

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

ЄСЬКОВ Олексій Леонтійович

УДК 331.1:65.015:658

**РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ
ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВЕЛИКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.09.01 – Демографія, економіка праці,
соціальна економіка і політика

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Донецьк – 2006

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті економіки промисловості НАН України (м. Донецьк).

Науковий консультант – доктор економічних наук, професор, академік НАН України,
заслужений діяч науки і техніки України

Чумаченко Микола Григорович,

Інститут економіки промисловості НАН України,
почесний директор інституту (м. Донецьк)

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор

Богиня Дем'ян Петрович,

ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”,
головний науковий співробітник відділу
економічної теорії (м. Київ)

доктор економічних наук, старший науковий співробітник

Семів Любов Казимирівна,

Інститут регіональних досліджень НАН України,
провідний науковий співробітник відділу
регіональної, соціально-економічної політики (м. Львів)

доктор економічних наук, професор

Швець Ірина Борисівна,

Донецький національний технічний університет
МОН України, завідувач кафедри управління
персоналом і економіки праці (м. Донецьк)

Провідна установа –

Науково-дослідний економічний інститут Міністерства
економіки України, відділ інвестиційної, інноваційної
політики та державних цільових програм (м. Київ).

Захист відбудеться **“27” червня 2006 року об 11 годині** на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.170.01 в Інституті економіко-правових досліджень НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту економіко-правових досліджень НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

Автореферат розісланий **“26” травня 2006 року**.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Слоква М.Г.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Формування сильної мотивації до праці, забезпечення сталого зростання її результативності – ключі завдання у комплексі заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економіки України, її включення у світову господарську систему. Однак умови ринкових відносин у нинішній їх модифікації не сформували, як очікувалось, мотивацію високопродуктивної праці та не сприяють зростанню спонукальних мотивів щодо активної, творчої праці. Більш того, віддача трудового потенціалу працівників на багатьох вітчизняних підприємствах суттєво знизилась.

Як свідчить зарубіжна практика, пріоритети у діловому світі мають підприємства, які є продуцентами нових технологій і володіють великим науково-технічним та інтелектуальним потенціалом. В Україні на сучасному етапі розвитку ринкових відносин виникає багато проблем у сфері управління персоналом, забезпечення співучасті працівників у вирішенні стратегічних завдань досягнення сталого розвитку промислових підприємств в умовах насиченості світового ринку високоякісною наукоємкою продукцією та активізації процесу конкуренції інтелекту. З урахуванням цього до пошуку важливих заходів щодо приведення потенціалу вітчизняних підприємств у відповідність до сучасних реалій світового менеджменту слід віднести розробку принципово нових підходів до забезпечення якості управління виробництвом через зміну поведінки працівників, підвищення їх інтелектуального потенціалу, створення нового рівня професійної компетенції та відповідальності.

Важливою умовою трансформації інтелектуального потенціалу підприємства в його конкурентні переваги є створення дієвої, адаптивної до нових вимог, корпоративної системи трудової мотивації.

Створення ефективного механізму мотивації праці становить собою складний і багатоаспектний процес, особливо, коли це стосується великих виробничих комплексів важкого машинобудування. У сучасних умовах господарювання великими машинобудівними підприємствами, які випускають унікальну високотехнологічну наукоємку продукцію, досягти інноваційного розвитку можливо лише тоді, коли трудовий колектив усвідомлено сприймає необхідність радикальних змін у корпоративному менеджменті, освоєнні нових методів господарювання та, відповідно, відчуває настійну потребу в особистому розвитку та самовдосконаленні, зацікавлено підтримує проведення активної інвестиційної політики, реально сприяє підвищенню ефективності виробництва високопродуктивною працею та виключною якістю продукції. Ефективне вирішення цієї проблеми (з урахуванням специфіки діяльності таких підприємств) можливе через мотивацію розвитку персоналу, тому об'єктивно потребує системно-цільового підходу до розробки та впровадження у ви-

робничий менеджмент комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці. Однак, на жаль, саме ці питання залишаються недостатньо розробленими.

Актуальність та особлива значущість вказаної проблеми, відсутність системних розробок щодо її вирішення стосовно великих підприємств важкого машинобудування обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету і задачі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалась згідно з планами науково-дослідних робіт Інституту економіки промисловості НАН України протягом 2003-2005 рр. за темою: „Розробка механізму господарювання підприємств в трансформаційній економіці” (ДР № 0103U007370), у межах якої автором розроблено мотиваційний механізм виробничого менеджменту та науково-методичні основи формування комплексної системи оплати і стимулювання праці робітників великих машинобудівних підприємств, що випускають високотехнологічну продукцію. У дисертаційній роботі використано нароби дисертанта, отримані у ході виконання науково-дослідних робіт Донбаської державної машинобудівної академії МОН (м. Краматорськ) протягом 2003-2005 рр. за темами: „Удосконалення системи обліку і розподілу витрат промислового підприємства з метою підвищення ефективності управлінських рішень і інвестиційних процесів” (№ реєстрації Дк-08-03) та „Розробка системи забезпечення адаптації і ефективного зростання менеджера як суб'єкта управлінської діяльності промислового підприємства” (№ реєстрації Дк-06-05). В цих роботах автором виконаний аналіз ефективності внутрішньо-фірмового управління персоналом з урахуванням системи розподілу витрат підприємства, системи забезпечення адаптації персоналу та розроблено концептуальні підходи щодо їх вдосконалення.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування цілісної наукової концепції та розробка науково-методичних рекомендацій щодо впровадження у виробничий менеджмент великого машинобудівного підприємства комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці як основи його інноваційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі задачі:

досліджено еволюцію теорій мотивації трудової діяльності та виявлено тенденції гуманізації у розвитку виробничого менеджменту;

уточнено визначення поняття „мотиваційний процес трудової поведінки людини” та розкрито сутність поняття „організаційно-економічний механізм мотивації праці”;

виконано комплексний аналіз сучасного стану розвитку машинобудівної промисловості України і проблем мотивації, а також досліджено сукупність трудомотивуючих чинників та розроблено класифікацію мотивів ефективності праці робітників підприємств;

обґрунтовано шляхи посилення мотиваційної складової системи внутрішньофірмового управління на підставі гуманізації виробництва та праці як ключового чинника практичної реалізації інноваційної моделі розвитку заводу важкого машинобудування;

розроблено наукову концепцію та методичні рекомендації щодо формування та впровадження у виробничий менеджмент організаційно-економічного механізму мотивації праці;

досліджено організаційні передумови вдосконалення внутрішньофірмової системи мотивації праці та обґрунтовано вибір напрямів підвищення трудової активності персоналу підприємства;

обґрунтовано необхідність переходу до процесного методу управління машинобудівним заводом для посилення трудової мотивації;

розроблено науково-методичні рекомендації з формування сучасної системи оплати праці як важливої програмно-цільової компоненти комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці;

запропоновано практичні рішення щодо створення гнучкої системи матеріального і морального заохочення працівників машинобудівного підприємства, яка базується на нових нетрадиційних формах та методах стимулювання з метою посилення зацікавленості персоналу у реалізації стратегічних задач інноваційного розвитку виробництва;

розроблено методичне та організаційно-економічне забезпечення мотивації зростання продуктивності праці;

досліджено умови та обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення професійної компетентності, розвитку ініціативи та творчого потенціалу робітників з урахуванням специфічних особливостей діяльності машинобудівних підприємств.

Об'єкт дослідження – процес мотивування праці на підприємствах важкого машинобудування, які випускають складну високотехнологічну продукцію.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення, методичне забезпечення і прикладні розробки щодо формування організаційно-економічного механізму мотивації праці та його впровадження у систему виробничого менеджменту великого підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали класичні положення економічної теорії, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі економіки праці і управління трудовими ресурсами, мотивації праці, формування ринкових відносин та інноваційного розвитку виробничих структур, законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України.

Методологічним апаратом дослідження є комплексний і системний підхід до розв'язання поставлених задач. Інформаційною базою послужили офіційні статистичні дані, звітність підприємств важкого машинобудування, публікації науково-дослідних інститутів Національної академії наук України з проблем соціальної економіки і політики, матеріали міжнародних і регіональних науково-практичних конференцій.

Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних вчених – Ф.Тейлора, Е.Мейо, Ф.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга, Р.Дафта, Д.Мак-Грегора, Д.Врума, Д.Сінка,

Д.Харрінгтона, А.Маслоу, Х.Хекхаузена, П.Друкера, І.Ансоффа, Т.Пітера, Р.Уотермена, М.Портера, О.Тоффлера, Б.Карлофа, К.Хайоса, Дж.Адаіра та їх послідовників.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли українські та російські вчені – економісти, соціологи, психологи, філософи, такі як: В.Андрієнко, А.Акмаєв, А.Афонін, Д.Богиня, Д.Бурносков, В.Василенко, В.Герчиков, В.Данюк, Г.Дмитренко, Б.Данилишин, Я.Ейдельман, С.Занюк, А.Здравомислов, Н.Захаров, А.Колот, Г.Куліков, Е.Лібанова, В.Махнориллов, В.Новожилов, Р.Немов, А.Омаров, М.Пашута, Ю.Платонов, Л.Семів, М.Семікіна, В.Сладкевич, Г.Слезінгер, М.Туган-Барановський, О.Турецький, Е.Уткін, О.Уманський, Р.Фатхутдінов, І.Швець, В.Ядов.

Окремі актуальні питання цієї проблематики досліджено в наукових публікаціях: О.Амоші, І.Булеева, Н.Борецької, Н.Брюховецької, М.Долішнього, Ю.Іванова, Б.Кліяненка, О.Кучинської, Н.Лук'янченко, В.Мамутова, О.Новікової, Н.Орлової, М.Прокопенка, В.Панкова, О.Павловської, Є.Панченка, Г.Скударя, Ю.Сурміна, М.Чумаченка, А.Чухна, Є.Яхонтової.

Результати наукових досліджень цих і багатьох інших вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків внесли вагомий внесок у розв'язання теоретичних та прикладних аспектів проблеми управління трудовою мотивацією і служать важливою теоретико-методологічною базою щодо подальшого розвитку досліджень у цьому напрямі.

З метою забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів у процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: історичний – при дослідженні еволюції теорій трудової мотивації та тенденцій гуманізації щодо розвитку виробничого менеджменту; спеціальні методи статистичного і техніко-економічного аналізу (розрахункових коефіцієнтів, індексів, порівнянних оцінок) – у процесі аналізу сучасного стану та проблем мотивації трудової діяльності в Україні, на машинобудівних підприємствах країни та Донецької області; логічного узагальнення та системного підходу – при обґрунтуванні теоретичних і прикладних рекомендацій щодо розробки концептуальних та методичних основ формування комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці робітників машинобудівного підприємства. Для обробки економічної інформації, формування таблиць, діаграм, графіків, блок-схем використані статистико-математичні методи обробки даних, сучасні комп'ютерні технології та пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна результатів дослідження. Результати виконаного дослідження у своїй сукупності сприяють поглибленню теоретико-методологічних основ та обґрунтуванню науково-методичних рекомендацій щодо розвитку механізму мотивації праці у системі виробничого менеджменту великого машинобудівного підприємства в умовах переходу до інноваційної моделі розвитку.

Основні результати, що визначають наукову новизну виконаного наукового дослідження, полягають у наступному:

вперше:

сформульовано та розкрито сутність поняття „організаційно-економічний механізм мотивації праці” як комплексно-цільової системи, що складається з сукупності взаємопов’язаних складових компонентів управлінського впливу на мотиваційно-поведінковий процес і функціонування якої призначено сприяти узгодженню та гармонізації інтересів підприємства і його персоналу. Доведено, що його застосування у понятійному апараті економіки праці створює необхідну теоретико-методологічну базу формування дієвого механізму управління трудовою мотивацією;

обґрунтовано заходи з управління трудовою мотивацією персоналу великого машинобудівного підприємства у контексті стратегії органічного сполучення інноваційного розвитку, гуманізації виробництва і праці. Доведено, що такий підхід збагачує економічну науку та слугує основою створення ефективного організаційно-економічного механізму мотивації;

запропоновано новий науковий підхід до формування організаційно-економічного механізму мотивації праці як багатофункціональної та багатокомпонентної системи, яка структурована за такими укрупненими блоками: мотивація інноваційних змін у системі управління виробництвом і організації праці; мотивація підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; мотивація росту продуктивності праці виробників; мотивація зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності діяльності на підставі вдосконалення системи оплати і стимулювання праці; забезпечення соціального захисту працівників як ключового трудовомотивуючого чинника. Доведено, що впровадження такого механізму мотивації праці забезпечує інтеграцію інтересів працівників та інтересів підприємства у вирішенні задач інноваційного розвитку виробництва;

розроблено концепцію та науково-методичну базу формування комплексного організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією як основи інноваційного перетворення організації. Доведено, що впровадження у виробничий менеджмент організаційно-економічного механізму мотивації праці як одного із провідних системних блоків моделі біореінжинірингу забезпечує органічне сполучення методів інноваційного перетворення соціальної та техніко-технологічної підсистеми виробництва;

обґрунтовано концептуальні підходи та напрями посилення трудової мотивації працівників на основі змін організаційної структури управління великим машинобудівним підприємством та його підрозділами, створення і впровадження моделі „цех майбутнього”, ключовими складовими компонентами якої є масштабна автоматизація робочих місць та виробничих процесів, створення системи „АСУ-цех”. Застосування цих заходів слугує важливим мотиваційним фактором щодо розкриття потенціалу персоналу підприємства та досягнення більш високих результатів праці;

розроблено методичні рекомендації щодо формування системи оплати праці робітників підприємства важкого машинобудування із нетрадиційними рішеннями в області посилення мотиваційних стимулів. Це створює передумови щодо підвищення стимулюючої функції оплати праці та зацікавленості робітників у найбільш повному використанні ресурсу своєї робочої сили;

удосконалено:

визначення поняття „мотиваційний процес трудової поведінки людини” в частині його трактування як взаємодії різноманітних опосередкованих елементів спонукання до продуктивної трудової діяльності – інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань, цільових установок, можливостей та засобів їх реалізації, які за певних умов стають мотивами поведінки робітника для досягнення особистої мети чи мети організації. Доведено, що його застосування у понятійному апараті дозволяє підходити до управління мотивацією праці системно;

класифікацію мотивів підвищення ефективності праці, в основу якої покладено диференціацію сукупності трудомотивуючих чинників з урахуванням їх впливу на трудову поведінку робітників у процесі реалізації задач інноваційного розвитку великого машинобудівного виробництва, для забезпечення сполучення інтересів власників, топ-менеджерів і робітників;

методи визначення розмірів премії на основі шкали встановлення розрахункової суми бонусів з урахуванням професії, рівня кваліфікації, стажу роботи та індивідуального вкладу робітника у загальні кінцеві результати діяльності підприємства, що створює передумови до об’єктивного визначення виплати премії і, тим самим, посилює трудову мотивацію персоналу;

знайшли подальший розвиток:

концептуальні підходи до посилення мотивації праці робітників підприємства в умовах переходу до процесного методу управління великим машинобудівним виробництвом шляхом вдосконалення традиційних та впровадження прогресивних індивідуальних і колективних форм організації праці, створення у структурних підрозділах підприємства цільових мультидисциплінарних команд та робочих дослідних груп, для забезпечення тісного зв’язку затрат і результатів праці;

методичні підходи до формування щорічної комплексної програми підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості робіт. Доведено, що застосування цих методичних розробок у виробничому менеджменті великого машинобудівного підприємства слугує важливим мотиваційним фактором підвищення трудового потенціалу робітників;

рекомендації щодо формування комплексної системи навчання та планування кар’єрного росту робітників, створення умов для розкриття та розвитку їх трудового та інтелектуального потенціалу, зацікавленості у підвищенні рівня професійної компетенції;

пропозиції щодо вдосконалення заходів морального заохочення працівників, в основу яких покладено визнання трудових заслуг. Тим самим суттєво мотивується зацікавленість працівників у підвищенні трудового вкладу в загальні результати діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій та практичних рішень, використання яких забезпечує впровадження у виробничий менеджмент комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці і підвищення ефективності трудової діяльності робітників, посилення зацікавленості в інноваційному розвитку підприємства.

Результати виконаного наукового дослідження у повному обсязі впроваджено у систему внутрішньофірмового управління одного з провідних машинобудівних заводів України – акціонерного товариства „Новокраматорський машинобудівний завод” (довідка № 010/450 від 25.08.2005 р.).

Пропозиції та рекомендації щодо розробки пріоритетних напрямів і організаційно-економічного механізму мотивації росту продуктивності праці використано Центром продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України у процесі розробки Методичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці у галузях економіки України та Концепції нормування праці за принципами ефективної взаємодії показників професійно-кваліфікаційного рівня робітників, їх продуктивності праці та заробітної плати, які затверджено Міністерством економіки України і Міністерством праці та соціальної політики України (довідка № 01/1249 від 22.08.2005 р.).

Науково-методичні розробки із підвищення трудового потенціалу, удосконалення системи трудової мотивації, гуманізації виробництва і праці, оплати та стимулювання праці використані Інститутом економіки промисловості НАН України при підготовці пропозицій та зауважень до проекту Трудового Кодексу України і проекту Генеральної Угоди між Кабінетом Міністрів України, конфедерацією роботодавців та всеукраїнськими профспілками і профспілковими об'єднаннями на 2002-2003 рр., а також доповідної записки „Зауваження та пропозиції до заходів щодо реалізації „Концепції подальшого реформування оплати праці в Україні”, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2001 р. № 152-р” (довідка № 127/841 від 01.09.2005 р.).

Рекомендації щодо вдосконалення колективно-договірного регулювання соціально-трудоких відносин використано при підготовці Донецькою обласною радою профспілок пропозицій з укладення галузевих і регіональних угод з метою посилення соціального захисту працівників підприємств на 2004 і 2005 роки (довідка № 01-16/559 від 12.09.2005 р.).

Методичні рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності праці на підставі розробки річної комплексної програми зниження трудомісткості продукції, яка випускається, отримали практичне впровадження у ВАТ „Словважмаш” (довідка № 68/2254 від 30.08.2005 р.), а концептуальні підходи та науково-методичні розробки щодо

створення сучасної моделі оплати і стимулювання праці робітників машинобудівних підприємств – у ВАТ „Донгормаш” (довідка № 2870/51СД від 31.08.2005 р.).

Результати виконаного дослідження використовуються в навчальному процесі Донецького національного університету Міністерства освіти і науки України (довідка № 05/17 від 07.09.2005 р.), а також Донбаської державної машинобудівної академії МОН України (довідка № 06-05-53 від 11.01.2006 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійно виконаних наукових досліджень автора. Дисертанту належить наукова ідея роботи, узагальнення і висновки, комплекс науково-методичних розробок та рекомендацій, які отримано на основі багаторічних особистих наукових досліджень з проблем управління трудовою мотивацією. Особистий внесок автора в наукові роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи та її результати неодноразово обговорювалися на засіданнях Науково-технічної і економічної ради при правлінні ЗАТ „НКМЗ”, а також доповідалися автором і були схвалені на: Науково-практичній конференції „Економіка України на порозі третього тисячелеття” (м. Краматорськ, 2000 р.); Всеукраїнській науковій конференції „Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців” (м. Хмельницький, 2001 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції „Теорія та практика управління у трансформаційний період” (м. Донецьк, 2001 р.); Міжнародній науково-практичній конференції „Мотивація ефективної праці в ринковій економіці” (м. Полтава, 2002 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції „Розвиток соціально-трудоких відносин у сучасних економічних умовах” (м. Донецьк-Слов’янськ, 2003 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції „Регіональні проблеми зайнятості і ринку праці” (м. Тернопіль, 2004 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції „Економічні проблеми промислового розвитку в Україні” (м. Донецьк, 2005 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції „Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики” (м. Київ, 2005 р.); III Міжнародній науковій конференції „Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках организации Черноморского экономического сотрудничества” (м. Ростов-на-Дону, 2005 р.); Науково-практичному семінарі „Досвід, перспективи реформування оплати праці в Україні” (м. Київ, 2003 р.).

Публікації. Основні ідеї, положення і результати виконаного наукового дослідження опубліковано у 46 наукових роботах, з яких – 9 монографій, в тому числі 2 особисті, 4 брошури, 27 статей у провідних наукових фахових виданнях, 3 тези доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 180,9 друк. арк., з яких 107,1 друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, 5 розділів, висновків, списку використаних джерел із 303 найменувань на 26 сторінках, додатків. Повний обсяг роботи складає 424 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі, 53 таблиці, 45 рисунків, з них такі, що займають повну сторінку, подано на 62 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* розкрито актуальність теми дисертаційної роботи, ступінь дослідження проблеми, зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено наукову новизну одержаних результатів та їх наукове і практичне значення, доведено обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, наведено інформацію про апробацію результатів дослідження та їх впровадження в систему внутрішньофірмового управління машинобудівним підприємством, виділено особистий внесок дисертанта у розробку наукових результатів.

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування мотиваційного механізму у системі виробничого менеджменту. У розділі досліджено: поняття та компоненти мотивації праці; еволюцію теорій мотивації трудової діяльності; тенденції гуманізації у розвитку виробничого менеджменту.

У роботі на підставі дослідження еволюції теорій мотивації трудової діяльності, узагальнення наукових поглядів щодо проблем мотивації праці доведено, що, незважаючи на багаторічну історію вивчення та розробки теоретичних і прикладних аспектів цієї проблематики, в економічній та філософській літературі відсутнє загальноновизнане тлумачення понять „мотив”, „мотивація”, „мотивація праці”, „мотиваційний процес”. Показано, що існує безліч різноманітних їх визначень, при цьому найбільш загальним для багатьох фахівців є підхід до трактування цих понять через призму взаємозв'язку таких категорій, як потреби – інтереси – стимули – цілі – дії, що співзвучно з висновками дисертанта.

Беручи до уваги теоретичні надбання з проблем трудової мотивації та результати особистих досліджень у дисертації визначено, що мотив – це те, що належить самій людині, є її особистою властивістю, спонукає до певного типу поведінки щодо задоволеності потреб, які виникають, реалізації своїх інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань. Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети, а мотиваційний процес трудової поведінки людини – це взаємодія різноманітних опосередкованих елементів спонукання до продуктивної трудової діяльності (інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань, цільових установок,

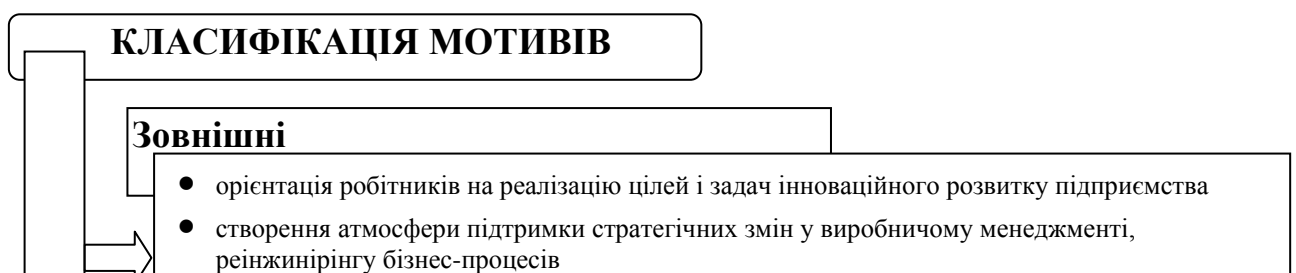
можливостей та засобів їх реалізації), які за певних умов стають мотивами трудової поведінки робітника для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

У дисертації доведено, що суттєва трансформація умов господарювання вимагає від учасників світового ринку створювати свої конкурентні переваги не тільки шляхом прискореного оновлення техніки і технології, підвищення якісних характеристик та споживчих властивостей продукції, яка випускається, але й за рахунок нововведень у системах внутрішньофірмового управління, кадрового менеджменту, створення можливостей щодо самореалізації та самовдосконалення працівників, зростання їх професійної компетенції та інтелектуального потенціалу. Сучасні економічні системи базуються насамперед на знаннях, конкуренції інтелекту, гуманізації виробництва і праці. Однак, як свідчить зарубіжний досвід, якщо у провідних світових компаніях-лідерах процес переходу від технократичної до особисто-орієнтованої, гуманістичної концепції менеджменту з кожним роком активізується, то у вітчизняній практиці він доки що тільки намічається.

Як показало дослідження, ефективність гуманістичного менеджменту обумовлена підходом до людського фактору як до найвищої цінності, а до підприємства – як до соціотехнічної системи, яка сприяє нарощуванню трудового та інтелектуального потенціалу робітників. У дисертації обґрунтовано, що найбільш ефективним методом практичної реалізації гуманістичної концепції управління є трудова мотивація, а методологічною основою її впровадження в систему виробничого менеджменту – комплексно-цільовий підхід до формування в контексті стратегії інноваційного розвитку, гуманізації виробництва і праці, організаційно-економічного механізму мотивації підвищення ефективності праці.

Оскільки через взаємодію різноманітних спонукальних мотивів розкривається таке складне соціально-економічне та психологічне явище, як поведінка людини у процесі трудової діяльності, мотиви праці стають дієвими елементами процесу виробництва. Тому формуванню ефективної трудової мотивації необхідно сприяти на усіх рівнях системи внутрішньофірмового управління.

Мотивів, які спонукають працівників до високопродуктивної роботи чи, навпаки, стримують активність їх трудової діяльності – безліч, і це обумовлює потребу цілеспрямованого аналізу й систематизації усієї гами трудомотивуючих факторів. У роботі на підставі критичного аналізу наведених у наукових публікаціях різноманітних схем систематизації факторів (мотивів, які впливають на трудову поведінку людини, уточнення ознак їх систематизації з урахуванням сучасних умов господарювання) розроблено та запропоновано класифікацію мотивів підвищення ефективності праці (рис.1), яку покладено в основу розробки організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу великого машинобудівного підприємства.



Розділ 2. Концептуальні підходи до управління мотивацією підвищення ефективності праці персоналу підприємства в умовах інноваційного розвитку. У даному розділі досліджено та проаналізовано сучасний стан і проблеми мотивації трудової діяльності в Україні; визначено об'єктивну необхідність переходу до інноваційної моделі розвитку підприємств важкого машинобудування, обгрунтовано концепцію і методичні основи розробки та впровадження у виробничий менеджмент комплексної системи мотивації праці.

Матеріали виконаного дослідження свідчать, що в умовах достатньо тривалого періоду спаду в економіці країни у зв'язку з переходом до ринкових відносин відбулося суттєве падіння мотивації до праці. Негативний вплив на трудову мотивацію учинили такі антистимулюючі фактори, як безробіття, борги по заробітній платі, інфляція, підвищення цін, погіршення умов трудової діяльності, звуження ринку збуту продукції, що обумовлено кризою платоспроможності багатьох вітчизняних споживачів. Невідповідними до світової практики залишаються в Україні показники, які характеризують частку заробітної плати в ВВП та собівартості продукції. Велика питома вага збиткових підприємств, що веде до зниження соціальної активності працюючих, порушує баланс інтересів, мотивів і стимулів.

Особливо вразливою виявилася машинобудівна галузь. Дослідженнями встановлено, що за останні роки визначилася тенденція до зменшення питомої ваги продукції машинобудування в обсязі і структурі промислового виробництва України: з 30,7 % у 1990 р. до 13,4 % у 2004 р., що у 2-3 рази нижче ніж у розвинених країнах. Залишається вкрай низькою інвестиційна та інноваційна діяльність машинобудівних підприємств. Так, у Донецькій області – одного з найкрупніших промислових регіонів країни, інноваційною діяльністю у 2004 р. займалися лише 22,7 % підприємств галузі. І хоча останнім часом у діяльності машинобудівних підприємств стали помітними деякі позитивні зміни, в цілому становище справ у галузі залишається складним, про що свідчить висока вага збиткових заводів, низький рівень оновлення продукції, зменшення кількості підприємств, які здійснюють технологічні інновації. Знос основних фондів в машинобудуванні Донецької області досяг 56,9 %. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств.

У роботі зроблено висновок, що у сучасних умовах інноваційну діяльність необхідно розглядати у широкому розумінні, а саме не тільки як техніко-технологічні удосконалення, а як глобальний спектр змін усіх компонентів виробництва на підставі нових наукових ідей. Виробничий потенціал – це системна єдність усіх ресурсів виробництва, а людина – важливіший ресурс сфери бізнесу. Тому нарощування конкурентних переваг великих підприємств важкого машинобудування обумовлюється не тільки ефективністю інновацій у вигляді принципово нових технічних рішень та ексклюзивних технологій, але й, що особливо важливо, розробкою нових підходів щодо посилення зацікавленості персоналу підприємства у проведенні постійних технічних та організаційно-економічних змін у виробництві, їх підтримкою та активним залученням працівників у процес перетворень. Таким чином,

досягнення оптимального корпоративного результату – це продукт синтезу двох аспектів перетворення: розвитку підприємства і розвитку персоналу. З урахуванням цього модель інноваційного розвитку підприємства, гуманізації виробництва і праці слід розробляти як комплексну систему перетворення організації через мотивацію розвитку персоналу.

Можливість ефективного рішення цієї надзвичайно складної задачі забезпечується застосуванням методології, яка у світовій практиці визначається як біореінжинірінг, тобто розробкою моделі, в основу якої покладено синтез двох методів перетворення організації – організаційного розвитку, який зосереджує увагу на соціальній підсистемі підприємства, і реінжинірінгу, який робить основний акцент на техніко-технологічній компоненті виробництва, з органічним включенням у цю модель системного блоку мотиваційного механізму. Лише при такому системно-цільовому підході мотиваційний механізм буде цілеспрямовано сприяти рішенню складної двоєдиної задачі: по-перше, посиленню зацікавленості та усвідомленого залучення працівників підприємств у процес реалізації інноваційної моделі розвитку, по-друге – підвищенню якості трудового життя.

Вирішенням цієї задачі стала розробка ефективного організаційно-економічного механізму мотивації праці як комплексно-цільової системи, яка включає сукупність взаємопов'язаних складових компонентів управлінського впливу на мотиваційно-поведінковий процес (засобів, способів, форм, методів) і функціонування якої призначено сприяти узгодженню та гармонізації інтересів підприємства і його персоналу, досягненню їх єдиноспрямованості на вирішення стратегічної мети інноваційного розвитку виробництва.

Розроблену стосовно до машинобудівних підприємств у контексті стратегії інноваційного розвитку, гуманізації виробництва і праці концептуальну блок-схему моделі організаційно-економічного механізму мотивації праці наведено на рис. 2. Вона являє собою багатofункціональну та багатокomпонентну систему, яка забезпечує конвергенцію інтересів підприємства та його персоналу шляхом сполучення п'яти ключових структурних блоків-компонентів, кожний з яких, в свою чергу, розглядається як система. Представляючи у своїй сукупності блоків-компонентів та їх складових елементів єдину цілісність, розроблена модель забезпечує тим самим досягнення ефекту синергії у вирішенні задачі перетворення організації через мотивацію розвитку персоналу.

Розділ 3. Організаційні передумови посилення мотивації праці робітників великого машинобудівного підприємства. У розділі розглянуто науково-практичні аспекти вдосконалення організаційної структури управління підприємством; досліджено напрями підвищення трудової активності персоналу на базі комп'ютеризації створення „цеху майбутнього”; визначено нові підходи щодо мотивації праці в умовах процесного методу управління.

У роботі обґрунтовано, що організаційна структура є найважливішим компонентом управлінського потенціалу підприємства, яка суттєвим чином впливає на трудову мотивацію



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм мотивації праці в контексті стратегії інноваційного розвитку, гуманізації виробництва та праці

робітників. З метою посилення трудової мотивації позитивний ефект у сфері організаційно-структурного забезпечення виробничого менеджменту великого машинобудівного підприємства досягається переходом до дивізійної структури управління із визначенням центрів прибутку (самостійних стратегічних господарсько-комерційних виробничих структур, що спеціалізовані за продуктово-технологічного ознакою), центрів відповідальності (конструкторських та технологічних служб, які відповідають за якісні параметри техніки та устаткування, що випускається) і центрів витрат (цехів та ділянок, які входять до складу центрів прибутку). Дивізійна структура виробничого менеджменту дозволяє наділити кожний центр прибутку широкими правами самостійного пошуку замовників, укладення контрактів, проведення маркетингових досліджень, формування цін на продукцію, яка випускається, забезпечення завантаження робочих місць і, тим самим, не тільки підвищує їх відповідальність за ефективність діяльності і посилення зацікавленості робітників у нарощуванні продуктивності праці, а й активізує їх участь у інноваційних перетвореннях виробництва.

У роботі обґрунтовано висновки про те, що за умов посилення трудової мотивації робітників великого машинобудівного заводу надзвичайно важливо реалізувати комплексний системний підхід щодо процесу змін у організаційно-управлінському забезпеченні виробництва, тобто необхідно створення прогресивних оргструктур управління і на низовому рівні корпоративного менеджменту – у цехах підприємства, як основної ланки виробничого циклу виготовлення продукції.

У дисертації запропоновано конкретні практичні рішення щодо підвищення трудової мотивації персоналу на підставі створення „цеху майбутнього”: перетворення оргструктури управління цехом шляхом комп'ютеризації робочих місць та виробничих процесів; створення у цехах єдиної служби підготовки виробництва; роз'єднання служб основного та допоміжного виробництва; створення спеціалізованих центрів з ремонту устаткування та інструментозабезпечення робочих місць; впровадження удосконалених облікових та аналітичних форм звітності, які трансформовано у систему електронного документообігу, що дозволяє знизити трудомісткість функцій працівників загальноцехового та лінійного персоналу, позбавити їх від рутинних і громіздких розрахунків; органічного включення цехової бази даних у єдину корпоративну інформаційну систему.

Обґрунтовано доцільність та реальну необхідність формування у всіх структурних підрозділах великого машинобудівного комплексу цільових мультидисциплінарних (міжфункціональних) команд і творчих дослідницьких груп за напрямками виробничої діяльності, які відповідають за інноваційне перетворення бізнес-процесів, а також створення спеціальних команд щодо управління проектами – від укладення контракту до його практичного виконання. Доведено, що у межах проблем мотивації забезпечення конкурентоспроможності складної наукоємкої техніки особливу значущість має формування мобільних груп спеціалістів конструкторських та технологічних від-

ділів для розробки технічних нововведень, ексклюзивних технологій, конструювання і прискореної технологічної підготовки виробництва нових видів унікального устаткування.

Значний економічний ефект досягається також завдяки впровадженню такої прогресивної форми організації праці, як регулярне проведення у структурних підрозділах підприємства днів ефективності, про що свідчать показники, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати роботи мультидисциплінарних команд (груп)
та проведення днів ефективності в ЗАТ „НКМЗ”, тис. грн.**

Підрозділи підприємства	Економічний ефект від реалізації розроблених заходів					
	мультидисциплінарні команди			дні ефективності		
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Виробництво металургійного устаткування	138	1973	2214	77	64	423
Виробництво горно-рудного та ковальсько-пресового устаткування	1105	1334	5317	212	86	1540
Виробництво серійних машин	528	233	412	125	58	241
Металургійне виробництво	805	1480	2526	1127	808	1086
Інші (допоміжні цехи, відділи)	1777	1241	31	10769	13756	14611
Разом	4353	6261	10500	12310	14772	17901

У дисертації обґрунтовано також висновки про те, що більш активне впровадження на машинобудівних підприємствах таких форм організації праці, як багатостатне обслуговування, розширення зон обслуговування, сумісництво професій забезпечують гнучкість робочої сили, підвищують рівень компетентності й кваліфікації робітників, спонукають їх до постійного самовдосконалення і, тим самим, дають змогу мобілізувати важливі трудовитивуючі фактори. У ЗАТ „НКМЗ”, де результати дослідження отримали впровадження, бригадними формами організації праці охоплено понад 6 тис. робітників.

Удосконалення методів і форм організації праці та значні системні інвестиції у технічне переозброєння виробництва ЗАТ „НКМЗ” (у 2002 р. – 15,0 тис. дол. США, 2003 р. – 18,1 тис. дол. США, 2004 р. – 25,8 тис. дол. США) сприяли поступовому підвищенню питомої ваги наукоємкої продукції в загальному обсязі її випуску: у 2002 р. вона досягла 52,4 %, 2003 р. – 65,5 %, 2004 р. – 67,0 %.

Розділ 4. Формування сучасної системи оплати та стимулювання праці. У розділі досліджено та запропоновано концептуальні і методичні положення щодо розробки комплексної системи оплати і стимулювання праці робітників машинобудівного підприємства, вдосконалення процесу формування фондів заробітної плати структурних підрозділів; обґрунтовано нові шляхи

щодо організації стимулювання на підставі оцінки трудових заслуг; розроблено методичні та практичні рекомендації щодо обліку та нарахування заробітної плати з використанням нових інформаційних технологій.

Встановлено, що серед складових елементів організаційно-економічного механізму посилення трудової мотивації персоналу найважливішим в умовах ринкових трансформацій в економіці є формування ефективної системи оплати і стимулювання праці робітників. Доведено, що така система повинна базуватися на таких принципових позиціях: система оплати та заохочення кожного структурного підрозділу великого машинобудівного підприємства і кожного його працівника повинна бути поставлена у пряму залежність від результатів виробничо-господарської діяльності усього трудового колективу; порядок розподілу коштів на оплату та заохочення між колективами й окремими робітниками призваний забезпечувати залежність розміру заохочення від їх вкладу у загальні кінцеві результати роботи виробничого підрозділу; структура преміальних положень повинна формуватися із урахуванням орієнтації на сприяння вирішенню конкретних задач інноваційного розвитку.

Результатами дослідження визначено, що з урахуванням специфіки виробництва на великому високодиверсіфікаційному заводі важкого машинобудування практичне рішення цієї задачі забезпечується шляхом розробки гнучкої системи оплати праці; розвитком надтарифної частини заробітної плати; вдосконаленням системи показників оцінки результатів діяльності, які використовуються при формуванні й розподілі фондів оплати праці та заохочувальних фондів; забезпеченням диференціації в оплаті праці робітників залежно від їх індивідуальних досягнень, результатів діяльності структурного підрозділу і підприємства в цілому; доповненням традиційних заходів комплексом нетрадиційних форм та методів стимулювання робітників підприємства, цілеспрямованих на підвищення мотивації до високоефективної праці. Виходячи із вище означеного, в роботі на підставі використання методології комплексно-цільового підходу розроблено комплексну багатофункціональну модель системи організації оплати і стимулювання персоналу великого заводу важкого машинобудування, до ключових складових елементів якої включено такі комплексні підсистеми: оцінки якості й результатів трудових досягнень; формування та розподілу фондів оплати праці робітників виробничих структурних підрозділів; стимулювання робітників підприємства; визначення трудових заслуг та їх заохочення за підсумками трудового суперництва. У дисертації доведено, що при такому підході усі складові елементи комплексної моделі оплати і стимулювання праці у своїй сукупності органічно доповнюють один одного і, тим самим, забезпечують інтеграцію особистих та колективних інтересів персоналу.

Обґрунтовуючи методичні підходи щодо розробки гнучкого тарифу, у роботі визначено, що диференціація тарифних ставок і окладів повинна бути спрямована на підвищення ролі та значущості тарифу в оплаті праці робітників. Доведено, що стосовно заводів важкого машинобудування пріо-

ритет у оплаті праці доцільно віддавати працівникам провідних професій з інтенсивним характером праці: робітникам-верстатникам, провідним інженерам-конструкторам, інженерам-технологам, маркетологам, лінійному персоналу цехів, керівникам структурних підрозділів виробництва, що сприяє підвищенню престижності їхньої праці та мотивує до більш ефективної роботи.

Щодо розвитку надтарифної частини заробітної плати, яка має важливу значущість для посилення мотиваційного потенціалу оплати праці робітників машинобудівного заводу, у дисертації обґрунтовано доцільність таких заходів, як встановлення надбавок працівникам за професійну майстерність, керівникам та спеціалістам – за високі трудові досягнення; персональних окладів замість тарифних ставок кваліфікованим робітникам, які зайняті на особливо важливих та відповідальних операціях; доплат за суміщення професій, поширення зон обслуговування, багатозмінний режим праці.

У роботі також доведено, що для забезпечення високої мотивації праці оплата труда персоналу повинна бути диференційована не тільки у відповідності з результатами роботи кожного працівника, але й з урахуванням загальних трудових досягнень колективів структурних виробничих підрозділів та підприємства в цілому. З цією метою у дисертації запропоновано та впроваджено у систему оплати праці робітників акціонерного товариства „НКМЗ” методичні підходи щодо корегування базових тарифних ставок і окладів за допомогою „плаваючих” коефіцієнтів, розміри яких поставлено у пряму залежність від виконання кожним структурним підрозділом планових показників за обсягами виробництва, чисельності працюючих, якості праці та фінансових можливостей підприємства.

У дисертації розроблено та обґрунтовано нові методичні підходи щодо диференціації „плаваючого” коефіцієнту, який розраховується по виробництвах, цехах та функціональних відділах, по секторах цехів та відділів, а саме – ділянках, бюро, групах. Доведено, що для великих заводів важкого машинобудування диференціація „плаваючого” коефіцієнту має особливу значущість у проектно-конструкторських підрозділах, тому що є дійовим стимулятором мотивації максимального використання творчого потенціалу кожного спеціаліста у вирішенні задач нарощування конкурентоспроможності складного високотехнологічного устаткування, яке випускається.

Визначення „плаваючих” коефіцієнтів на етапі формування планового і фактичного фондів заробітної плати пропонується розраховувати за формулою:

$$K_{\text{плав.}} = K_{\text{баз.}} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3$$

де $K_{\text{плав.}}$ – „плаваючий” коефіцієнт;

$K_{\text{баз.}}$ – базовий підвищувальний коефіцієнт, який визначається по підприємству відповідно до фінансових можливостей;

K_1 – коефіцієнт, що характеризує виконання плану за основним показником оцінки результатів діяльності структурного підрозділу за звітний період;

K_2 – коефіцієнт, що враховує співвідношення планової та фактичної чисельності робітників підрозділу та стимулює роботу з меншою чисельністю персоналу;

K_3 – коефіцієнт якості праці колективу підрозділу, який розраховується як алгебраїчна сума між одиницею, що визначає якість роботи (яка відповідає необхідним потребам) та розробленим нормативним величинам підвищення чи зниження показників оцінки.

З метою досягнення об'єктивності у розрахунках персональних заробітків та коштів на заохочення працівників структурних підрозділів заводу важкого машинобудування у дисертації запропоновано і обґрунтовано комплекс ключових показників оцінки ефективності їхньої діяльності та нормативи відрахування у заохочувальні фонди за результатами трудових досягнень. При впровадженні розробок автора у ЗАТ „НКМЗ” як основних показників оцінки, на підставі яких формуються заохочувальні фонди структурних підрозділів підприємства, було визначено: виконання плану по обсягу продажу як найважливішому загальному показнику фінансової діяльності підприємства; виконання плану по собівартості продукції, яка випускається (на підставі цього показника формуються заохочувальні фонди усіх без винятку колективів спеціалістів та службовців); виконання показників, які характеризують основний бік виробничої діяльності підрозділів за їх специфікою (табл. 2). Відмітною особливістю розробленого методичного підходу є, по-перше, диференціація нормативів відрахування у заохочувальні фонди від значущості показників оцінки та впливу підрозділів на їх виконання.

Таблиця 2

Нормативи відрахування у заохочувальні фонди за виконання показників оцінки ефективності роботи структурних підрозділів ЗАТ „НКМЗ”

Найменування структурних підрозділів	Нормативи відрахування у заохочувальні фонди за виконання показників оцінки (у % до ФЗП структурних підрозділів)					
	плану по обсягу продажу		плану по собівартості		показників, які характеризують основний бік діяльності	
	Металургійне виробництво	Виробництво металургійного устаткування, гірничо-рудного і ковальсько-пресового устаткування; виробництво серійних машин, виробництво товарів народного споживання	Металургійне виробництво	Виробництво металургійного устаткування, гірничо-рудного і ковальсько-пресового устаткування; виробництво серійних машин, виробництво товарів народного споживання	Металургійне виробництво	Виробництво металургійного устаткування, гірничо-рудного і ковальсько-пресового устаткування; виробництво серійних машин, виробництво товарів народного споживання
Дирекція, виробничо-диспетчерський відділ, відділ маркетингу і контрактів	15	20	15	10	10	10
Конструкторські підрозділи	–	15	–	10	–	15
Технологічні підрозділи	10	10	15	15	15	15
Основні цехи	15	15	15	15	10	10

Функціональні відділи, які не входять до складу виробництв – центрів прибутку	10	15	15
	10	10	20
	15	10	15
Цехи допоміжних виробництв	10	15	15

Виходячи з цього посилання, підрозділам, які виконують функції по підготовці виробництва, забезпеченню нормального ходу виробничого процесу, безперебійній доставці усіх видів ресурсів, забезпеченню необхідного рівня якості робіт, які виконуються, та продукції, яка випускається, за результатами дослідження встановлено максимальний розмір нормативу відрахування у заохочувальні фонди за виконання показників, які характеризують основний бік діяльності структурних підрозділів. По-друге, те, що нормативи відрахування у заохочувальні фонди нараховуються у відсотках до фонду заробітної плати структурних підрозділів за штатним розкладом, а розподіл премій серед персоналу здійснюється за фактично відпрацьованим часом, тобто деяка частка коштів, яка залишається у підрозділу може бути використана керівництвом на додаткове преміювання робітників за трудові заслуги.

Для забезпечення об'єктивності щодо розподілу заробленого структурним підрозділом заводу заохочувального фонду між спеціалістами та службовцями, які входять до його складу, у дисертаційній роботі розроблено матрицю багатоаспектної оцінки рівня результативності їх роботи. У матричних клітинках встановлено п'ять рівнів результативності роботи спеціалістів та службовців (мінімальний, низький, середній, високий, максимальний) з відповідними балами та критеріями (ключові фактори), які характеризують результативність роботи: творче вирішення виробничих задач; особистий вклад у вдосконалення виробничих процесів; рівень якості роботи, яка виконується (відсутність браку, помилок, претензій щодо оцінки, планування, проектування та виготовлення продукції); впровадження нових технічних рішень; вміння працювати із сучасною оргтехнікою тощо. Для кожної професійної групи робітників матриця уточнюється та конкретизується з урахуванням специфічних особливостей роду діяльності (конструктор, технолог, економіст, маркетолог).

Результатами дослідження доведено, що з метою забезпечення високої трудової мотивації персоналу заводів важкого машинобудування організаційно-економічний механізм мотивації праці повинен постійно збагачуватися новими нетрадиційними формами та методами стимулювання підвищення зацікавленості робітників у нарощуванні конкурентоспроможності підприємства. Аргументовано, що арсенал конкретних форм і методів заохочення повинен буди досить великим для того, щоб урахувати усю сукупність їх потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій та мотивувати зацікавленість робітників у вирішенні стратегічних задач інноваційного розвитку.

З цією метою у роботі запропоновано та обґрунтовано методичні підходи щодо доповнення традиційної системи преміювання робочих, спеціалістів, службовців та керівників за основні результати господарської діяльності такими нетрадиційними формами, як стимулювання робітників

за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладення вигідних для підприємства контрактів; розробку та впровадження пропозицій і рекомендацій, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції. Доведено доцільність впровадження системи заохочення робочих, які мають особисте клеймо та працюють з „Галоном якості”; застосування підвищуючих коефіцієнтів до діючих погодинних тарифних ставок робочих-верстатників на чистові роботи при виготовленні особливо складних операцій, робітникам, які отримали сертифікат відповідності кваліфікації за основною професією; стимулювання за своєчасну та якісну підготовку персоналу до роботи на високотехнологічному устаткуванні. З метою стимулювання виявлення та ліквідації надмірних витрат виробництва, вдосконалення конструкцій техніки та устаткування, які випускаються, підвищення їх ціннісних споживчих характеристик запропоновано включати до системи стимулювання робітників й таку форму заохочення, як освоєння та практичну реалізацію методів функціонально-вартісного аналізу щодо діагностики трудомісткості, матеріало- і енергоємності бізнес-процесів виготовлення складної наукоємкої продукції.

Доведено, що одним з сильних трудомотивуючих стимулів є виплата робітникам премій-бонусів за результатами роботи за визначений період (квартал, рік). Рекомендовано в основу розрахунку премій-бонусів покласти такі ключові фактори: стаж роботи, професія, рівень кваліфікації, особистий трудовий вклад в загальні результати діяльності. Обґрунтовано також доцільність встановлення спеціалістами надбавок до посадового окладу за знання та використання у практичній діяльності іноземної мови, що має особливу значущість для експортоорієнтованих підприємств.

Пропозиції щодо створення сучасної системи оплати та стимулювання праці робітників великого машинобудівного підприємства у повному обсязі впроваджено у мотиваційний механізм ЗАТ „НКМЗ”. Комплексно-цільовий підхід до вирішення цієї задачі та розробка багатовекторної системи заохочення сприяли досягненню сталої динаміки зростання середньої заробітної плати. У 2004 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства досягла 1448 грн., що набагато перевищує цей показник у порівнянні із іншими машинобудівними заводами Донецької області. На преміювання персоналу ЗАТ „НКМЗ” у 2004 р. витрачено 132,8 млн.грн., у тому числі на преміювання: керівників, спеціалістів та службовців за основні результати господарської діяльності – 13,1 млн.грн.; за укладення вигідних для підприємства контрактів – 13,2 млн.грн.; за розробку творчих ідей – 2,6 млн.грн., виплату бонусів – 790,3 млн.грн., виплату лікувального бонусу – 7,9 млн.грн.; заохочення за виконання важливих виробничих завдань – 2,0 млн.грн.; заохочення за результатами трудового суперництва – 0,6 млн.грн.; інші у відповідності із затвердженими положеннями про заохочення персоналу – 23,1 млн.грн.

У дослідженні визначено, що ефективність системи оплати та стимулювання праці великого машинобудівного комплексу повинна підтримуватися активним використанням сучасних інфор-

маційних технологій, що досягається органічним включенням технології планування і фактичного розподілу коштів на оплату праці в єдину інформаційну систему управління виробництвом.

Розділ 5. Науково-методичне забезпечення мотивації підвищення продуктивності праці. У розділі обґрунтовано пріоритетні напрями мотивації досягнення позитивної динаміки зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції досліджено умови підвищення професійної компетенції персоналу, визначено місце і роль морального стимулювання в системі корпоративного мотиваційного механізму.

Результатами дослідження визначено, що проблема мотивації зростання продуктивності праці, як ключового показника ефективності діяльності підприємства, потребує комплексного підходу до свого рішення.

У роботі доведено, що стосовно специфіки заводів важкого машинобудування, які випускають складну високотехнологічну продукцію, найбільш суттєвий вплив на трудомісткість робіт справляє механообробне виробництво, і тому саме тут є значний резерв нереалізованих можливостей зниження трудомісткості праці та підвищення її продуктивності. Обґрунтовано, що серед факторів, які посилюють мотивацію робітників до мобілізації резервів зниження трудомісткості робіт та високопродуктивної праці найбільш вагомими є такі: оптимізація технологічних процесів механообробки; модернізація верстатного парку, впровадження нового устаткування та інструменту; підвищення продуктивності різального інструменту; вдосконалення конструкції машин та устаткування, які випускаються; створення принципово нової техніки; оптимізація технологічних операцій металургійного переділу із забезпеченням високої якості заготовок та мінімізації припуску на механообробку; вдосконалення організації праці на робочих місцях верстатників; підвищення рівня професійної кваліфікації верстатників, конструкторів, технологів.

З метою виявлення та мобілізації нереалізованих резервів механообробного виробництва у дисертації обґрунтовано доцільність та запропоновано поетапне формування щорічної комплексної програми підвищення продуктивності та зниження трудомісткості робіт, яку впроваджено у акціонерному товаристві ЗАТ „НКМЗ” (рис. 3).

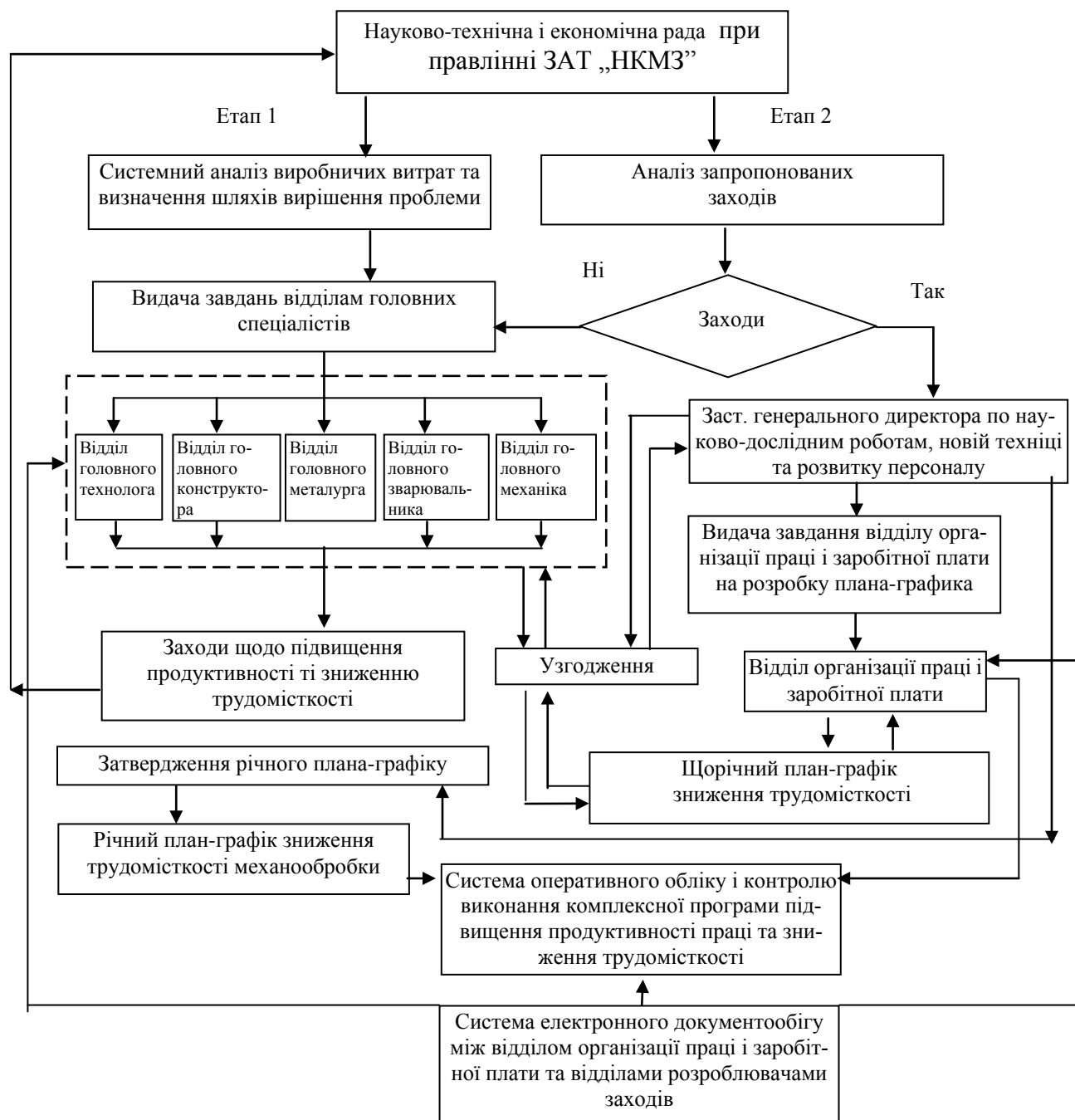


Рис. 3. Етапи формування щорічної комплексної програми підвищення продуктивності та зниження трудомісткості в ЗАТ „НКМЗ”

Ефективність запропонованого у дисертаційній роботі методичного підходу до формування організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості робіт наочно підтверджується позитивною динамікою показників продуктивності праці робітників акціонерного товариства за 2000-2004 рр. (табл. 3). В цілому по підприємству у 2004 р. досягнуто зниження трудомісткості продукції, яка випускається, у розмірі 506,7 тис.верст.-норм.год., що забезпечило отримання економічного ефекту у сумі 21760,1 тис.грн.

**Динаміка основних техніко-економічних показників ЗАТ „НКМЗ”
за 2000-2004 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки				
		2000	2001	2002	2003	2004
Обсяг продажу	млн. грн.	495,5	706,6	641,0	846,6	1136,0
Питома вага наукоємкої продукції у загальному обсязі випуску	%	34,6	54,3	52,4	65,5	67,0
Продуктивність праці 1 робітника промислово-виробничого персоналу	тис. грн.	34,0	47,0	47,0	61,0	82,0
Продуктивність праці 1 робітника промислово-виробничого персоналу (випуск механовиробів)	т	2,6	3,95	4,23	4,86	5,16
Середньомісячна виробка 1 верстатника	верст.-норм. год.		119,1	128,6	135,0	141,7
Середньомісячна заробітна плата 1 верстатника	грн.		1239	1102	1469	1832
Чисельність персоналу підприємства	тис. чол.	16,9	16,7	16,5	16,1	15,8

У роботі на підставі виконаного дослідження обґрунтовано, що у контексті підвищення трудової мотивації особливу значущість набувають питання раціонального використання робочого часу як найважливішого фактору підвищення продуктивності праці. Доведено, що ефективне вирішення цієї задачі на великих машинобудівних підприємствах з тривалим циклом виробництва досягається завдяки об'єднанню у єдиному техніко-організаційному та управлінському комплексі виробничого менеджменту таких блоків: автоматизації процесу табельного обліку внутрішньо-об'єктного та пропускового режиму; системи контролю використання робочого часу; системи нарахування оплати праці робітникам підприємства за даними „електронних прохідних”.

У дисертації показано, що розробка та впровадження інтегрованої інформаційної системи нарахування заробітної плати персоналу в автоматизованому режимі у взаємозв'язку з реально відпрацьованим робочим часом підвищує об'єктивність оплати праці та, тим самим, формує важливі передумови щодо посилення трудової мотивації.

Результатами дослідження доведено, що в умовах динамічної мінливості зовнішнього середовища забезпечити інноваційний розвиток великого машинобудівного заводу неможливо без підвищення його інтелектуального потенціалу як ключової складової нарощування конкурентних переваг. З урахуванням цього однією з пріоритетних задач управління персоналом є створення необхідних передумов щодо найбільш повного розкриття та використання творчих здібностей кожного працівника підприємства. На підставі виконаного дослідження доведено, що в сучасних умовах, коли вимоги до робочих місць докорінно трансформуються із кожним новим замовленням та змінами кон'юнктури ринку індустріальної техніки й постійно підвищуються, мова повинна йти не просто про навчання персоналу, а про його розвиток. Досягти цього дозволяє комплексний підхід

до організації у контексті вимог підвищення конкурентоспроможності підприємства системи внутрішньофірмового навчання персоналу та планування розвитку кар'єри працівників підприємства.

Комплексний підхід до формування системи внутрішньофірмового навчання передбачає:

безперервну випереджувальну підготовку та перепідготовку кадрів з метою забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом для вирішення задач інноваційного розвитку;

підвищення професійного рівня працівників для ліквідації розриву між рівнем кваліфікації та вимогами робочого місця;

своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю висококваліфікованого персоналу у відповідності до стратегії широкомасштабного реінжинірингу виробництва та впровадження у структурні підрозділи нового унікального устаткування;

створення умов щодо отримання „полівалентної” кваліфікації (підвищення рівня кваліфікації за основною професією та набуття кваліфікації за додатковими професіями);

адаптацію персоналу до комп'ютеризації бізнес-процесів і автоматизації технологічних процесів виготовлення складного наукоємкого устаткування;

стимулювання спеціалістів щодо підвищення професійних навиків за допомогою впровадження механізму обліку результатів сертифікації професійного рівня при плануванні кар'єрного росту;

оптимізацію та постійне вдосконалення навчальних технологій.

У системі внутрішньофірмового навчання персоналу ЗАТ „НКМЗ” щорічно підвищують освіту по різних напрямках більш 2500 керівників та спеціалістів, понад 500 робочих, понад 700 робітників – отримують „полівалентну” кваліфікацію.

У процесі дослідження встановлено, що планування кар'єри обумовлює перспективи професійного росту персоналу й для посилення мотиваційного ефекту повинно бути багатовекторним – просування у межах професії; міжпрофесійне просування; перехід у нову категорію працівників. Роботу з кадровим резервом доцільно проводити за двома основними принципами: по-перше, виявити та сприяти розвитку професійної компетенції молодих працівників із задатками лідерів; по-друге – готувати активний резерв керівників у поточний період та кандидатів на висунення у майбутньому. Одним з ефективних у межах системи внутрішньофірмового навчання „Школи молодого керівника” із спеціальними програмами підготовки кадрового резерву.

За результатами виконаного дослідження обґрунтовано висновки про те, що у системних змінах, які забезпечують підвищення обсягів виробництва, якість та конкурентоспроможність продукції поруч з матеріальними формами заохочення працівників особливу значущість набуває такий компонент корпоративного мотиваційного механізму, як моральне стимулювання. У роботі доведено, що одним із шляхів ефективного використання цього фактору є розробка багатоступінчастої системи визнання трудових заслуг, яка базується на застосуванні елементів змагальності та

порівняльної оцінки результатів діяльності працівників усіх структурних підрозділів підприємства, різноманітності складу заходів морального заохочення та їх підкріплення відповідними матеріальними стимулами.

У дисертаційній роботі розроблено методику рейтингової оцінки результатів діяльності колективів структурних підрозділів заводу за підсумками трудового суперництва, яка передбачає одночасне використання двох компонентів заохочення персоналу – матеріального і морального. Методика містить перелік показників, які прийнято в системі оцінки з урахуванням специфіки роботи кожного підрозділу та формалізований порядок розрахунку показників. Запропоновано оцінку трудових досягнень проводити у два етапи: на першому – по кожному підрозділу розраховуються коефіцієнти порівняльної оцінки результатів діяльності на основі зіставлення показників з найвищим досягненням, на другому – визначається узагальнений показник (рейтинг) по кожному підрозділу та виконується їх ранжирування за рейтингами, тобто встановлюється місце кожного підрозділу за трудовими досягненнями. Розрахунки рейтингів виконуються за формулою:

$$P = \frac{\sum K_i}{n},$$

де P – рейтинг структурного підрозділу;

$\sum K_i$ – сума коефіцієнтів порівняльності по i -м показникам оцінки;

n – кількість показників.

Методикою передбачено колективні та індивідуальні форми стимулювання переможців трудового суперництва та обов'язкове підкріплення морального заохочення матеріальним (виплатою відповідних премій, збільшенням розміру виплати премії-бонуса, нагородою цінними подарунками тощо). У роботі доведено, що посилення зв'язку з матеріальним заохоченням на підставі диференціації за рівнем виконання показників оцінки результатів діяльності має суттєвий вплив на трудову мотивацію персоналу та сприяє підвищенню ефекту синергії в трудових відносинах.

ВИСНОВКИ

Основні висновки концептуального, теоретичного і науково-прикладного значення, які сформульовано на основі узагальнення результатів наукового дослідження, полягають у наступному.

1. У роботі обґрунтовано, що динаміка сучасних світових процесів економічного розвитку значною мірою визначається двома ключовими складовими: інноваційністю та соціальною спрямованістю. В умовах глобальних змін на світовому ринку пріоритет у розвитку бізнесу мають ті підприємства, які не тільки володіють винятковими науково-технічними можливостями, але й змістили акценти у бік гуманізації виробництва і праці та приділяють підвищену увагу до „людських ресурсів”, зростанню їх інтелектуального потенціалу. Обґрунтовано, що мотивація праці є

однією з найважливіших функцій системи внутрішньофірмового управління, реалізація якої забезпечує усвідомлену активність персоналу у вирішенні стратегічних задач інноваційного розвитку підприємства. Встановлено, що для того, щоб мотиваційна складова виробничого менеджменту сприяла інтеграції інтересів підприємства та особистих інтересів працівників трудовою мотивацією необхідно цілеспрямовано управляти.

2. Доведено, що на сучасному етапі трансформації вітчизняної економіки особливу значущість та актуальність набуває проблема інноваційного розвитку великих машинобудівельних підприємств, ефективність діяльності яких є запорукою забезпечення економічної безпеки держави. Для створення реальних передумов сталого розвитку великих машинобудівельних заводів, їх успішного конкурування на світовому ринку в умовах його насиченості високотехнологічною наукоємною продукцією треба не тільки досягти якості техніки, яка випускається, на рівні міжнародних стандартів, але й проектувати інноваційний розвиток виробництва на довгострокову перспективу для того, щоб забезпечити постійне зростання своїх конкурентних переваг. Результати дослідження дають підставу стверджувати, що вирішення цієї надзвичайно складної та багатоаспектної задачі в умовах великомасштабного машинобудівельного виробництва неможливо без мотивованої зацікавленості й активної підтримки персоналом постійних інноваційних перетворень у виробництві. Однак, проведене дослідження показало, що в реальній господарській практиці ця конче важлива задача багато в чому не вирішена та неопрацьована, а віддача трудового потенціалу працівників на багатьох вітчизняних заводах машинобудування суттєво знизилася.

3. Доведено, що інноваційне перетворення організації через мотивацію розвитку персоналу – системно-цільова та багатокритеріальна задача, ефективне рішення якої обумовлюється великою сукупністю факторів. У процесі дослідження на підставі аналізу та диференціації трудомотивуючих факторів розроблено вдосконалену класифікацію мотивів ефективності праці персоналу заводу важкого машинобудування. Встановлено доцільність систематизації усієї різноманітності мотивів, які формують трудові цінності працівників та сприяють їх активному включенню у процес інноваційних перетворень у виробництві, за такими базовими признаками: зовнішні; внутрішні; матеріальної зацікавленості; умови праці; соціально-психологічні. Класифікація мотивів в межах кожного з базових признаков визначається на підставі аналізу особистих цінностей і потреб працівників, що чинять мотивуючий вплив на трудову поведінку персоналу.

4. У дисертації на підставі висновку, що досягнення оптимального корпоративного результату є продуктом синтезу двох аспектів перетворення: розвитку підприємства та розвитку персоналу, обґрунтовано, що реальні можливості посилення трудової мотивації щодо синхронізації задач інноваційного розвитку підприємства та цільових ціннісних установок робітників надає розробка і впровадження у виробничий менеджмент комплексного організаційно-економічного механізму мотивації праці. Дослідженням доведено, що для того, щоб трудова мотивація як найважливіша

складова корпоративного менеджменту виконувала свою стимулюючу функцію у процесі інноваційного перетворення великого заводу важкого машинобудування із одиничним і дрібносерійним характером виробництва необхідно щоб мотиваційний механізм формувався як один з ключових системних блоків моделі біореінжинірингу підприємства, в основу якого покладено синтез організаційного розвитку, який зосереджує увагу на соціальній підсистемі та реінжинірингу бізнес-процесів, який спрямовано на перетворення технологічної компоненти виробництва.

5. На підставі нових концептуальних положень, які обґрунтовано за результатами дослідження з урахуванням специфіки виробництва заводів важкого машинобудування, розроблено організаційно-економічний механізм мотивації праці як багатофункціональну комплексно-цільову систему, до основних складових компонентів якої віднесено такі блоки-підсистеми: мотивації інноваційних змін в корпоративному менеджменті, виробництві і організації праці; мотивації підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається; мотивації росту продуктивності праці виробників; мотивації зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності діяльності на основі вдосконалення системи оплати і стимулювання праці; забезпечення соціального захисту працівників.

6. Визначено, обґрунтовано і у контексті специфіки великих заводів важкого машинобудування показано принципову значущість такого трудовомотивуючого фактору як вдосконалення організаційної структури управління виробництвом. Доведено, що перехід від лінійно-функціональної системи виробничого менеджменту до дивізіонально-продуктової структури внутрішньофірмового управління та її подальше вдосконалення у напрямі створення у виробничих підрозділах „цехів майбутнього” на підставі використання сучасних інформаційних технологій і автоматизації робочих місць забезпечує суттєвий позитивний вплив на трудову мотивацію робітників.

7. Обґрунтовано, що для великого заводу важкого машинобудування, який здійснює постійні інноваційні перетворення та диверсифікацію виробництва, найбільш ефективним в плані посилення трудової мотивації у зв'язку з переходом до процесного методу управління, як того потребують нові міжнародні стандарти якості, є широке впровадження прогресивних колективних форм організації праці та командних методів роботи. Встановлено доцільність і доведено ефективність створення в усіх структурних виробничих підрозділах із провідних спеціалістів і менеджерів цільових міждисциплінарних команд і творчих дослідницьких груп за напрямками виробничої діяльності щодо розробки та впровадження конструкторсько-технічних нововведень та ексклюзивних технологій вдосконалення бізнес-процесів, зниження виробничих витрат і собівартості продукції, яка випускається. Показано принципову значущість більш активного використання на великих заводах машинобудування таких форм організації праці, як формування команд щодо управління

проектами від укладення контракту до його завершення, створення комплексних та спеціалізованих бригад, поширення зон обслуговування на базі впровадження сучасних інформаційних технологій.

8. Обґрунтовано систему заходів щодо формування сучасної системи оплати праці робітників великого машинобудівного заводу на підставі використання методології комплексно-цільового підходу. Доведено, що найважливішими з них є такі: розробка гнучкої тарифної системи; розвиток надтарифної частини заробітної плати; вдосконалення системи показників щодо оцінки результатів діяльності робітників функціональних служб основних та допоміжних підрозділів, які використовуються для формування та розподілу фондів оплати та стимулювання праці; активне впровадження в систему оплати нетрадиційних схем та методів заохочення високих досягнень в роботі; органічне включення технології планування та фактичного розподілу коштів на оплату праці в єдину інформаційну систему управління виробництвом. У процесі дослідження розроблено та показано ефективність впровадження методики розрахунку диференціації „плаваючих” коефіцієнтів корегування базових тарифних ставок і окладів працівників. Обґрунтовано доцільність заохочення робітників, які мають особисте клеймо та працюють з „Талоном якості”, робочих-верстатників, які виконують роботу підвищеної складності та одержали сертифікат відповідності кваліфікації необхідним вимогам; виплати премій-бонусів; преміювання за розробку та реалізацію творчих ідей та укладення вигідних для підприємства контрактів.

9. У процесі дослідження обґрунтовано висновки про те, що для створення реальних передумов мотивації підвищення продуктивності праці на заводах важкого машинобудування необхідна відповідна методична база підтримки цієї стратегії. Для рішення цієї надзвичайно складної з урахуванням специфіки виробництва на таких підприємствах задачі у роботі запропоновано нові концептуальні положення і практичні пропозиції щодо формування щорічної комплексної програми підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції; створення програмно-технічного комплексу обліку та аналізу ефективності використання робочого часу як ключового напрямку підвищення продуктивності праці; впровадження методики нарахування заробітної плати за даними „електронних прохідних”. Доведено, що у такий спосіб забезпечується реальне посилення спонукальних мотивів до виявлення та реалізації резервів росту продуктивності праці.

10. У дисертації обґрунтовано принципову значущість постійного підвищення професійного рівня та інтелектуального потенціалу робітників у створенні довгострокових конкурентних переваг великого заводу важкого машинобудування. Доведено, що можливість вирішення цієї проблеми забезпечується шляхом комплексного підходу до організації безперервної випереджувальної системи навчання та перепідготовки кадрів, створення умов щодо самовдосконалення та розвитку творчої ініціативи, отримання полівалентної кваліфікації. Запропоновано нові методичні заходи щодо формування комплексної системи планування та розвитку ділової кар’єри робітників

підприємства як важливого фактору закріплення кадрового складу організації та підвищення його якості. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу службово-професійного просунення спеціалістів на підставі мотивації зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації, узгодження їх потреби у самовиявленні з інтересами підприємства.

11. Результати проведеного дослідження свідчать, що забезпечення комплексного підходу до управління трудовою мотивацією нерозривно пов'язано з підвищення значущості в системі корпоративного мотиваційного механізму такого компонента як моральне заохочення робітників підприємства. За результатами дослідження розроблено методику рейтингової оцінки результатів трудового суперництва, обґрунтовано принципи організації системи визначення трудових заслуг, запропоновано багатоаспектний склад заходів морального стимулювання.

12. На підставі узагальнення досвіду промислового впровадження у ЗАТ „НКМЗ” розроблених концептуальних положень, науково-методичних рекомендацій та конкретних практичних пропозицій щодо формування в системі виробничого менеджменту заводу важкого машинобудування комплексного організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією, обґрунтовано прикладну значущість отриманих результатів і доведено можливість їх використання на інших підприємствах галузі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: Монография. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – 390 с.*
2. Еськов А.Л., Савельева В.С. Управление деловой карьерой. – Краматорск: ДГМА, 2005. – 438 с. (*Особистий внесок здобувача: розроблено методологію та запропоновано організаційні основи планування кар'єри, системи управління кар'єрою та формування кадрового резерву керівників*)
3. Корпоративная культура: аспекты управления / Г.Л. Хае́т, А.Л. Еськов, Л.Г. Хае́т и др. Под общ. ред. Г.Л. Хае́та. – Донецк: Донбасс, 2003. – 400 с. (*Особистий внесок здобувача: розроблено загальні питання управління, принципи корпоративної культури організації, а також запропоновано елементи корпоративної культури щодо верстатників*).
4. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Менеджмент мотивации труда станочников. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 160 с. (*Особистий внесок здобувача: розроблено дерево цілей системи мотивації праці верстатників та вдосконалено схему мотиваційно-поведінкового процесу*).

* На монографію „Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения” опубліковано позитивні відгуки у журналах: *Економіка України*. – 2005. – №11. – С.94-95; *Менеджер*. – 2005. – №3. – С.229-230.

5. Еськов А.Л., Еременко В.А. Управление производительностью в условиях экономики переходного периода. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 292 с. *(Особистий внесок здобувача: сформовано концептуальні засади управління продуктивністю в умовах нестабільної економіки).*
6. Еськов А.Л. Управление рабочим временем на крупном промышленном предприятии: проблемы и пути их реализации. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 2000. – 263 с.
7. Хае Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с. *(Особистий внесок здобувача: розроблено методологію підготовки та прийняття рішень у трудовій поведінці, досліджено трудові цінності робітників різних професій, розглянуто питання узгодження цілей підприємства та цілей працівника).*
8. Социальная стратегия акционерного общества в условиях становления рыночных отношений / Г.М. Скударь, В.А. Панков, А.Л. Еськов и др. – К.: Техніка, 1998. – 112 с. *(Особистий внесок здобувача: запропоновано підходи щодо забезпечення соціальних гарантій робітників у межах соціальної стратегії підприємства).*
9. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку / Г.М. Скударь, В.А. Панков, А.Л. Еськов и др. – К.: Техніка, 1995. – 115 с. *(Особистий внесок здобувача: досліджено і обґрунтовано зміну цілей і аспектів у мотивації праці в умовах трансформації економіки)*
10. Еськов А.Л. Корпоративная культура: теория и практика.– К.: Науковий світ, 2004. – 66 с.
11. Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента: теория и практика. – К.: Науковий світ, 2003. – 73 с. *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль і місце цілісної системи мотивації праці в структурі корпоративного менеджменту).*
12. Еськов А.Л. Гуманизация труда и производства в постиндустриальном обществе. – К.: Наук.світ, 2003. – 55 с.
13. Еськов А.Л., Брижниченко В.Е. Производительность и неденежное стимулирование: взаимосвязь и механизмы реализации. – К.: Науковий світ, 2002. – 36 с. *(Особистий внесок здобувача: досліджено і розроблено механізм впливу основних факторів негрошового стимулювання на підвищення продуктивності праці).*
14. Еськов А.Л. Теоретические аспекты мотивации и их практическая реализация на крупном машиностроительном предприятии // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. – № 2(84). – Ч.1. – С.59-64.
15. Еськов А.Л. Сертификация персонала – новое направление для определения профессиональной компетенции работника в коллективе // Социально-экономические аспекты промышленной политики.– Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2004. – С.239-245.
16. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Механизм управления мотивацией труда персонала фирмы // Економіка промисловості. – 2003. – № 4(22). – С.189-196. *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано основні складові системи управління мотивацією праці та методології оцінки її якості).*

17. Еськов А.Л. Управление жизненным циклом работника как инструмент мотивации // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2003. – № 10. – С.137-143.
18. Еськов О.Л. Адресное стимулирование как фактор виробничого успіху // Формування ринкових відносин в Україні. – К.: НДЕІ. – 2003. – № 6(25). – С.70-72.
19. Еськов А.Л. Социальные аспекты стимулирования труда в условиях рыночных отношений // Экономика розвитку. – 2002. – № 4(24). – С.23-26.
20. Еськов А.Л. Объективная необходимость трансформации управления человеческими ресурсами при переходе к рынку // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2003. – № 2(60). – С.69-77.
21. Еськов А.Л., Брижниченко В.Е. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях // Вісник Технологічного університету Поділля. Сер.: економічні науки. – 2002. – № 5. – Т.2. – Ч.2. – С.27-30. *(Особистий внесок здобувача: досліджено теоретичні аспекти і практичні інструменти щодо розробки комплексної мотивації праці).*
22. Еськов А.Л. Система начисления премии руководителям, специалистам, служащим на машиностроительном предприятии с использованием современных компьютерных технологий // Менеджер. – 2002. – № 3(19). – С.28-32.
23. Еськов А.Л. Опыт мотивации руководящего персонала японских компаний // Экономика промышленности. – 2002. – № 2(16). – С.157-159.
24. Еськов А.Л. Управление мотивацией: новое время – новый взгляд // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – С.154-157.
25. Панков В.А., Еськов А.Л. Решение социально-экономических проблем в крупном акционерном обществе: практика НКМЗ // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2002. – № 7. – С.106-114. *(Особистий внесок здобувача: розглянуто основні шляхи вирішення соціально-економічних проблем на великому підприємстві).*
26. Еськов А.Л. Экономические аспекты рыночной мотивации // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2001. – № 12(46). – С.73-76.
27. Еськов А.Л. Форму мотивации выбирают сотрудники // Формування ринкових відносин в Україні. – К.: НДЕІ. – 2001. – Вип.15. – С.16-18.
28. Еськов А.Л. Как заинтересовать каждого работника ежедневно работать высокопроизводительно? // Регіональні перспективи. – 2001. – № 4 (17). – С.45-47.
29. Еськов А.Л. Мотивация и стимулирование труда // Экономика Украины. – 2001. – № 2. – С.80-81.
30. Еськов А.Л. Оптимальная система стимулирования труда // Проблемы науки. – 2001. – № 12. – С.47-50.

31. Еськов А.Л. Коллективный договор как основа системы социального партнерства (опыт ЗАО „НКМЗ”) // Формування ринкових відносин в Україні. – К.: НДЕІ. – 2001. – Вип.12. – С.134-137.

32. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Влияние качества труда станочника на конкурентоспособность продукции машиностроительного предприятия в условиях мирового рынка // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк: ДонГУ. – 2000. – С.102-105. *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано взаємозв'язок якості праці верстатників та конкурентоспроможності продукції великого машинобудівного підприємства).*

33. Еськов О.Л., Брижніченко В.С. Тенденції розвитку систем управління моральними стимулами // Вісник Львівського університету. Сер.: Економічна. – Львів: Вид-во Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка. – 2000. – Вип.30. – С.298-302. *(Особистий внесок здобувача: досліджено напрями розвитку системи морального стимулювання).*

34. Еськов А.Л., Бортникова А.В. Корреляционный анализ мотивации труда вспомогательных рабочих // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2000. – С.437-442. *(Особистий внесок здобувача: розроблено методологічні засади проведення кореляційного аналізу мотивації праці).*

35. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Некоторые подходы к построению системы мотивации труда // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 1999. – С.289-296. *(Особистий внесок здобувача: сформовано систему методів мотивації праці верстатників).*

36. Еськов А.Л., Симакова И.И. Новый поход в стимулировании инжиниринга и производства конкурентоспособной продукции на предприятии // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Экономика и социология труда, менеджмент персонала. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2003. – Т.4. – Ч.1. – С.49-54. *(Особистий внесок здобувача: розроблено новий підхід у стимулюванні праці при виготовленні нової техніки).*

37. Еськов О.Л., Посохова С.В. Схема впровадження теорії інтересів в загальну концепцію механізму оплати праці // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – Тернопіль: Економічна думка. – 2004. – Вип. 9. – С.110-113. *(Особистий внесок здобувача: досліджено шляхи усунення протиріч між інтересами працівників і власників підприємства).*

38. Еськов О.Л., Лучанінов С.В., Дарченко Н.Д. Зв'язок заробітної плати та продуктивності праці // Экономика промышленности. Экономика Украины на пороге третьего тысячелетия. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2000. – С.368-375. *(Особистий внесок здобувача: досліджено вплив продуктивності праці і заробітної плати на мотивацію робітників).*

39. Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л., Бунтовский С.Ю. Мотивация труда – ключевой фактор обеспечения инновационного развития крупного предприятия: опыт НКМЗ // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4 (22-23). – С.265-267. *(Особистий внесок здобувача: доведено важливість мотивації, як чинника, що впливає на розвиток великого машинобудівного підприємства).*

40. Еськов А.Л. Совершенствование организационной структуры управления предприятием (пересмотр действующих систем подготовки производства, создание сервисных центров, цех будущего – его структура) // Менеджер. – 2004. – № 1 (27). – С.51-58.

41. Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л. Обеспечение участия работников в управлении производством – важнейшая составляющая современного кадрового менеджмента // Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.2.: Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ. – 2005. – С.78-86. *(Особистий внесок здобувача: доведено важливість участі робітників в управлінні виробництвом як однією з найбільш вагомих складових кадрового менеджменту).*

42. Еськов А.Л. Сертификация персонала – главное направление мотивации труда // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ. – Донецк: ДонНУ. – 2005.– С.108-111.

43. Еськов О.Л. Система мотивації до високопродуктивної праці на Новокраматорському машинобудівному заводі. Досвід, перспективи реформування оплати праці в Україні // Праця і зарплата. – № 44 (384). – 2003. – С.4-5.

44. Еськов А.Л., Орлова Н.А. Новые подходы к формированию мотивационного механизма в контексте стратегии инновационного развития крупного машиностроительного предприятия // Економічні проблеми промислового розвитку в Україні: Тези доп. і повідом. Всеукраїнської наук. практ. конф. (19-20 травня 2005 р.). – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2005. – С.40-42. *(Особистий внесок здобувача: запропоновано підходи щодо формування мотиваційного механізму великого машинобудівного підприємства, які враховують стратегію інноваційного розвитку).*

45. Еськов А.Л. Неординарный подход в распределении заработной платы // Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців: Матеріали Всеукраїнської наук. конф. (25-26 травня 2001 р.). – Хмельницький: ХІЕП. – 2001. – С. 143-148.

46. Еськов А.Л., Орлова Н.А., Брижниченко В.Е. К вопросу о необходимости реновации мотивационных систем корпоративного менеджмента // Теорія та практика управління у трансформаційний період: Тези доповідей Всеукраїнської наук.-практ. конф. (4-6 жовтня 2001 р.). – Донецьк: ІЕП НАН України. – 2001. – Т.3. – С.57-61. *(Особистий внесок здобувача: досліджено комплекс грошово-мотивуючих факторів системи мотивації ЗАТ „НКМЗ”).*

АНОТАЦІЯ

Єськов О.Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента большого предприятия. – Рукопись.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Інститут економіко-правових досліджень НАН України, Донецьк, 2006.

У дисертації досліджено теоретичні проблеми та обґрунтовано нову цілісну наукову концепцію розвитку механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого заводу важкого машинобудування як основи інноваційного перетворення підприємства. Для реалізації цієї концепції на підставі методології системно-цільового підходу до вирішення управлінських задач розроблено адекватний вимогам інноваційного розвитку, гуманізації виробництва і праці організаційно-економічний механізм посилення трудової мотивації. Розроблено структуру його програмно-цільових блоків, науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору і реалізації заходів по кожному з них, які у сукупності створюють реальні передумови активного включення персоналу в процес інноваційних перетворень у виробництві з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, яка випускається. Обґрунтовано концептуальні положення та практичні рішення щодо посилення трудової мотивації на основі вдосконалення організаційної структури управління великим підприємством та його підрозділами, автоматизації виробництва і робочих місць, переходу до процесного методу управління. Досліджено та запропоновано пропозиції щодо формування організаційно-економічних передумов мотивації персоналу до зростання продуктивності праці. Розроблено науково-методичні основи та практичні підходи до створення комплексної системи організації оплати праці; матеріального та морального стимулювання, яка містить широкий спектр нетрадиційних форм і методів визнання та заохочення трудових заслуг. Запропоновано практичні заходи щодо мотивації підвищення професійної компетенції та інтелектуального потенціалу робітників підприємства, розвитку ділової кар'єри. На прикладі ЗАТ „НКМЗ” наведено докази ефективності та практичної значущості результатів дослідження.

Ключові слова: мотивація праці, машинобудівне підприємство, інноваційний розвиток, організаційно-економічний механізм, гуманізація праці, інтелектуальний потенціал, оплата праці, матеріальне та моральне стимулювання.

АННОТАЦИЯ

Єськов А.Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.09.01 – Демография, экономика труда, социальная экономика и политика. – Институт экономико-правовых исследований НАН Украины, Донецк, 2006.

В диссертации на основе исследования эволюции теории мотивации трудовой деятельности и тенденций гуманизации в развитии производственного менеджмента доказана особая значимость комплексного подхода к формированию побудительных мотивов высокопроизводительного труда персонала, наращивания трудового и интеллектуального потенциала предприятий как ключевого фактора обеспечения их конкурентоспособности. Определено, что в условиях современной жесткой конкуренции на мировом рынке индустриальной техники, его насыщенности высокотехнологичным наукоемким оборудованием, постоянных и динамичных изменений товарной конъюнктуры существенно возрастают требования к трудовому потенциалу и качественному составу работников крупных машиностроительных предприятий, от чего в решающей мере зависит обеспечение конкурентоспособности промышленного комплекса страны. На основе анализа современного состояния и проблем мотивации труда в Украине показано, что в реальной хозяйственной практике эти вопросы во многом не отработаны, мотивация персонала к эффективной трудовой деятельности в условиях рыночных отношений существенно снизилась.

Исходя из этого, в работе предложена и обоснована новая целостная научная концепция развития механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного завода тяжелого машиностроения как основы инновационного развития предприятия. Для реализации этой концепции на базе использования системно-целевого подхода к решению управленческих задач разработан организационно-экономический механизм усиления трудовой мотивации, адекватный требованиям инновационного развития, гуманизации производства и труда. Разработана структура его программно-целевых блоков, а также научно-методические рекомендации и практические решения относительно выбора и реализации мер в рамках каждого из них, которые в своей совокупности создают реальные предпосылки для активного и осознанного включения персонала в процесс инновационных преобразований в производстве с целью обеспечения конкурентоспособности выпускаемой техники и оборудования.

Обоснованы концептуальные положения и практические решения по усилению трудовой мотивации на основе совершенствования организационной структуры управления крупным машиностроительным заводом, выпускающим сложную наукоемкую технику и оборудование, показана эффективность создания на базе масштабной автоматизации производственных процессов и рабочих мест “цеха будущего”. Разработаны конкретные методические решения по повышению трудовой активности персонала путем совершенствования традиционных и внедрения прогрессивных коллективных форм организации труда, создания мультидисциплинарных (межфункцио-

нальных) команд, рабочих исследовательских групп и команд по управлению проектами от заключения контракта до его завершения.

В разрезе задач усиления побудительных мотивов к высокоэффективной деятельности доказана целесообразность, разработана концепция, базовые принципы поэтапного формирования с использованием современных информационных технологий ежегодной комплексной программы повышения производительности труда и снижения трудоемкости выпускаемой техники и оборудования. Разработаны научно-методические основы и практические решения по созданию современной системы оплаты труда, материального и морального стимулирования работников предприятия, включающей широкий спектр нетрадиционных форм и методов признания и поощрения трудовых достижений. Предложены конкретные меры по усилению мотивации к повышению профессиональной компетенции и интеллектуального потенциала персонала, развитию деловой карьеры.

На основе обобщения опыта промышленного внедрения результатов исследования в производственный менеджмент ЗАО „Новокраматорский машиностроительный завод” приведены доказательства их практической значимости и возможностей использования на других заводах и отрасли.

Ключевые слова: мотивация труда, машиностроительное предприятие, инновационное развитие, организационно-экономический механизм, гуманизация труда, интеллектуальный потенциал, оплата труда, материальное и моральное стимулирование.

SUMMARY

Eskov O.L. Development of the labour motivation mechanism in the system of production management of the large enterprise. – Manuscript.

Thesis for the doctor degree in economics by speciality 08.09.01 – Demography, labour economy, social economy and policy. – Institute for Economic and Legal Researches of NAS of Ukraine, Donetsk, 2006.

The thesis covers investigation of theoretical problems and substantiation of a new comprehensive scientific concept of development of the labour motivation mechanism in the system of production management at the heavy machine-building plant as the basis for innovative transformation of the enterprise through motivation of personnel development. To realize this concept on the basis of using the methodology of system-target approach to decision of administrative problems, the organizational and economic mechanism for strengthening labour motivation is developed that meets the requirements of innovative development, production and labour humanization. The structure of its program-target blocks is developed as well as scientific-methodical recommendations and practical decisions on choice and implementation of measures on each of blocks the combination of which creates real preconditions for active inclusion of the

personnel into process of innovative production transformations in order to increase the produced products' competitiveness. Conceptual conclusions and practical decisions on strengthening the labour motivation on the basis of improvement of organizational management structure at the large enterprise and in its subdivisions, production and working places automation, transformation to process method of management are substantiated. Propositions are examined and offered to form the organizational and economic preconditions in order to motivate the personnel for labour productivity growth. Scientific-methodical foundations and practical approaches to creation of a complex system of payment for labour organization, material and moral incentives that contains a wide spectrum of non-traditional forms and methods to recognize and encourage the labour merits are developed. The practical measures are worked out to motivate the personnel for advancing their vocational competence, intellectual potential and business career. The efficiency and practical importance of this research's results are shown and proved on the example of Joint-Stock Company "NKMZ".

Key words: labour motivation, machine-building enterprise, innovative development, organizational and economic mechanism, humanization of labour, intellectual potential, payment for labour, material and moral incentives.

Підписано до друку 24.05.2006.

Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.

Обл.- вид. арк. 1,9. Тираж 100 прим.

Замовлення № 104.

Надруковано у ТОВ "Вега-Принт".

83114, м. Донецьк, вул. Університетська, 78.

Тел.8 (062) 311-62-51.