

політика / О. О. Чернушкіна. / ДВНЗ «Київськ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» – К., 2007. – 22 с. 10. Шаульська Л. В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л. В. Шаульська, Н.В. Романов // Вісник Технологічного університету. Поділля. – 2003. – №4. – Ч.1. Т.2. – С. 203–207. 11. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. / В. Г. Щербак – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 220 с. 12. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник- К.: Знання, 2008. - 679

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРАЦІ**

*Гончаренко І.М., к.е.н., Травіна К.В. магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розкрито теоретичні основи розуміння понять «якість праці» та «мотивація», визначено компоненти якості праці, чинники її формування, засоби оцінення в різних сферах. Запропоновано методику проведення комплексної оцінки ефективності праці персоналу на підприємстві. Пропонується акцентувати увагу на оцінці стимулів праці персоналу і враховувати її у методиці, що розглядається.

**Ключові слова:** методика визначення ефективності праці, мотивація, персонал, стимули, якість праці.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА**

*Гончаренко И.Н к.э.н., Травина К.В. магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье раскрыты теоретические основы понимания понятий «качество труда» и «мотивация», определены компоненты качества труда, факторы ее формирования, средства оценивания в разных сферах. Предложена методика проведения комплексной оценки эффективности труда персонала на предприятии. Предлагается акцентировать внимание на оценке стимулов труда персонала и учитывать его в методике, которая рассматривается.

**Ключевые слова:** методика определения эффективности труда, мотивация, персонал, стимулы, качество труда.

## **FORMATION OF SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISES ON THE BASIS OF ANALYTICAL METHODS OF ASSESSMENT OF QUALITY OF WORK**

*Goncharenko I., Travina K.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Summary.** In article it is opened theoretical bases of understanding of the concepts «quality of work» and «motivation», components of quality of work, factors of her formation, means of estimation in different spheres are defined. The technique of carrying out complex assessment of efficiency of work of personnel at the enterprise is offered. It is offered to focus attention on assessment of incentives of work of personnel and to consider him in a technique which is considered.

**Keywords:** technique of definition of efficiency of work, motivation, personnel, incentives, quality of work.

**Постановка проблеми.** Персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Успішність підприємства залежить від якості роботи кожного

окремого працівника, яка безпосередньо впливає на продуктивність та результативність роботи всього підприємства, що відображається у його прибутковості і успішності на ринку. Так, якість праці впливає на ефективність виробництва продукції (товару) чи послуги, який виробляє виробничий або невиробничий персонал. Виробничий персонал представляє собою робітників, які приймають безпосередню участь у виробництві або обслуговуванні, невиробничий персонал – працівники зайняті в невиробничій сфері підприємства. Здійснення оцінки ступеня впливу мотиваційних факторів на робітника, підвищує ефективність діяльністю підприємства та дає змогу утримувати рівень прибутковості на достатньому рівні. Ефективна система оцінювання персоналу дозволить встановити переконливу оплату праці, сприятиме формуванню програм персонального розвитку працівників і пріоритетів стратегії управління персоналом підприємства в цілому. Тому необхідною умовою та об'єктивною потребою таких перетворень є формування нової системи мотивації праці і стимулювання персоналу.

Сьогодні в Україні застосовують окремі елементи мотивації праці, це дає змогу про необхідність формування цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу співробітників та результативність діяльності підприємства в цілому. Ефективність мотивації і стимулювання праці може бути досягнута, у разі індивідуалізації її елементів, забезпечення відповідності винагородження працівника його внеску у зростання продуктивності виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як Д. Аткинсон [2], Д. Мак-Клелланд [5], А. Маслоу [6] та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили Ю. Богоявленська [3], Г. Дмитренко [4], Є. Стрельчук [9], А. Темницький [10], О. Чернушкіна [11], Л. Шаульська [12], В. Щербак [13] та ін.

Американський вчений А. Маслоу відкрив можливість багатомірного підходу до мотивації, запропонувавши теорію потреб. І далі він зазначає: «Хоча й людина зацікавлена у розмірах власної заробітної плати, вона не виступає як найвища зацікавленість у праці. Інколи люди більше зацікавлені у тому, щоб заробітна плата віддзеркалювала соціальну значущість роботи, яку вони виконують» [6].

Концепція мотивації за потребами представлена теорією, розробленою Д. Мак-Клелландом. Він доводить, що потреби набувають і вивчаються на основі життєвого досвіду людей. Виділені потреби можуть бути задоволені процесом доведення роботи до успішного завершення; влади, яка виражається у бажанні впливати на інших людей і задовольнятися шляхом призначення на відповідну посаду; причетності, що задовольняється шляхом одержання роботи, яка дає широкі можливості соціального спілкування [5].

Мотивація, за визначенням О. Чернушкіної – це процес здійснення зовнішніх факторів впливу, з метою спонукання працівника до роботи, що обумовлює застосування стимулів і передбачає створення умов для реалізації його ділових, професійних, особистісних якостей та дає можливість для розвитку, розглядається як процес мотивування [11].

Проведений аналіз доводить, що практично всі наукові роботи присвячені або проблемам мотивації [2; 3; 5; 6; 9], або проблемам оцінки якості праці [10; 11; 12; 13]. Питання оцінки впливу мотивації персоналу власне на якість праці розкрито недостатньо.

**Метою дослідження** є обґрунтування найбільш доцільної системи мотивації персоналу підприємств на основі аналітичних методів оцінки якості праці.

**Виклад основного матеріалу.** Якість праці виступає одним з найбільш важливих об'єктів управління на сучасному підприємстві. Існуючі системи управління якістю праці використовуються як спосіб мотивації працівників і напряму їх діяльності на успішніше досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності підприємства. Управління якістю праці може поширюватися на підприємство у цілому, на окремі рівні його ієрархії, на категорії працівників.

Будь-яка продукція (послуга) – це кінцевий результат конкретної праці. Власне, сам процес праці – це процес доцільної діяльності людини, спрямований на перетворення предметів праці на споживчі цінності.

Питання об'єктивної оцінки якості праці гостро постало наприкінці ХІХ ст., в епоху активного розвитку промисловості. Звичайно, ця система передусім розглядала не власне оцінку якості праці, а методи її оптимального розподілу, раціоналізації і підвищення продуктивності праці персоналу.

Згідно з економічною енциклопедією, якість праці – це сукупність специфічних дій, спрямованих на досягнення певної матеріальної мети, які відрізняють один вид конкретної праці від іншої [8].

Функціонування ринкової економіки, яка призвела до зростання конкурентного тиску, виникнення необхідності постійного підвищення якості, спричинило еволюцію теорії якості праці. В сучасних умовах якість праці доцільно трактувати як економічну категорію, яка виражає відносини з приводу властивостей праці максимально забезпечувати потреби суспільства. Зважаючи на це, якість праці можна розглядати як результативність використання потенціалу працівника відповідно до потреб суспільства.

Раціональною є точка зору, згідно з якою визначається три основні компоненти якості праці: трудовий потенціал працівника, рівень організації праці, ефективність (результативність) праці. Для різних категорій працівників кожен із зазначених компонентів має різний зміст.

Компонентний склад якості праці дає можливість виділити дві групи чинників, які визначають його рівень: об'єктивні та суб'єктивні (рис. 1).

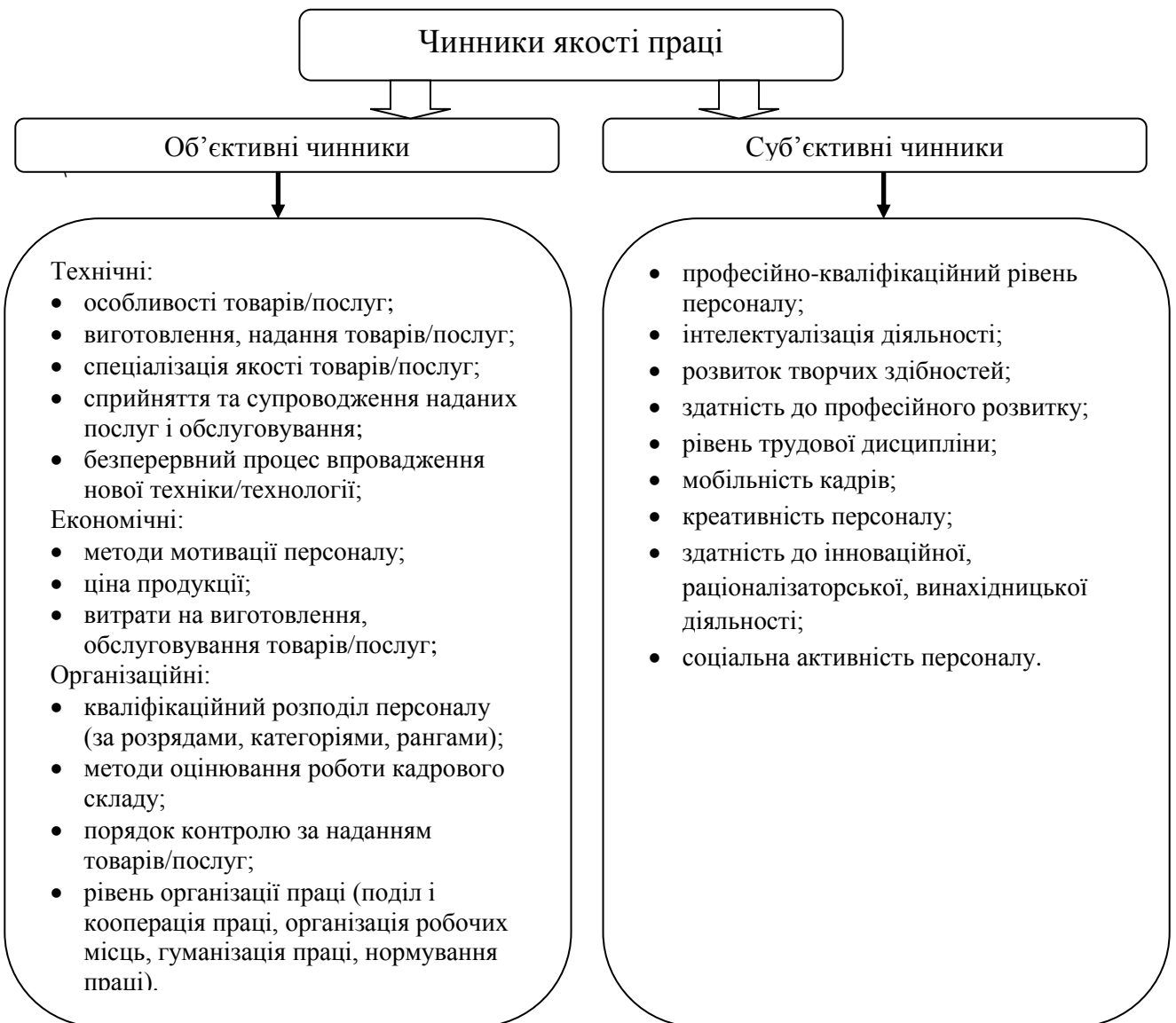
Об'єктивні чинники формуються і використовуються підприємством для впливу на персонал, його кількісні та якісні показники праці. Вони охоплюють технічну, організаційну й економічну складові

Суб'єктивні (особисті) чинники є керованими безпосередньо працівником і залежать від його трудового потенціалу, мотивованості до праці та розвитку. Наявність додаткових стимулів (можливості посадового, кваліфікаційного росту, підвищення рівня заробітної плати тощо) часто виступає першочерговим чинником підвищення якості праці.

Оцінювання якості праці є складовою процесу управління якістю. Методика його здійснення залежить від специфіки виду діяльності, яким займається підприємство, типу організації виробництва, обраної системи мотивації та її зв'язку з якістю праці, а також від категорії персоналу.

У сучасних методах управління персоналом цілком актуальним є питання розвитку та удосконалення системи стимулювання. Але, удосконалення системи стимулювання трудової діяльності без знань мотивації та демотивації персоналу неефективно. Чим більше система стимулювання відповідає мотивації робітника, групи, колективу, тим сильніше дія такої системи та вище ефективність стимулів.

Організації, чиї співробітники добре працюють, в цілому показують кращі результати, а зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії.



*Авторська розробка*

**Рис. 1. Чинники якості праці**

Згідно з економічною енциклопедією, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [8].

Система мотивації персоналу підприємства як економічна категорія має такі складові: систему оплати праці; соціальні гарантії; надання пільг; участь працівників: у власності підприємства; в управлінні; у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внескові; ротацію персоналу; регулювання робочого часу; поліпшення умов праці; особисте й публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі. Безпосередньо мотивація праці персоналу повинна базуватися на якості праці.

У готельному бізнесі широко використовується п'ятиступенева модель якості

обслуговування, яка включає: очікування клієнтів і реакція керівництва; сприйняття керівництва і специфікації якості обслуговування; спеціалізація якості надання послуг і обслуговування; надання послуг та зовнішні зв'язки; очікування та сприйняття наданих послуг. Серед розповсюджених моделей управління контролю якості у готельно-ресторанному бізнесі є «П'ять М» Ф. Котлера і «Петля якості» Е. Демінга.

На промислових підприємствах управління якістю здійснюється за допомогою впровадження системного підходу бездефектного виготовлення продукції (БВП) і здачі її у відділ технічного контролю (ВТК) з першого пред'явлення. У роздрібній торгівлі одним із активних систем контролю якості застосовують метод «таємний покупець» - оцінка якості обслуговування за допомогою підготовлених людей, які відвідують роздрібну точку в ролі звичайних клієнтів. В ІТ-технологіях використовують метод контролю якості програмного забезпечення, також «тестувальники» чи «тестери» відповідають за дотриманням якості програмного коду.

З метою отримання більш об'єктивних даних щодо ефективності праці пропонується визначити її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які адекватно описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням, тощо. До таких показників у банківській сфері відносять: прибутковість активів, рентабельність витрат, продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал, обсяг активів на одного працівника та ефективність використання ресурсної бази. Комплексна оцінка здійснюється за такою методикою (рис. 2.). У даній методиці використовуються наступні показники:

- прибутковість активів (П1). Співвідношення прибутку до активів банку. Характеризує здатність банку забезпечити найбільше віддачу активів, їх прибутковість. Показує, скільки прибутку принесла одна грошова одиниця власних та залучених коштів банку, розміщених в активні операції;

- рентабельність витрат (П2). Характеризує рівень віддачі витрат банку й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат – тобто відображає рівень результативності і економічності витрат банку. Визначається як співвідношення прибутку до витрат;

- продуктивність праці (П3). Співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи банку в цілому та продуктивність праці банківського персоналу;

- рентабельність витрат на персонал (П4). Характеризує окупність витрат банку на утримання персоналу та показує чистий ефекти від рішень щодо мотивації працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу;

- обсяг активів на одного працівника (П5). Співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці;

- ефективність використання ресурсної бази (П6). Розраховується як співвідношення доходних активів до зобов'язань банку. Відображає ступінь використання банком у господарському обороті зобов'язань банку. Вважається, що банк ефективно використовує сукупні зобов'язання, якщо показник становить не менше 75-80%.

Наведена методика вперше розглядалася у працях П.В.Матвієнка, так ефективність та продуктивність праці в банківській сфері визначають як величину активів на одного працівника. Але специфіка банківської діяльності диктує нові вимоги до оцінки результативності трудової діяльності і зумовлює використання

більш загальної, ніж продуктивності праці, категорії. Така категорія повинна надавати оцінку і стимулам, які використовує керівництво банку та персоналу.



**Рис. 2. Методика проведення комплексної оцінки ефективності праці персоналу [7]**

До основних факторів, що впливають на ефективність праці в банківській сфері, можна віднести: мотиваційні механізми і, передусім, ефективну систему оплати праці, оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів (плинність персоналу, втрати робочого часу, повне використання кредитних ресурсів та ін.); удосконалення рівня надання і якості банківських послуг та їх наближення до споживача, організаційну структуру, інноваційний тип управління працею (безперервна інноваційна діяльність, розробка та застосування більш ефективних засобів і технологій для проведення банківських операцій), освоєння нових сегментів ринку; удосконалення бізнес-планування у взаємозв'язку з завантаженням працівників, удосконалення організації праці і підготовки кадрів тощо.

Пропонується до представленої методики ввести оцінку стимулів персоналу банку та його керівництва, встановити відхилення між ними і враховувати їх у процесі планування роботи з персоналом. Мотив не тільки спонукає людину до дій, а й визначає, що саме і як треба зробити. Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною сприйнятий нею. Розглянемо оцінку стимулів працівників «Укргазбанку» за допомогою бальної шкали (табл.1.), та його графічне подання рис. 3.

Таблиця 1

Перелік стимулів	Критерії оцінювання АБ «Укргазбанк»*	
	Актуальні для працівників	Актуальні для керівників
1	2	3
1. Заробітна плата	3	3
2. Участь в акціонерному капіталі установи	1	3
3. Моральне стимулювання	2	3
4. Програми виплат з тимчасової непрацездатності	3	1
5. Розрахунок з транспортних витрат чи обслуговування власного транспорту	3	2
6. Організація харчування	1	0
7. Програми з підвищення кваліфікації працівників	3	3
8. Програма медичного обслуговування	3	2
9. Організація відпочинку для персоналу та сім'ї	2	1
10. Культурні програми для колективу	2	3
11. Консультативні підрозділи	3	2
12. Гнучкі соціальні виплати	3	1
13. Страхові послуги	3	2
14. Відрахування у пенсійний Фонд	3	1
15. Оплата відпустки	3	1

\* Критерії оцінювання: 3 бали – дуже важливо; 2 бали – важливо; 1 бал – низька ступінь важливості; 0 балів – зовсім не важливо [1].

Сьогодні АБ «Укргазбанк» - це комерційний банк України, бенефіціарним власником якого є держава в особі Міністерства фінансів України (94,94% акцій). Банк незмінно входить до групи найбільших банків в Україні (6 місце у рейтингу стійкості банків). Структура АБ «Укргазбанк» складається з Головного офісу, 32 філій та 92 відділень і охоплює практично всю територію України.

Оцінивши результати анкетування, можна зробити висновок, що найважливіші стимули для працівників є такі: заробітна плата, програми виплат з тимчасової непрацездатності, програми з підвищення кваліфікації працівників, програма медичного обслуговування, консультативні підрозділи, гнучкі соціальні виплати, страхові послуги, оплата відпустки, відрахування в пенсійний фонд.

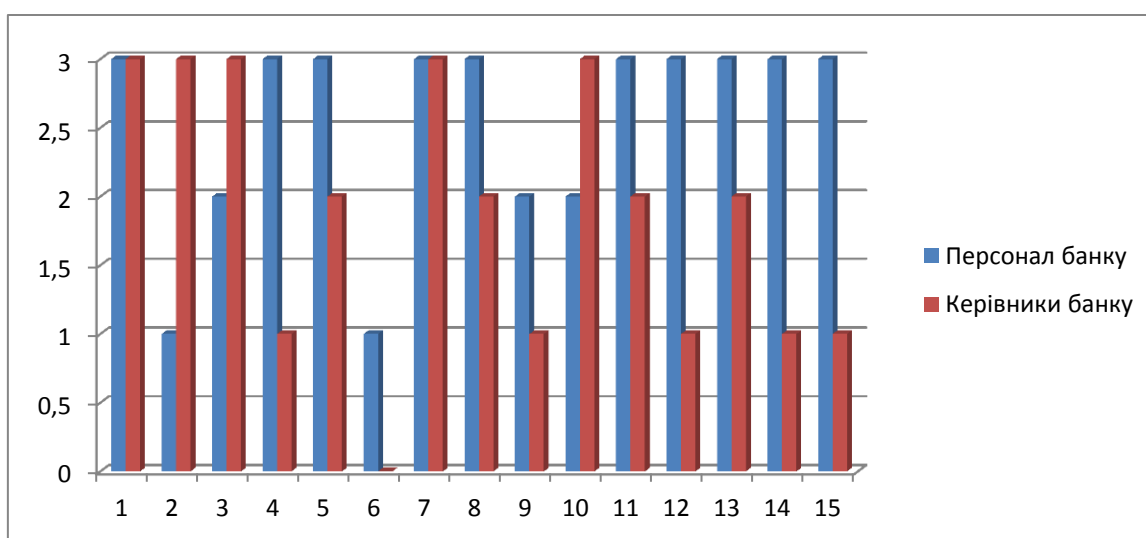


Рис. 3. Графічне подання суперечностей між стимулами керівників та персоналом банку [1]

У керівників фінансової установи ступінь важливості стимулів не зовсім співпадає з персоналом. Найбільш значні відхилення спостерігаються у стимулах 14, 15, 12, 4, 2. Це відбувається тому, що керівники організації багато стимулів розглядають як додаткові витрати для підприємства. Таке розуміння не вірне. Враховуючи те, що визначені стимули є дуже важливими для персоналу, їхнє ігнорування дає негативний пролонгований ефект та значно зменшує ефективність праці персоналу.

Якщо проводити аналіз стимулів керівництва підприємства, то ця ситуація є більш складною. Ступінь важливості кожного зі стимулів для підприємства і для працівника не співпадає. Керівники переслідують зовсім інші цілі, вони не дуже зацікавлені в стимулах, які важливі для їх працівників. Тому і виникає проблема злагодженої та продуктивної роботи самого підприємства та його робітників.

**Висновки.** Сучасні умови господарювання диктують нові вимоги до управління якістю праці як складової системи менеджменту якості, спонукаючи роботодавців до пошуку нових методів контролю й оцінювання діяльності персоналу з метою приведення їх у відповідність потребам підприємства. Розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізу працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих потреб.

Якість обслуговування, як будь-який процес, має дві сторони – технічну та комунікативну. Перша визначається чисельністю послуг, що надається банком, а також такими параметрами їх виконання, як оперативність, точність, надійність. Друга – суто людським вішенням до клієнта: готовністю відповісти на будь-яке питання, вислухати будь-яку пропозицію і, навіть, готовність піти на деякий фінансовий ризик заради зручності клієнта.

За допомогою налагодженої служби маркетингу банки зможуть значно підвищити продаж нових банківських послуг, а реклама, яка не вимагає ніяких витрат – це позитивний відгук з вуст самого клієнта. Тому рекламну діяльність будь-якої послуги треба починати з операційних приміщень і працюючих в них службовців.

На етапі обслуговування продажів банкам необхідно розробляти комплекс заходів щодо посилення зворотної реакції цільової аудиторії, що містить дослідження, контроль, інформаційну підтримку, навчання персоналу та заходи щодо оптимізації філіальної мережі (розвиток формату міні-офісів, банкомати з розширеними функціями тощо), використання широкого арсеналу методів TQM (тотальної системи якості): ставлення керівництвом довгострокових зобов'язань по впровадженню систем управління якістю обслуговування; зацікавленість, проведена роль і безпосередня участь керівництва; стандарт роботи, що виражається в формулюванні «нуль помилок»; приділення основної уваги вдосконаленню процесів, а не людей тощо.

Суперечності між стимулами керівництва та персоналом банку є багатограним показником, який віддзеркалює різні аспекти клімату в колективі і впливає на продуктивність праці. Отримані результати потребують глибокого аналізу, як внутрішніх проблем в організації, так і змін, що відбуваються у макросередовищі. Це обумовлює необхідність вивчення та подальшого удосконалення механізмів підвищення продуктивності праці та методів її оцінювання.

**Література:** 1. Андреева Т. Є. Здійснення оцінки ефективності праці персоналу в банківській сфері / Т. Є. Андреева, О. П. Бутенко, Є. В. Гненна. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 2. – с. 5 – 13 2. Аткинсон Д. Теория трудовой мотивации. /Д. Аткинсон. М.:Астрель,2004. – 288 с. 3. Богоявленська Ю. В.



Праксіологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2004. – №1. – с. 215–224. 4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатов, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с. 5. Макклелланд Д. Мотивация человека. / Д. Макклелланд – СПб. : Питер Пресс, 1997. – 672 с. 6. Маслоу А. Мотивация и личность. / А. Маслоу. СПб. : Питер., 2003. – 352 с. 7. Матвієнко П.В. Підвищення ефективності праці персоналу банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dupt/2007-1/txts/07mpvppb.htm> 8. Мочерний С.В. (відп. ред.) та інші, Економічна енциклопедія у трьох томах Т.1/ Редкол. – К.: Видавний центр «Академія», 2000. – 864 с. 9. Стрельчук Є. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації./ Є. Стрельчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С. 124–129. 10. Темницький А. Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации / А. Л. Темницький // Социологические исследования. – 2005. – № 5. – С.81–88. 11. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: Автореф. дис. канд. екон. наук. Спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. О. Чернушкіна. / ДВНЗ «Київськ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» – К., 2007. – 22 с. 12. Шаульська Л. В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л. В. Шаульська, Н.В. Романов // Вісник Технологічного університету. Поділля. – 2003. – №4. – Ч.1. Т.2. – С. 203–207. 13. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. / В. Г. Щербак – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 220 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ**

*Дудко П.М. к.е.н., доцент, Ржавичев І. В. магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розкрито поняття « інформаційне забезпечення фінансового менеджменту». Розглянуто сучасні умови ринку, які вимагають пошуку новітніх інноваційних методів управління. Проведено аналіз проблеми інформаційного забезпечення холдингових структур.

**Ключові слова:** економічна інформація, інформаційне забезпечення, субдочірні компанії, інформаційні системи фінансового менеджменту, система, чинники.

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ**

*Дудко П.М. к.э.н., доцент, Ржавичев И. В. магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье раскрыто понятие «информационное обеспечение фінансового менеджмента». Рассмотрены современные условия рынка, которые требуют поиска новых инновационных методов управления. Проведен анализ проблемы информационного обеспечения холдинговых структур.

**Ключевые слова:** экономическая информация, информационное обеспечение, субдочерние компании, информационные системы фінансового менеджмента, система, факторы.