

Заходи вигідні як для підприємства, так і для суспільства. Крім цього, система еко-аудиту на внутрішньому рівні підприємства стане першим кроком у напрямку одержання декларації учасника, а також сертифікату СЕМ, що дасть змогу підприємству вийти на новий рівень менеджменту довілля, підвищить його імідж і конкурентоспроможність на світовому ринку. Постійне ж вдосконалення СЕМ сприятиме ефективній охороні та збереженню довілля.

Враховуючи значний рівень деградації довілля, викликаного в першу чергу промисловим виробництвом, еко-аудит стає тим рушієм, що допоможе гармонізувати зв'язок промисловість-довілля і спрямовуватиме Україну в русло сталого розвитку.

Література

1. **Екологічне** підприємництво: Навчальний посібник/ Шевчук В.Я., Саталкін Ю.М., Навроцький В.М, та інші – К.: Мета, 2001. – 191 с.;
2. **Экономический** механизм экологизации производства/ Мишенин Е.В., Семененко Б.А., Мишенина Н.В. – Сумы: ИПП "Мрія-1" ЛТД, 1996. – 140 с.;
3. **Максимів Л.І., Матвеев М.І.** Екологічний менеджмент підприємств: Навч. посібник. – Львів: Афіша, 2003. – 250 с.
4. **Державний** стандарт України системи управління навколишнім середовищем. – К.: Держстандарт України, 1998. – 228 с.
5. **Кравець П.** Інструменти сталого управління// Деревообробник. – 2001, № 20. – С 2-3.
6. **ДСТУ ISO 9001 – 2001** – К.: Держстандарт України, 2001.

УДК 658:331.101.38(477)

Аспірант І.Я. Лико – Львівський ДФЕІ

ПОКРАЩЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Запропоновано використання системи атестаційного аналізу з ціллю визначення та оцінки основних факторів стимулювання, що впливають на трудову мотивацію працівника.

Doctorate I.Ya. Lyko – The Lviv state financial and economic institute

Stimulation of the motivation improving through implementing an appraisal system

Outline the characteristics of an effective stimulation of the motivation appraisal interview. Described the different sources of appraisal information.

Формування якісного механізму стимулювання трудової мотивації працівників вимагає докладного моніторингу потреб людини на підприємстві. Даний моніторинг дасть змогу, шляхом регулярного оцінювання роботи, зробити висновки з існуючих проблем у результативності праці та прогнозувати на майбутнє основні зміни у елементах стимулювання. Оцінка стимулюючих чинників є необхідною для того, щоб з'ясувати, які з них спричиняють найбільший вплив на результативність праці, і на які необхідно звертати особливу увагу та спрямувати додаткові зусилля. Дієвість механізму стимулювання перебуває у безпосередній залежності від відповідності еле-

ментів стимулювання елементам мотиву людини, тому їх оцінка має безумовну користь для формування механізму. Адже після виконання завдання працівник очікує на оцінку якості і вартості виконуваної роботи та справедливості отримуваної за неї винагороди.

Для об'єктивного визначення групи стимулів у механізмі стимулювання, необхідно володіти, по-перше, чіткою та справедливою оцінкою результатів праці, по-друге, регулярною достовірною інформацією про стан трудової мотивації працівників. Нами пропонується застосування атестаційного аналізу для отримання чітких та регулярних даних про стан трудової мотивації працівників на підприємстві. Даний аналіз дасть можливість безпосереднього діалогу між працівником та керівником. Результати атестаційного аналізу можуть стати вагомим підґрунтям у прийнятті управлінських рішень. Говорячи про регулярність проведення атестаційного аналізу, маємо на увазі не лише факт існування атестаційного опитування як такого. Пропонується ввести в дію систему атестаційного аналізу (рис. 1), що включає: вхідне та поточне атестаційне опитування та формування, на основі аналізу даних атестаційного опитування, "Плану професійного росту" працівника. Реалізація системи атестаційного аналізу забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень в стимулюванні трудової мотивації найманих працівників. Також, атестаційна система дасть змогу, на основі результатів опитувань, створити на підприємстві чи в організації базу інформації про професійну діяльність кожного працівника, що в свою чергу буде мати значний ефект на використання трудових ресурсів на підприємстві. Моніторинг даних атестаційного опитування дасть змогу слідкувати за професійним, освітнім та кваліфікаційним зростом кожного окремого працівника. З одного боку, це дасть змогу ефективного планування індивідуального професійного зросту працівника, з іншого – дана інформація може бути корисною для керівництва у випадку заміщення вакансій.

Вагомою передумовою існування процесу нагромадження інформації є її неперервність. Тому ми пропонуємо застосувати процес проведення вхідної та поточної атестації працівника. Вхідна атестація має за мету оцінку професійних, освітніх та кваліфікаційних якостей апліканта, та встановлення їх відповідності до посадових вимог вакансії. Водночас, атестація може нести явні і скриті функції. Явні функції полягають у встановленні факту придатності працівника для тієї чи іншої роботи. При цьому явними являються компоненти атестації: факт існування атестації, перебіг атестаційного опитування, факт прийняття об'єктивного рішення на базі атестації, надання характеристики роботи працюючого. Скриті функції атестації полягають у поглибленні знайомства з підлеглим, плануванні професійного зросту, звільнення неефективних працюючих [1, ст. 70-71].

Основними вимогами для проведення якісної та ефективної вхідної атестації є: 1) отримання базових даних про професійний рівень апліканта: освіта, професійний стаж, професійні навички, інтереси і т. д.; 2) ознайомлення апліканта з чітко викладеними посадовими вимогами та обов'язками; 3) проведення тесту для отримання інформації про сподівання та основні мотиви трудової діяльності апліканта.

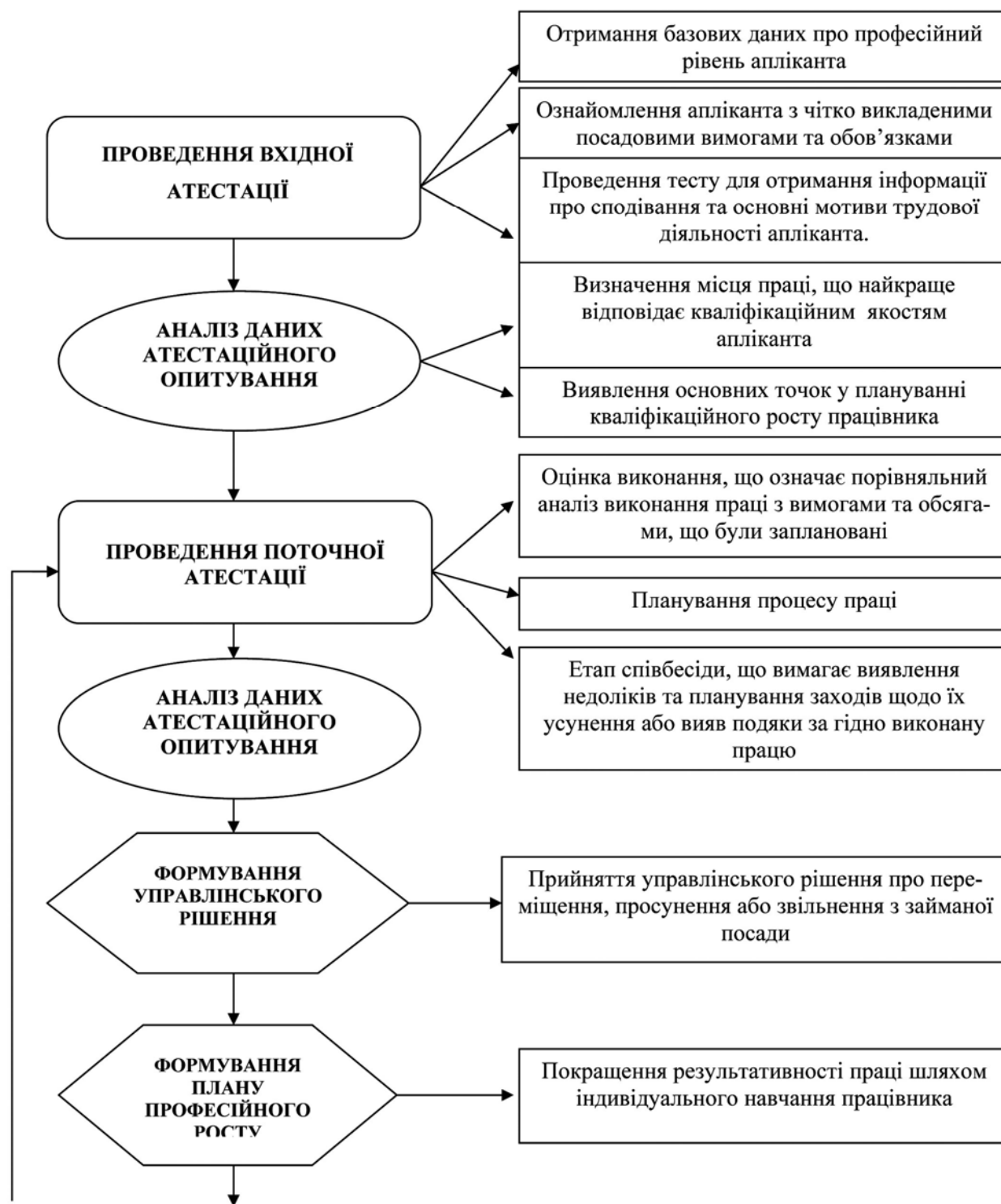


Рис. 1. Схема реалізації системи атестаційного аналізу підприємства

Існування на підприємстві атестаційного опитування працівників від моменту прийняття на роботу дасть змогу оцінювати динаміку змін у професійних, освітніх та кваліфікаційних якостях працівників. Це по-своєму може слугувати для якісного планування їх росту, підбору відповідного місця праці (у випадку прийняття випускників, що не мають стажу роботи) та прийнятті справедливих управлінських рішень щодо підвищення або звільнення. Важливим елементом справедливої та якісної оцінки роботи персоналу є чітке формулювання обов'язків та вимог, які є основою продуктивної та ефективної праці, що є невід'ємною частиною вхідної атестації.

Тестування, як один з елементів вхідної та поточної атестації, дасть змогу визначити основні критерії, які на думку працівника є передумовою у формуванні мотивації до ефективної праці. Нами запропонована модель (табл. 1) оцінки низки елементів стимулювання, яка дала змогу шляхом опитування розділити дані елементи за рангом значимості для кожного працівника. Було запропоновано виділити з 13 факторів 3, які респондент вважає "дуже важливими" передумовами ефективної роботи, 3 фактори з оцінкою "важливо", 3 фактори, до яких даний респондент ставиться "нейтрально" і 3-4 фактори, які не мають впливу на трудову мотивацію працівника і отримують оцінку "не важливо".

Табл. 1. Модель оцінки низки елементів стимулювання

№	Основні фактори	дуже важ- ливо	важ- ливо	нейт- раль- но	не важ- ливо
1	висока зарплата				
2	праця, де ви несете високу відповідальність за прийняття рішення				
3	праця, де цінують працівників, що добре працюють				
4	можливість самому планувати свій робочий день				
5	праця в хорошому колективі				
6	можливість самовираження та творчого зросту				
7	участь у прийнятті управлінських рішень				
8	наявність цікавої роботи				
9	стабільна зарплата				
10	винагорода за роботу				
11	підвищення по службі				
12	надання безкоштовних путівок				
13	можливість професійного зросту				

Метою анкетування є виявлення серед 13 запропонованих факторів, що можуть виступати основою для формування механізму мотивації, ті, які мають на даний час найбільший вплив на трудову мотивацію працівників. За формулою (1) ми визначимо рейтинг кожного з запропонованих факторів відповідно до результатів опитування. Припустимо, що вагомість i -го фактору становить $W_i = 1/n$, бо сума вагомостей усіх факторів дорівнює одиниці

$\sum_{i=1}^n W_i = 1$, тоді коефіцієнт рейтингу G – можна визначити за формулою:

$$G_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n k_i W_i. \quad (1)$$

Отримані значення диференціюються за наступною шкалою:

1,00-0,75	– високий рейтинг
0,75-0,50	– середній рейтинг
0,50-0,25	– низький рейтинг

Наступним важливим елементом неперервного процесу атестування є поточна атестація, яка спрямована на виявлення резервів підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника у результатах своєї праці, що ба-

зуються на професійному рівні працівника та його бажанні професійно зростати [2]. Факт існування такої атестації на підприємстві свідчитиме про зацікавленість керівництва у результатах якісної праці кожного окремого працівника. Запропонована атестація дає змогу розглянути трудову поведінку працівника і, відповідно, розробити план коректування та надолуження існуючих недоліків або винагороди за вдало виконане завдання, виявлення слабих та сильних сторін кожного працівника відповідно до посадових вимог. Процес поточної атестаційної оцінки включає три етапи: планування процесу праці, оцінка виконання та здійснення зворотного зв'язку [3, ст. 64-66]. Планування процесу праці означає чітке ознайомлення працівника з вимогами та обсягами робіт. Оцінка виконання означає порівняльний аналіз виконання з вимогами та обсягами, що були заплановані у першому етапі. На завершення є етап співбесіди, що вимагає виявлення недоліків та планування заходів щодо їх усунення або вияв подяки за гідно виконану працю.

Беручи до уваги розробки провідних фірм світу у галузі атестаційної оцінки працівників та враховуючи специфіку національних соціально-економічних умов та менталітету, у даній праці ми пропонуємо використовувати для атестації працівників наступну форму атестаційної картки (табл. 2). На основі оцінки відмічених факторів кожен працівник повинен з допомогою керівника визначити ділянки знань, умінь, навичок, особистих якостей, які

Табл. 2. Форма атестаційної картки

Атестаційна картка

Працівник _____ Дата _____
 Посада _____ Відділ _____
 Атестуючий _____ Посада _____

Сумарна оцінка _____
 Запропоновані заходи _____

Загальні фактори	Характеристика факторів за рейтингом		Коментарі
1	2	3	4
Професійні знання	Виявляє глибокі знання та здатність до інновацій у теоретичному та практичному аспектах праці, а також має навички у суміжних професіях. За потреби альтернативного вирішення складної ситуації виявляє високу професійність		
	Загальне розуміння теоретичного та практичного аспектів праці. Не є певний щодо складніших ситуацій. Потребує шефства досвідчених працівників у процесі праці. Виявляє бажання у глибшому вивченні та підвищенні кваліфікації		
	Неправильне розуміння певних аспектів праці, завдає шкоди помилковими рішеннями. Має бажання виправитися при мінімальному досягненні результату		
Комунікабельність	Здатність чітко і логічно висловлювати думку. Вміння переконувати. Коректність, готовність допомогти. Має високий авторитет у колективі.		
	Вміння правильно передати думку. Відкритий до спілкування з колегами. Викликає довіру у співробітників		
	Непоследовність у висловлюванні думок. Агресивність, впертість, схильність до самовивіщення		

1	2	3	4
Продуктивність	Виконує завдання сумлінно та ефективно у передбачені терміни. Може працювати якісно при великих навантаженнях		
	Зазвичай, виконувана праця є ефективно і кількісно допустимою. Можлива низька продуктивність через брак досвіду та вміння. Виявляє бажання у глибокому вивченні та підвищенні кваліфікації		
	Непродуктивна праця. Є частими втрати робочого часу. Абсентеїзм		
Адаптивність	Легко пристосовується до нових умов та поставлених задач. Виявляє глибокі знання та здатність до інновацій у теоретичному та практичному аспектах праці.		
	За умови чіткого викладення поставленого завдання може пристосуватись та продуктивно працювати в умовах оновленого виробництва та зміни задач		
	Небажання до прийняття змін у виробничому процесі. Схильність до саботажу. Небажання внесення змін у трудову поведінку		
Інтенсивність	Повністю використовує інтелектуальні і фізичні здібності для досягнення результату		
	Докладає зусилля у виконанні завдання. Потребує допомоги фахівців у покращенні результатів. Виявляє відкритість та схильність до навчання та підвищення кваліфікації		
	Млявість, недбайливість та неухважність у виконанні виробничого завдання. Небажання до підвищення результативності		
Управлінські навички (лише для керівників підрозділів)	Вміння формувати та стимулювати трудову мотивацію підлеглих. Адекватна оцінка праці підлеглих. Високий авторитет серед підлеглих.		
	Має потенціальні характеристики доброго керівника. Відкритий до навчання. Має здібності у переконанні. Користується повагою серед співробітників		
	Існування недовіри та нарікання збоку підлеглих. Неадекватна оцінка праці підлеглих. Агресивність, використання позиції тиску в управлінні		
Консультативність (лише для керівників підрозділів)	Високий рівень теоретичних та практичних аспектів праці. Готовність допомогти підлеглим у вирішенні проблем. Ділення досвідом та навичками. Відкритість до нових ідей		
	Загальне розуміння теоретичного та практичного аспектів праці, не є певний щодо складніших ситуацій. Готовність допомогти підлеглим у вирішенні проблем		
	Використання авторитарного методу керування. Небажання до прийняття ініціативи збоку підлеглих		

працівник хотів би покращити. Крім того, дана оцінка, за умови її регулярності, дасть змогу визначити рівень трудової мотивації працівника, та бажання у професійному зрості.

Атестаційна картка включає набір особистих та професійних якостей, які відображають професійний рівень працівника. Для працівників запропоновано 5 основних факторів: F_1 – професійні знання; F_2 – комунікабельність; F_3 – продуктивність; F_4 – адаптативність, F_5 – інтенсивність та для управлінського персоналу, два додаткові фактори: F_6 – управлінські навички та F_7 – консультативність. Для оцінки професійного рівня працівника на базі атестаційного опитування пропонується ввести для розрахунку коефіцієнт професійного зросту працівника. Для цього надамо значення F_1 - F_n – переліку факторів, що визначають професійний рівень працівника. Припустимо, що сума значень запропонованих факторів дорівнює 1.

$$\sum_{i=1}^n F_i = 1. \quad (2)$$

Припустимо також, що всі фактори, які запропоновані для оцінки професійного рівня працівника у атестаційній картці є рівнозначущими, тобто вартість B_i фактору F_i дорівнює:

$$B_i = 1/3. \quad (3)$$

Введемо коефіцієнт K – коефіцієнт ефективності професійного зросту працівника, який зв'язаний з факторами F_1 - F_n наступним чином:

$$K = \sum_{i=1}^n \lambda_i F_i. \quad (4)$$

Тобто, складемо цільову функцію для визначення впливу даних факторів на професійний рівень працівника. Коефіцієнти λ_i можуть приймати три значення: 1; 0,5; 0,25. Якщо рейтинг професійного рівня працівника за даним фактором відповідає оцінці "відмінно", то $\lambda_i=1$; Якщо рейтинг відповідає оцінці "добре", то $\lambda_i=0,5$; і якщо рейтинг відповідає оцінці "погано" – $\lambda_i=0,25$. Отже, коефіцієнт K може змінюватися в межах $0,25 \leq K \leq 1$. Відповідно, коливання розрахованого коефіцієнта в верхній межі становить 1, а в нижній 0,25, при цьому характеристики професійного рівня працівника та лінійних керівників диференціюється по групах:

0,9–1,0	– професійний рівень працівника відповідає займаній посаді, можливим є винагорода або підвищення;
0,5–0,9	– професійний рівень достатній для виконання посадових вимог;
0,25–0,5	– професійний рівень на даний час не відповідає займаній посаді, рекомендується програма кваліфікаційного та професійного зросту.

Варто відзначити, що наявність атестаційної оцінки на підприємстві відіграє стимулюючу роль у мотивації працівника. Працівник відчуває відповідальність за виконану працю, знаючи, що дану працю буде оцінено і відповідно винагороджено. Дана оцінка лише тоді буде приносити позитивні результати та являтися джерелом формування трудової мотивації працівника, коли атестація буде носити регулярний характер та оцінка працівника буде справедливою і відвертою. Це відповідно вимагає ретельного приготування з боку управлінців, які є відповідальними за процес проведення атестаційного опитування. Важливим є запровадження на підприємстві передатестаційного курсу для менеджерів усіх рівнів, що дасть змогу уникнути найбільш поширених помилок, що виникають у ході атестаційного опитування [4, ст. 200-224].

Для досягнення результативності в процесі управління мотивацією працівника є важливим плекання почуття потреби у самовдосконаленні та покращенні професійних характеристик. По-своєму ми пропонуємо удосконалення системи атестаційного аналізу шляхом періодичного укладання "Плану професійного розвитку" працівника. Зокрема, практика ефективного використання даного плану існує в Українському Католицькому Університеті. В даному випадку мова йде про виявлення у ході атестаційного процесу ділянок, де для покращення результативності праці доцільним є індивідуальне навчання працівника. Ці ділянки повинні пов'язуватися з поточними чи майбутніми службовими обов'язками працівника на підприємстві і можуть бути як технічними (наприклад, знання комп'ютерних програм), так і персо-

нальними (наприклад, лідерські якості чи вміння працювати як складова частина команди). Для кожної ділянки працівник повинен визначити конкретну "мету". Працівник також повинен вирішити, як він буде вимірювати свій прогрес у ході до цієї мети (яке "мірило оцінювання" він хоче обрати) і якого рівня він хоче досягти (яку "ціль" він ставить перед собою) перед тим як вирішить звернути свою увагу на іншу ділянку або мету. У деяких випадках мірило може бути дуже простим кількісним виміром – наприклад, швидкість друкування на комп'ютері, зазвичай, вимірюється кількістю слів за хвилину і працівник може визначити ціль – 65 слів за хвилину.

Коли працівник вирішив яку мету, мірило та ціль він поставив перед собою, він також повинен укласти власний план досягнення цієї мети. Цей план має складатися з короткого переліку завдань, які працівник виконає для досягнення своєї мети. Завданням можуть бути прослуховування курсів, читання спеціалізованих книжок чи інші способи навчання, які допоможуть працівникові покращити свої знання в певній сфері діяльності. Працівник також повинен встановити дату закінчення кожного завдання, ця дата може бути кілька тижнів чи місяців чи навіть від одного до двох років від дати розгляду Плану професійного розвитку (табл. 3). Оскільки План буде періодично розглядатися під час зустрічей працівника з його керівником, керівник може запропонувати додаткові ділянки, що потребують покращення, виходячи з оцінки роботи працівника або з передбачуваних майбутніх потреб, чи переконати працівника, що він не потребує подальшої роботи над конкретною ділянкою і поради йому приділити увагу іншим ділянкам.

Табл. 3. План професійного розвитку

Працівник:		Дата:	
Знання, уміння, навички, особисті якості:		Робота з комп'ютером	
Мета: Збільшити швидкість друкування на комп'ютері.		Мірило оцінки: Кількість слів за хвилину Мета: 65 слів за хвилину	
План діяльності			
Завдання: 1. Пройти курс друкування на комп'ютері; 2. Практикуватися на комп'ютері з програмами, що навчає друкуванню, 30 хвилин на день 3 рази на тиждень протягом 2 місяці.		Кінцева дата: – травень 2005 – липень 2005	Статус: – робота розпочата – робота ще не розпочата

Підсумовуючи викладене зауважимо, що на сучасному етапі особливо гостро постала проблема оцінки праці робітника, оскільки виникає пасивність та байдужість щодо добросовісного виконання трудового завдання. Причиною є те що праця, яка оцінена однаково для всі невисокою заробітною платою, не залежно від якості та тривалості виконання, не приносить ані морального задоволення, ані бажання зросту. Впровадження на підприємстві системи атестаційного аналізу, що базується на регулярності проведення опитувань, тестуванні та оцінці отриманих результатів, дасть змогу покращи-

ти контроль та стимулювання праці, а також підбір та розстановку кадрів. Використання "Плану професійного зросту" як елементу атестаційного аналізу, дасть змогу утримувати неперервність даного процесу і тим самим покращувати результативність та ефективність стимулювання трудової мотивації від проведення атестаційного аналізу на підприємстві. Суть контрольної функції атестаційного аналізу полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівника та їх відповідності до займаної посади, що стимулює працівника до покращення результатів праці, розвитку ділових і особистих якостей для успішного проходження атестації.

Література

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. Знання-Прес, 2002. – 384 с.
2. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. – Видавництво МАУП. – 2001. – 168 с.
3. Управление персоналом/ И.П. Продинус, Т.А. Владимирова, Д.В. Запорожан, Ю.И. Продинус. – Одесса: Одес. гос. мед. Ун-т, 2001. – 215 с. .
4. Десслер Гари. Управление персоналом/ Пер. с англ. – М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 432 с.

УДК 336.225+332.142.4

Асист. Л.І. Новосельська – УкрДЛТУ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ В НАПРЯМІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ

Обґрунтовано підхід необхідності реформування фінансового механізму в еколого-орієнтованому напрямку та запропоновано заходи вдосконалення фінансового механізму.

Assist. L.I. Novoselska – USUFWT

Conceptual Foundations for Reforming the Financial Regulations Towards the Ecologization

A base is given for the approach to a need of reforming the financial regulations and measures for improvement of financial regulations towards ecological orientation are proposed.

Економічний аспект екологічних проблем свідчить про те, що збалансування розумної рівноваги між інтересами економіки та екології є справою надзвичайно актуальною. Екологічна економіка пропонує комплексний погляд на економічну діяльність людей у контексті її взаємозв'язку "природа-суспільство-економіка". Економіка є відкритою підсистемою матеріально замкнутої екологічної системи Земля та діє в межах природних обмежуючих факторів.

На основі праць В.І. Вернадського, О.Є. Воєйкова, В.В. Докучаєва, одним із основних принципів природокористування є єдність використання та охорони природних ресурсів. Під охороною природи потрібно розуміти не ізоляцію того чи іншого природного ресурсу, а ефективне використання його шляхом правильного, відповідно до екологічних умов конкретної території, планування землекористування, водокористування, лісокористування, а також з'ясування оптимальних норм природокористування, які забезпечують невиснажливе природокористування та поліпшення стану природних ресурсів.