Так, Г.Л. Таркач і В.П. Дубонос вважають, що мотивуванням є активізація (стимулювання) як функція управління—форма цілеспрямованого впливу на колективи людей для підвищення їх зацікавленості для досягнення високих кінцевих результатів [4]. Н.М. Мартиненко стверджує, що стимулювання як вид управлінської діяльності має більш загальний зміст порівняно з мотивацією [5]. О.С. Віханський та А.І. Наумов переконані, що стимулювання принципово відрізняється від мотивування тим, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування [6]. На думку А.С. Афоніна, мотивація – це процес стимулювання якого-небудь окремого індивіда чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [8]. Можна погодитись з професором О. Є. Кузьмінім, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей організації [7].

**Постановка задач.** Основними задачами статті є: вивчення ролі мотивування управлінських працівників в організації, формування груп працівників відповідно до видів діяльності

підприємства, встановлення форм і систем оплати праці управлінського персоналу підприємства залежно від спеціалізації працівників; удосконалення методики розрахунку заробітної плати управлінських працівників на засадах введення системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчення літературних джерел показало, що залежно від виконуваних функцій працівники виробничого підприємства поділяються на декілька категорій і груп [2]. На рисунку наведено структуру трудових ресурсів підприємства.



*Структура трудових ресурсів підприємства*

На нашу думку, з точки зору мотивування на підприємстві доцільно сформувати групи працівників відповідно до всіх складових процесу функціонування і діяльності організації.

До основних видів діяльності підприємства належать такі: технічна підготовка виробництва, виробнича діяльність, економічна діяльність, фінансова діяльність, кадрове забезпечення діяльності підприємства, маркетингова діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, господарська діяльність підприємства.

Дуже важливим, на нашу думку, є стимулювання саме керівників. Це дозволить якісно виконувати поставлені завдання і для досягнення загалом цілей структурних підрозділів. Саме тому ми зосереджуємо свою увагу на категорії керівників.

На нашу думку, форми і системи оплати праці управлінського персоналу підприємства повинні визначатись не тільки специфікою підприємства загалом, але змінюватись залежно від спеціалізації працівників. Форми і системи оплати праці керівників, які керують діяльністю підприємства, наведені в табл. 1.

## Форми і системи оплати праці керівників, які керують діяльністю підприємства

Види діяльності підприємства	Керівники, що здійснюють управління видами діяльності	Форми і системи оплати праці керівників
1. Технічна підготовка виробництва	– заступник директора з технічної підготовки виробництва (головний інженер); – головний конструктор, механік, технолог, енергетик; – начальники відділу матеріально-технічного постачання, технічного відділу, відділу контролю якості, відділу охорони праці; – начальник ремонтного та інструментального цеху та інші.	1. Відрядна форма оплати праці: 1.1. Непряма відрядна; 1.2. Акордна відрядна; 1.3. Відрядно-преміальна; 1.4. Колективна відрядна. 2. Погодинна форма оплати праці: 2.1. Проста погодинна; 2.2. Почасово-преміальна; 2.3. Бригадна (колективна) погодинна; 2.4. Комбінована (погодинно - відрядна).
2. Виробнича діяльність	– заступник з виробництва; – начальники планово-виробничого відділу, диспетчерського відділу, виробничого відділу; – начальник цеху дослідницького виробництва, відділу автоматизації і механізації виробничих процесів; – начальники цехів (дільниць), завідувач складом тощо.	1. Відрядна форма оплати праці: 1.1. Непряма відрядна; 1.2. Акордна відрядна; 1.3. Відрядно-преміальна; 1.4. Бригадна (колективна) відрядна. 2. Погодинна форма оплати праці: 2.1. Проста погодинна; 2.2. Почасово-преміальна; 2.3. Бригадна (колективна) погодинна; 2.4. Комбінована (погодинно - відрядна).
3. Економічна діяльність	– заступник директора з економіки; – начальник планово-економічного відділу, відділу планування, відділу постачання, тощо.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно - преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно-відрядна).
4. Фінансова діяльність	– заступник директора з фінансів; – головний бухгалтер, начальник фінансового відділу (відділу фінансового забезпечення), відділу організації і оплати праці тощо.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно-преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно - відрядна).
5. Кадрове забезпечення діяльності підприємства	– заступник директора з кадрів; – начальник відділу кадрів, відділу перепідготовки та підвищення кваліфікації, тощо.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно-преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно-відрядна).
6. Маркетингова діяльність	– заступник директора з маркетингової діяльності; – начальник відділу маркетингових досліджень, відділу реклами, відділу збуту тощо.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно - преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно - відрядна). 2. Комісійна форма оплати праці: 2.1. Лінійна комісійна; 2.2. Прогресивна комісійна; 2.3. Регресивна комісійна.
7. Зовнішньо-економічна діяльність	– заступник директора з зовнішньоекономічної діяльності; – начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків, відділу митного оформлення, експортного відділу, відділу міжнародного маркетингу та інші.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно-преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно-відрядна). 2. Комісійна форма оплати праці: 2.1. Лінійна комісійна; 2.2. Прогресивна комісійна; 2.3. Регресивна комісійна.
8. Господарська діяльність підприємства	– заступник директора з господарських питань; – начальник господарського відділу та інші.	1. Погодинна форма оплати праці: 1.1. Проста погодинна; 1.2. Погодинно-преміальна; 1.3. Бригадна (колективна) погодинна; 1.4. Комбінована (погодинно-відрядна).

Загальне керівництво підприємством буде здійснювати генеральний директор.

Для удосконалення існуючих систем оплати праці застосовують коефіцієнти, які сприятимуть підвищенню у працівників зацікавленості в досягненні поставлених перед ними цілей і будуть впливати на їх заробіток.

Одним з таких коефіцієнтів є *коефіцієнт керованості*, який відображає ступінь середнього завантаження одного керівника певного рівня, який керує відповідним числом підлеглих, з урахуванням норм керованості. Кожному керівнику підпорядкована певна кількість працівників, залежно від рівня управління (інституційного, управлінського і технічного) встановлена норма керованості керівника, перевищення цієї норми і належне виконання своїх функціональних обов'язків надає можливість отримати більшу заробітну плату керівнику відповідно до кількості підлеглих.

$$Kk = \frac{1}{z} \cdot \sum_{i=1}^z \frac{H_{\phi i}}{H_{ni}}$$

де  $z$  – число  $i$ -х рівнів (ступенів) управління;  $H_{\phi i}$ ,  $H_{ni}$  – відповідно фактична та нормативна кількість працівників, що припадає в середньому на одного керівника кожного  $i$ -го рівня управління, осіб.

У табл. 2 наведені норми і коефіцієнт керованості для керівників відповідного рівня.

Таблиця 2

### Норми і коефіцієнт керованості для керівників відповідного рівня управління

Рівень управління	Кількість працівників, підпорядкованих керівнику відповідного рівня управління (норма керованості), осіб.		Коефіцієнт керованості $Kk_i = \frac{H_{\phi i}}{H_{ni}}$
	Нормативне значення ( $H_{ni}$ )	Фактичне значення ( $H_{\phi i}$ )	
Інституційний рівень	6	7	1,17
Управлінський рівень	11	15	1,36
Технічний рівень	14	18	1,25

Нормативне значення кількості працівників, підпорядкованих керівнику відповідного рівня управління (норма керованості), встановлює самостійно підприємство залежно від його величини. Доцільно розробити шкалу доплат до заробітної плати керівників на основі коефіцієнта керованості.

Необхідно також враховувати в заробітній платі управлінських працівників, а саме керівників, такі коефіцієнти:

- який враховує рівень їх кваліфікації;
- виконавчої дисципліни;
- який базується на рівні інноваційної технології;
- який базується на рівні залучення інвестицій;
- який базується на рівні ризику.

Це сприятиме удосконаленню мотиваційного процесу, підвищенню продуктивності праці управлінських працівників, а також досягненню цілей працівників і підприємства.

**Висновки.** Розробка системи оплати праці управлінським працівникам з врахуванням коефіцієнтів ризику, інноваційності, керованості, виконавчої дисципліни та ін. стимулюватиме професіоналізм, підвищення продуктивності праці, старанність та ініціативу працівників, а також інші якості, які підвищать ефективність праці і сприятимуть досягненню цілей організації. Такий підхід орієнтує підприємство на стабілізацію виробничої діяльності підприємства, підвищення

конкурентоспроможності продукції, збереження персоналу і підвищення його кваліфікації, забезпечення зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів діяльності підприємства, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

1. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник – К.: КНЕУ, 2000. – 292с. 2. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312с. 3. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998.–600с. 4. Основы управления социалистическим производством / Под.ред. Г.Л. Таучака и В.П. Дубоноса. – К.: Вища школа, 1983. – 303с. 5. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. – К.: МП “Леся”, 1995. – 368с. 6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- М.: Гардарики, 2002. – 528с. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид., доп. і перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, „Интеллект-Захід”, 2003. – 352с. 8. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. – К.: МЗУУП, 1994. – 304с.

УДК 658.5

Г.В. Рачинська

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ЯК СПОСІБ ОЦІНКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

© Рачинська Г.В., 2005

Технологічний аудит розглядається як один із професійних інструментів в комплексній оцінці інноваційного проєкту для виявлення конкурентних переваг і зацікавлених споживачів, не заглиблюючись у сутність технічних рішень. Узагальнюються критерії оцінки варіантів інноваційного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, пропонується спосіб оцінки комерційного потенціалу інноваційних проєктів.

**Technological audit is considered(examined) as one of professional tools in a complex estimation of the innovational project and provides revealing competitive advantages and the interested consumers, not going deep in essence of technical decisions. Criteria of an estimation of variants of innovational development of subjects of enterprise activity are generalized, the way of an estimation of commercial potential of innovational projects is offered.**

**Постановка проблеми.** Інновації – це нелегкий вибір, який потребує значних фінансових вкладень і великих зусиль з боку керівництва суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності. В довгостроковому аспекті у підприємств немає іншого виходу, крім проведення інноваційної політики, яка є єдиним джерелом тривалого успіху. З іншого боку, недостатньо продумане витрачання ресурсів на нові ідеї може мати непоправні наслідки.

У ринковій практиці багато прикладів, які показують, що наявність нової технологічної ідеї ще не є гарантією досягнення успіху. Дуже часто складно дати відповіді на такі питання:

– чому деякі “хороші” ідеї не реалізуються взагалі або не приносять прибутку?