

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вачевський М.В. Джерела патентної документації та патентних описів до об'єктів інтелектуальної власності / М.В. Вачевський // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8(38). – С. 105-114.
2. Бубенко П.Т. Інтелектуальна власність : навчальний посібник / П.Т. Бубенко, В.В. Величко, С.М. Глухарев ; Харк. Нац. Акад. міськ госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 215 с.
3. Вачевський М.В. Соціально-економічні аспекти використання інтелектуальної власності в сучасних умовах. Теорія і практика : навчальний посібник [Текст] / М.В. Вачевський. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.
4. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність : підручник / В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2006. – 432 с.
5. Сімсон О.Е. Інноваційне і креативне право: право знань і творчості : монографія / О.Е. Сімсон. – К. : Вид. дім «Ін Юре», 2006. – 264 с.
6. Ястремська О.М. Інтелектуальна власність : навчальний посібник / О.М. Ястремська, Д.О. Ріпка. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 280 с.
7. Ястремська О.О. Інтелектуальна власність : навчальний посібник / О.О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 124 с.
8. Цибульов П.М., Чеботарьов В.П., Зінов В.Г., Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю [Текст] / За ред. П.М. Цибульова : монографія. – К. : «К.І.С.», 2008. – 448 с.
9. Павленко Т.В. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/>.
10. Пижова Л.Б., Савченко О.І., Чуксіна К.Р. Визначення механізмів управління інтелектуальною власністю на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2012/iem/sarkanich/library/Puzhova.pdf>.
11. Морозов О. Ф. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства як механізм захисту прав інтелектуальної власності (ч. 1) [Текст] // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 1. – С. 43-52.
12. Валеева Ж.Р. Интеллектуальная собственность в системе управления промышленным предприятием : монографія / Ж.Р. Валеева. – Владимир : Издательство «Посад», 2003. – 140 с.
13. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью : учеб. пособ. / В.Г. Зинов. – М. : Дело, 2003. – 512 с.
14. Козырев А.Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов / А.Н. Козырев // Аналитический вестник. – 2001. – № 1. – С. 3-10.
15. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом / Л.И. Лукичева. – 3-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2009. – 560 с.
16. Кучумова І.Ю. Інтелектуальний капітал в системі управління підприємством / І.Ю. Кучумова // БІЗНЕСІНФОРМ (Економіка: менеджмент і маркетинг). – 2013. – № 12. – С. 357-364.
17. Вачевський М.В., Кремень В.Г., Мадзігон В.М., Скотний В.Г., Левченко Г. Є., Вачевський О.М. Інтелектуальна власність: теорія і практика інноваційної діяльності : підручник / За ред. проф. М.В. Вачевського. – К. : ВД Професіонал, 2005. – 448 с.
18. Грещак М.Г., Гребешков О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
19. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк : ДОНУЕП, 2008. – 363 с.

УДК 005.32:331.101.3

Шевченко К.М.

аспірант

Навчально-наукового професійно-педагогічного інституту  
Української інженерно-педагогічної академіїНАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена проблемам удосконалення системи стимулювання праці персоналу, розробці методичного підходу до визначення рівня заохочувальних виплат з урахуванням економічної ефективності від їх використання. Розроблено схему визначення класифікаційних ознак мотиваційного механізму персоналу підприємств. Наведено схему елементів і методів управління та мотивації праці персоналу, яка спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, оплата праці, мотиваційний механізм, заохочувальні виплати, методи управління, трудові ресурси, людський капітал, роботодавець.

Шевченко Е.Н. НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблемам совершенствования системы стимулирования труда персонала, разработке методического подхода к определению уровня поощрительных выплат с учетом экономической эффективности от их использования. Также разработана схема определения классификационных признаков мотивационного механизма персонала предприятий. Приведена схема элементов и методов управления и мотивации труда персонала, которая направлена на обеспечение эффективного управления персоналом на предприятиях.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, оплата труда, мотивационный механизм, поощрительные выплаты, методы управления, трудовые ресурсы, человеческий капитал, работодатель.

Shevchenko K.M. DIRECTIONS OF FORMING OF MECHANISM OF STIMULATION OF LABOUR OF PERSONNEL OF  
ENTERPRISE

The article is devoted to the problems of improving the system of staff incentives, developing methodological approach to determine the level of incentive payments based on cost-effectiveness of their use. Also developed a scheme for determining classifications motivational mechanism personnel. This scheme elements and the management and motivation of staff, aimed at ensuring effective human resources management in enterprises.

**Keywords:** motivation of staff, wages, motivational mechanism, incentive payments, management, human resources, human capital, employer.

**Постановка проблеми.** На різних етапах розвитку людства мотивація до ефективної праці і управління трудовими ресурсами безпосередньо на підприємствах являються визначальним важелем, який забезпечує успішність виробництва і його конкурентоспроможність. Саме з цих причин на проблему ефективного використання персоналу підприємств звертає увагу економічна наука і практика. Тому ці економічні категорії тісно пов'язані і взаємозалежні у виробництві. Та в економічній теорії вони не завжди розглядаються комплексно та системно, а здебільшого мотивація праці розкривається як економічний метод управління персоналом, а її сутність визначається по-різному з використанням обмеженого кола класифікаційних ознак.

Відомі методи матеріального і морального заохочення до праці удосконалюються у напрямках, невідповідних мотиваційному механізму, який до того ж потребує більш ґрунтовного визначення.

У той же час ринкові умови економіки України потребують вивчення показників і класифікаційних ознак формування мотивації й управління персоналом в єдності, як систему.

Як відомо, нові форми усупільнення власності на засоби виробництва у корпоративних акціонерних товариствах спонукають до усупільнення колективних і особистих виробничих інтересів працівників. Володіння акціями підприємства і виплати на них дивідендів стимулюють персонал підприємства також до покращання своїх особистих та суспільних результатів праці. Тому таким поєднаним інтересам працівників корпоративних машинобудівних підприємств повинні відповідати існуючий мотиваційний механізм та системи оплати і стимулювання праці, які утримують способи справедливої диференціації матеріальної винагороди за трудові зусилля усього колективу і кожного працівника окремо. Саме таким вимогам відповідає пайова форма розподілу корпоративного фонду оплати праці між виконавцями відповідно до їхніх трудових досягнень за принципом сходінки: від підприємств до відокремленого колективу (дільниці чи відділу) і безпосередньо до виконавців.

Таким чином, відповідність мотиваційної системи інтересам двох видів: загальновиробничим інтересам колективу підприємства і особистим інтересам працівника становить перший і основний принцип формування мотиваційного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До того ж проникнення в практику українських підприємств зарубіжного досвіду з організації оплати праці підштовхувало нашу дійсність до розвитку форм заробітної плати у напрямку її корпоратизації, підсилення колективних інтересів і потреб, заміни тарифних форм нарахування заробітку на безтарифні, контрактні, пайові. Саме в такому напрямку розвиваються нові форми і методи стимулювання праці, про що засвідчують в наукових працях такі українські і російські учені, як: А.М. Колот [1], О.Л. Єськов [2], А.В. Калина [3], Н.А. Волгін [4], А.Ф. Афонін [5], Р.А. Яковлев [6], Б.М. Генкін [7]. Дослідження зазначених авторів відбуваються саме в напрямі нових моделей оплати праці, які ламають «зрівнялівку» і дають простір розвитку особистої матеріальної зацікавленості в результатах як власної, так і корпоративної праці.

**Постановка завдання.** Визначення напрямів формування механізму мотивації праці персоналу підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Практика свідчить, що сучасний період небувалого роз-

витку інформаційних технологій накладає свій відбиток на форми і методи управління персоналом безпосередньо у сфері виробництва. Помітна роль у цьому процесі відводиться розвитку мотиваційного механізму, форм матеріального і морального заохочення до продуктивної праці на машинобудівних підприємствах, бо в машинобудуванні як найбільш трудомісткій і матеріаломісткій галузі, потреба в застосуванні сучасних методів стимулювання успішності і якості праці найбільш злободенна.

При цьому за результатами наших досліджень виявлено, як першочерговий захід з удосконалення системи оплати праці, структуризацію її фонду, щодо якої передбачена така послідовність комплексного підходу:

1. Виділяється мінімальна основна (тарифна) заробітна плата, рівень якої відповідає виконанню норм праці на 100%. Передбачається відтворювальний рівень заробітної плати, еквівалентний вартості робочої сили для некваліфікованих робітників (I розряду) і працівників низької кваліфікації в нормальних умовах праці.

2. В якості додаткової заробітної плати виділяються виплати за успішність праці, які включають доплати і надбавки згідно з галузевими тарифними угодами.

3. Виділяється надтарифна частина (премії, разові заохочення), що стимулює продуктивність праці.

4. Відокремлюються виплати за участь у капіталі (дивіденди з акцій, бонусів), що стимулюють зростання власного капіталу.

Використовуючи зазначені положення, можна визначити систему матеріальних і моральних заходів, що спонукають працівника до високих показників у роботі, виходячи із психофізіологічних настанов людини та необхідності забезпечення економічної вигоди для роботодавця. Але до таких заходів можуть належати й ті, що не виходять за поріг соціальної відчуженості заохочувальних виплат за успішності роботи для працівників і їхніх родин та забезпечують психофізіологічне задоволення результатами власної трудової діяльності згідно з мотивами і потребами.

З метою формування мотиваційного механізму стимулювання діяльності працівників машинобудівних підприємств важливим є визначення відповідних класифікаційних ознак, які розкривають сутність мотиваційного механізму. До них слід зарахувати науково вивірене розуміння сутності персоналу як об'єкта стимулювання успішності його діяльності. Насамперед потрібен відхід лише від кількісних визначень сутності персоналу, а також потрібно враховувати такі його якісні критерії, як: здоров'я, розумові здібності, знання та досвід, мобільність, здатність забезпечувати дохід, витрати на відтворення робочої сили. Тому, в нашому розумінні, персонал підприємства представляє трудові його ресурси, які володіють такими якісними ознаками, як: здоров'я, розумові і фізичні здібності, знання, професійну підготовку, вміння та досвід виконання трудових функцій, мобільність, які здатні забезпечувати виробничий і соціальний результат та дохід для себе і суспільства, потребують певних витрат, необхідних для відтворення робочої сили.

У межах підприємства персонал можливо розглядати як людський капітал, який є основним елементом трудового потенціалу, тому може мати вартісне вимірювання. Тобто людський капітал і персонал одночасно можуть виступати як вартісна субстанція трудового потенціалу й визначати рівень, який вимірюється витратами на персонал. Сукупний рівень

трудового потенціалу складають трудові ресурси, які в умовах виробництва володіють певною продуктивною силою праці (технікою, технологією, засобами виробництва, технологічною енергією, організацією праці й виробництва), інтенсивністю, якістю, умовами, вмотивованістю праці.

Науково обґрунтоване визначення та забезпечення ефективного використання персоналу на підприємстві є найбільш важливим засобом в економічній практиці України, бо персонал стає рушійною силою, яка приводить в дію всі види виробничих ресурсів. Виходячи з цієї мети виробництва, існуюча класифікація персоналу за категоріями (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники і непрофесійний персонал) виявляється обмеженою і має вивчатися в комплексі таких класифікаційних ознак, як: трудові функції, нормативна база для регламентування трудового процесу, методи стимулювання успішності праці. Саме системному підходу до комплексного визначення чинників ефективного використання персоналу сприятиме схема його класифікації за категоріями, трудовими функціями та методами матеріальної винагороди за працю та методами регламентування праці.

Важливим елементом механізму мотивації й управління персоналом у ринкових умовах виробництва стають показники досягнення ефективності систем стимулювання праці для роботодавця, які визначаються загальним прибутком, за винятком заохочувальних виплат.

Враховуючи економічні інтереси роботодавця, ефект визначається щодо витрат на персонал, до

яких варто зарахувати заробітну плату із соціальними відрахуваннями, витрати на всі види соціального страхування, соціальні потреби і пільги, витрати на утримання соціальної інфраструктури, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, виплату дивідендів тощо. Найбільш відомим є метод визначення ефективності систем заохочення персоналу до праці в разі встановлення регламентованого рівня стимулюючих виплат залежно від показника заохочення.

До основних методів удосконалення систем стимулювання праці персоналу, відомих в економічній літературі, можна зарахувати структурування заробітної плати. З огляду на цей напрям бажано виділяти відтворювальну і стимулюючу частку заробітної плати, не вдаючись до регламентування її структури. Частка основної і допоміжної заробітної плати повинна встановлюватись на межі співвідношення економічного ефекту і порогу соціальної відчутності стимулюючих виплат для працівників і їхніх родин, не вдаючись до регламенту і граничного рівня. Тому ми зробили спробу знайти метод кількісної оцінки параметрів заохочувальних систем. Такий методичний підхід до визначення рівня заохочувальних виплат з урахуванням економічної ефективності від їх використання ґрунтується на таких показниках: рівень прибутку у звітному періоді; собівартість товарної продукції; коефіцієнт, що виражає частку заробітної плати у собівартості продукції; коефіцієнт приросту частки заробітної плати від збільшення розміру заохочувальних виплат. Зазначений підхід має практичне значення, бо узгоджує розмір заохочувальних виплат з економічними можливостями підприємства.

Зазначений підхід також можна застосувати з метою стимулювання економії уречевленої праці. У такому разі необхідно визначити економію уречевленої праці в межах дозволених стандартом відхилень зниження матеріальних витрат.

У процесі досліджень установлено, що важливим напрямом розвитку систем стимулювання праці є поєднання методів морального і матеріального заохочення персоналу в межах мотиваційного механізму, як найбільш всеохоплюючої категорії. До того ж при визначенні сутності категорії мотивації в економічній літературі серед учених відсутня єдина думка. Більшість дослідників кваліфікує мотивацію праці однобічно як метод спонукування до праці відповідно до потреб, інтересів або мотивів людини, не звертаючи увагу на такі риси мотиваційного процесу, як: системність матеріальних і моральних заходів, що спонукають працівника до високих показників роботи і відповідають його психофізіологічним настановам та економічним інтересам роботодавця.

Тому сутність мотивації праці ми вивчаємо як систему моральних і матеріальних заходів, що спонукають працівника до високих показників роботи,



Рис. 1. Схема визначення класифікаційних ознак мотиваційного механізму персоналу промислового підприємства

враховуючи психофізіологічні настанови людини та необхідності забезпечення економічної вигоди роботодавця. До таких заходів можуть бути зараховані й ті, що перебувають в межах соціальної відчуженості заохочувальних виплат за успішність роботи для працівників і їхніх родин та забезпечують психофізіологічне задоволення результатами власної трудової діяльності згідно з мотивами і потребами.

З огляду на зазначені вище теоретичні положення і визначення сутності мотиваційного механізму і персоналу, на рисунку 1 подано розроблену в результаті досліджень схему його класифікації. При класифікації потреб використана схема, запропонована проф. Б.М. Генкіним [7].

Як бачимо на рисунку 1, схема класифікації показників мотиваційного механізму персоналу підприємств включає такі ознаки:

- чинники впливу, до яких належать людський прогрес і джерела забезпечення та можливості задоволення потреб;

- психофізіологічні настанови людини, які визначаються потребами існування і досягнення мети, а також мотивами, цілями задоволення та передбачають шляхи досягнення;

- методи досягнення мети: матеріальне і моральне заохочення до праці і внутрішньофірмове навчання;

- соціальні, кількісні, якісні і економічні показники визначення результативності праці.

У цьому випадку в результаті комплексної взаємодії зазначених вище класифікаційних ознак мотиваційного механізму забезпечується соціальна відчуженість заохочувальних виплат та економічна ефективність для роботодавця, які в сукупності складають його соціально-економічну ефективність. Таким чином, науковий підхід до систематизації класифікаційних ознак дає можливість застосовувати механізм управління і мотивації праці на підприємствах, у структурі якого доцільно визначати напрямки дослідження проблем стимулювання ефективного

використання персоналу. Це дає змогу комплексно і раціонально вирішувати проблеми конкурентоспроможного виробництва.

У якості критерію визначення раціональності шляхів розвитку методів матеріального і морального заохочення персоналу до успішної праці застосовано, як було сказано вище, співвідношення порогу соціальної відчуженості розміром заохочувальних виплат для працівників і їхніх родин, а також розміром економічного ефекту для роботодавців. Рівень цього співвідношення повинен бути оптимальним, урівноваженим до вимог економічного закону оплати праці. В цьому разі з'являється можливість не регламентувати межу максимальних розмірів винагород за працю.

На підставі зазначених вище теоретичних досліджень розроблено і пропонується механізм, що забезпечує ефективне управління й використання персоналу на підприємствах (рис. 2), практичне застосування якого повинно вирішувати проблему забезпечення ефективності управління персоналом і його використання на підприємствах машинобудівної галузі, спрямованого на зростання ефективності виробництва і його конкурентоздатності.

Як бачимо на рисунку 2, механізм спрямовано на забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах та поєднує вагомий блок його елементів:

- нормативна база для регламентування праці, згідно з якою планують трудові ресурси підприємства і визначають кількісні пропорції персоналу за категоріями та трудовими функціями, а також класифікаційні ознаки його групування;

- матеріальні й психологічні методи стимулювання персоналу до ефективної праці;

- економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом;

- показники й методи визначення ефективності використання персоналу.



Рис. 2. Система елементів і методів управління та мотивації праці персоналу підприємств

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, застосування наукового підходу до систематизації класифікаційних ознак дає можливість визначити механізм управління і мотивації праці на підприємствах, в структурі якого доцільно проводити дослідження проблем стимулювання ефективного використання персоналу.

Визначення напрямів удосконалення методів управління та стимулювання персоналу до високо-ефективної праці в межах відповідних механізмів з урахуванням їхніх класифікаційних ознак і показників дає змогу комплексно і безпомилково вирішувати проблеми конкурентоспроможного виробництва.

В якості критерію визначення раціональності шляхів розвитку методів матеріального і морального заохочення персоналу до успішної праці рекомендовано використовувати співвідношення порогу соціальної відчутності розміром заохочувальних виплат для працівників і їхніх родин, а також розміром економічного ефекту для роботодавців. Це дає змогу не регламентувати граничних максимальних розмірів винагород за працю.

**Перспективами подальших досліджень** із зазначеної проблеми стає розвиток раціональних

методів стимулювання й управління трудовими ресурсами відповідно до галузевих особливостей підприємств та механізму управління і мотивації праці персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А.М. Колот. – К. : Фірма «Праця», 1997. – 238 с.
2. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А.Л. Еськов. – Донецк : Лебедь, 2005. – 390 с.
3. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) / А.В. Калина. – К. : МАУП, 2001. – 312 с.
4. Волгин Н.А. Экономика труда: социально-экономические отношения : учеб. / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2002. – 736 с.
5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учебн. пособие / А.С. Афонин. – К. : МЗУПП, 1994. – 304 с.
6. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии / Р.А. Яковлев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 248 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебн. для вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М. : Норма, 2009. – 464 с.