

6. **Марченко А.К.** Бухгалтерский учет в промышленности : учебник / А.К. Марченко. – Минск : Изд-во "Вышэйш. шк.", 1972. – 496 с.
7. **Литвин Ю.Я.** Організація бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в сільському господарстві : підручник / Ю.Я. Литвин, В.М. Олійник, М.С. Палюх, М.В. Семчишин. – Тернопіль : Вид-во "Тернопіль", 1998. – 376 с.
8. **Пушкар М.С.** Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / М.С. Пушкар. – Тернопіль : Вид-во "Екон. думка", 1999. – С. 422.
9. **Рожнов В.С.** Машинная обработка экономической информации : учебник / В.С. Рожнов, В.П. Косарева. – М. : Изд-во "Статистика", 1979. – 152 с.
10. **Чумаченко Н.Г.** Нормативный учет производства в приборостроении : учебник / Н.Г. Чумаченко. – М. : Изд-во "Машиностроение", 1966. – 207 с.

Должанский А.Н. Организация документооборота по учету прямых затрат в разрезе центров ответственности на полиграфических предприятиях

Изучена организация документооборота на полиграфических предприятиях в разрезе центров ответственности с использованием предложенных форм первичных документов, которые учитывают основные этапы технологического процесса предприятий данной отрасли. Созданный алгоритм компьютерного решения комплекса заданий по учету затрат на производстве с использованием матричного моделирования.

Dolgankij A.M. Organization of motion of documents from the account of direct charges after the centers of responsibility on printerries

Organization of circulation of documents is considered on printerries after the centers of responsibility with the use of the worked out forms of primary documents, which take into account the basic stages of technological process of enterprises of the investigated industry. Created algorithm of computer decision of complex of tasks from the account of charges on a production with the use of matrix design.

УДК 331.101.3

*Доц. С.Т. Дуда, канд. екон. наук;
магістрант Х.Р. Кіцак – Львівська КА*

**МОТИВАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА: ЇХ СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК**

Розкрито суть мотивації та результативності праці, визначено їх взаємозв'язок. Розглянуто практичний досвід розвинених країн щодо підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці через використання систем мотивації участі у прибутку.

Ключові слова: мотивація, результативність праці, системи мотивації через участь у прибутку.

Постановка проблеми. Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна поліпшити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни видів виконуваних робіт, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи більше зусиль – призначення мотивації праці. Отже, мотивація праці персоналу, створення умов для його

зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними завданнями підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Різні аспекти проблематики мотивації та результативності праці розглядали такі вчені-економісти: Д. Богиня, О. Грішнова, Н. Дарченко, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Н. Лук'янченко, П. Мартін, Г. Міокова, Л. Семів, Т. Слезінгер, Ф. Уайтлі, О. Уманський та ін.

Формулювання цілей дослідження. Розглянути суть поняття "мотивація праці" та "результативність праці", визначити основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства. Дослідити взаємозв'язок мотивації та результативності праці, шляхи підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, є мотивація праці. Мотивація праці – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3, с. 26]. Головними важелями мотивації виступають стимули і мотиви. Під стимулом розуміють матеріальну винагороду визначеної форми. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.

Результативність праці – підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [4, с. 24]. Г.Є. Слезінгер під результативністю праці розуміє "ступінь досягнення поставленої мети..., забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті вигоди, що враховані при оцінці продуктивності праці". Він же вважає результативність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефективності, поряд з показником економічності витрат.



Рис. 1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів [2, с. 61]. На наш погляд, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення результативності праці. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Відома в теорії мотивації модель Портера-Лоулера (рис. 2) дає нам можливість детальніше розглянути взаємозв'язок між мотивацією та результативністю праці. Відповідно до цієї моделі, досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних [3, с. 63]: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від його усвідомлення своєї ролі в процесі праці (5). Рівень витрачених зусиль, своєю чергою, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

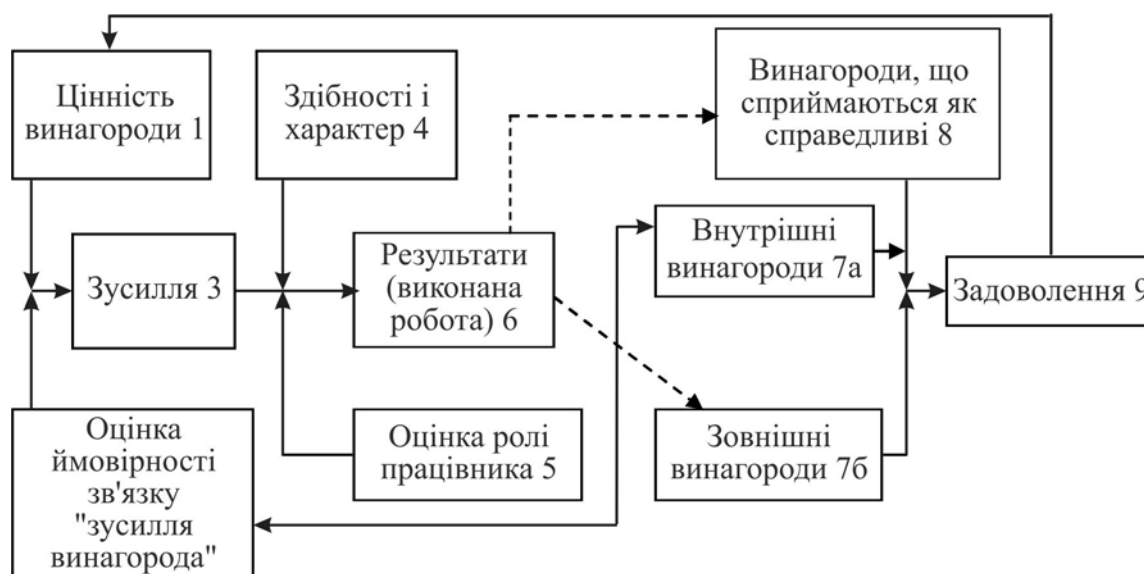


Рис. 2. Модель взаємозв'язку між мотивацією і результативністю праці Портера-Лоулера

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо. Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості, працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди. Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника. Отже, модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складники, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємозв'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення.

Крім теоретичних досліджень, корисним є практичний досвід розвинених країн у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах праці, посиленні його трудової мотивації. Як фактор підвищення зацікавленості працівників в економічному успіху підприємства, засіб збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку [1, с. 55]. У разі використання цієї системи трудовий дохід працівника розкладається на дві частки: постійну та змінну. Перша частка – основна заробітна плата – визначається під час опрацювання тарифної угоди в межах колективного договору. Щодо другої частки – між адміністрацією і представниками найманих працівників укладається спеціальна угода, яка, зазвичай, реєструється у податковому відомстві з метою одержання фірмою певних по-

даткових пільг, пов'язаних із дією таких угод. До основних типів систем мотивації через участь у прибутку належать системи преміальних оплат, системи оцінки заслуг, системи участі у прибутку залежно від продуктивності, системи колективного стимулювання, системи оплати за результатами.

Досвід Великобританії, США, Японії свідчить, що в разі застосування систем участі, які ґрунтуються на балансовому прибутку, зв'язок його підвищення з внеском окремого працівника не є очевидним. Тому часто запроваджують системи заохочення, пов'язані з результатами безпосередньо виробничої діяльності (економія, зниження виробничих витрат, зростання виробітку тощо). Таким чином, системи участі в прибутку перетворюються в системи участі в результатах.

Отже, можемо стверджувати, що результативність праці залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих остаточних результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і остаточними результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямо-лінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найкращі результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати остаточних цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань.

Висновки. На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього потрібно сформулювати ефективну систему мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом. Проте залежність між мотивацією та результативністю праці досі є неоднозначною і породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших

зусиль. Натомість винагородження працівника лише "за добрі наміри", без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу.

Література

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2006. – № 1. – С. 55-57.
2. Богоявленська Д.В. Економіка і менеджмент праці : навч. посібн. / Д.В. Богоявленська, Є.І. Хомаківський. – К. : Вид-во "Кондор", 2005. – 332 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Міокова Г.І. Вплив мотивації на результативність трудової діяльності / Г.І. Міокова // Україна наукова – 2002 : матер. Другої всеукр. наук.-практ. конф. – Т. 5. – Сер.: Економіка. – Дніпропетровськ : Изд-во "Наука і освіта". – 2002. – С. 24-26.

Дуда С.Т., Кицак Х.Р. Мотивация и результативность труда персонала предприятия: их сущность и взаимосвязь

Раскрыта суть мотивации и результативности труда, определена их взаимосвязь. Рассмотрен практический опыт развитых стран относительно повышения заинтересованности персонала в результатах труда через использование систем мотивации участия в прибыли.

Ключевые слова: мотивация, результативность труда, системы мотивации через участие в прибыли.

Duda S.T., Kytsak Kh.R. Motivation and effectiveness of labour of personnel of enterprise: their essence and interconnection

Essence of motivation and effectiveness of labour is exposed in the article, determined their interconnection. The practical experience of developed countries is considered in relation to the increase interest of personnel in the results of labour through the use of motivation systems of participating in an income.

Keywords: motivation, effectiveness of labour, system of motivation through participating in an income.

УДК 330.322

*Доц. І.Н. Карпунь, канд. екон. наук –
Львівський ДІНТУ ім. В. Чорновола*

СТРУКТУРА І СЕРЕДОВИЩЕ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Наведено перелік об'єктів інноваційної діяльності, відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність". Розглянуто інноваційну систему як підвищення рівня життя населення і зазначено основні напрями її формування. Наведено основні елементи інноваційної системи та ієрархічні рівні інноваційного середовища. З'ясовано суть стратегії "нарощування" інноваційного потенціалу на підприємстві та системі інноваційного менеджменту.

Ключові слова: інновація; інноваційна система, середовище, менеджмент.

У сучасних умовах розвитку економіки головним чинником успіху є новітні технології. Україна, яка має великий інтелектуальний і науково-технічний потенціал, може і повинна орієнтуватися на науково-технічні моделі еко-