

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій у людський капітал, а також від спроможності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а й взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструмент для такого співробітництва - системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку і наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що має стати метою діяльності на всіх рівнях ВНЗ.

Одним з основних етапів управління компетенціями науково-педагогічного персоналу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності ВНЗ. У такому контексті актуальними є розгляд методів оцінки працівників та розроблення власної методики визначення рівня компетенцій.

Питання оцінки персоналу містить процес визначення ефективності діяльності працівника, в ході якого здобувають об'єктивну інформацію стосовно його професійно-кваліфікаційного рівня, соціально-психологічних якостей, моделей поведінки, ставлення до праці, внеску в кінцевий результат діяльності окремого підрозділу та підприємства у цілому.

Аналіз оцінки персоналу дав змогу зробити висновок, що дана категорія є багатоаспектною, в результаті чого можна виділити основні напрями класифікації оцінки персоналу.

Перший напрямок стосується предмета оцінювання, тобто того, що саме підлягає оцінці. Предметами оцінки найчастіше є: 1) кількісний і якісний результат, внесок працівника у роботу підрозділу та організації, досягнення намічених цілей; 2) діяльність (ефективність, ставлення до праці, якість та складність робіт); 3) якості особистості (знання, вміння, навички), ступінь їх прояву, рівень володіння працівниками професійними обов'язками.

Другий напрямок оцінювання розкриває різноманітні джерела інформації як бази даних для оцінки. До них відносять: 1) ділові документи

(резюме, автобіографію, характеристику); 2) звіти про виконання виробничих завдань чи поведінку в кризових ситуаціях; 3) результати кадрових співбесід (інтерв'ю); 4) дані загальних і спеціальних тестових випробувань; 5) фізіогномічну і графологічну експертизи; 6) підсумки участі у ділових іграх.

Третій напрямок торкається способів проведення оцінки на основі даних, отриманих з конкретного джерела й залежно від часового періоду, обраного для оцінки. Зокрема, співробітник може бути оцінений не лише за певний календарний період, а й за час роботи на підприємстві, у підрозділі, на посаді.

Четвертий напрямок стосується виділення різних суб'єктів оцінювання. Ними можуть бути: члени спеціальної комісії, керівники, колеги, клієнти, підлеглі чи сам працівник. Окрім того, залежно від ступеня охоплення контингенту працюючих можна дати суцільну оцінку – в цілому трудовому колективові, чи вибірково, стосовно групи осіб або окремої людини.

П'ятий напрямок передбачає вибір критеріїв, за якими проводять процедуру оцінювання та вибирають найкращий чи найгірший показники. Критерії оцінки персоналу мають відповідати цілям як розвитку організації, так і цілям управління її людськими ресурсами. Різноманітні критерії оцінки можна згрупувати наступним чином:

- 1) критерії оцінки характеристик працівника (демографічні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні);
- 2) критерії оцінки трудових зусиль працівника (суміщення професій, участь у понаднормових роботах, прояв ініціативи тощо);
- 3) критерії оцінки результатів праці (відрізняються залежно від категорії персоналу).

Критерії можуть бути виражені у вигляді якісної чи кількісної оцінки.

У контексті нашого дослідження вважаємо за необхідне відійти від твердження «оцінка персоналу» та пропонуємо умовно запровадити шостий напрям, який базуватиметься на оцінці компетенцій персоналу, оскільки вважаємо, що після того, як ми з'ясували сутність компетенцій персоналу, говорити про оцінку персоналу є некоректно.

Аналізуючи наукові праці, присвячені проблемі оцінювання працівників, можемо виокремити три основні групи методів оцінювання.

1. Якісні – методи оцінювання шляхом обговорення, за біографічними даними, еталонами тощо. Для цього визначають певні якості, якими повинен володіти працівник, та порівнюють об'єкт оцінювання з відібраним набором якостей (табл. 1).

Таблиця 1

Якісні методи оцінки персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Біографічний	Оцінка працівників за біографічними даними	Простота застосування	Орієнтується на минулі заслуги
Описовий	Встановлення рівня професійних якостей	Простота, чіткість, економічність	Не оцінює результативність роботи
Групові дискусії	Оцінка знань, особистих та ділових якостей працівників у ході групового обговорення	Наявність зворотного зв'язку	Результати залежать від адекватного вибору точок відліку
Аналіз результатів діяльності	Визначення внеску працівників у досягнення отриманих результатів	Чіткість, підсилення мотивації працівників	Складність розрахунків
Метод еталона	Оцінка ділових та особистих якостей працівника порівняно з «ідеальним» працівником	Простота в застосуванні, враховує особливості організаційної культури	Складність у визначення «ідеалу» в зв'язку з різними вимогами до посад
Метод експертних оцінок	Визначення ступеня прояву в працівника певних якостей завдяки оцінкам експертів	Багатосторонність оцінки, авторитетність результатів оцінки	Висока трудомісткість, можливий прояв суб'єктивізму
Ділові ігри	Розіграш ситуації за спланованим сценарієм, що імітує виробничі умови та потребує прийняття рішень на основі наявної інформації	Забезпечує поєднання навчання та оцінки, корекцію психологічного стану, знімає психологічні труднощі оцінювання	Потребує багато часу і витрат на підготовку, оцінку виставляють згідно досягнутого результату на практиці
Метод графічного профілю	Використовується графічна форма оцінки, що відповідає профілю особистості	Наочність; можливість порівняння працівників між собою, можливість прогнозу поведінки в різних ситуаціях	Вимагає залучення спеціалістів графоаналітичного напрямку
Метод критичних ситуацій	Оцінюють поведінку працівника під час критичних ситуацій	Дає змогу визначити «відмінний» і «незадовільний» рівень виконання обов'язків, оцінити потенціал працівника	Підвищений рівень суб'єктивізму
Метод оцінки рис	Порівняння якостей, якими володіє працівник, з перелічених в оціночній формі	Простота в застосуванні	Неможливо визначити результати діяльності працівника

Продовження табл. 1

1	2	3	4
«Папка керівника»	Встановлення пріоритетів, розроблення плану дій на основі спеціально сформованого пакета документів	Оцінка виконання обов'язків та вміння складати план дій	Потребує багато часу на підготовку, великий обсяг документації
Управління за цілями	Встановлення цілей, планування роботи здійснюють у ході спільних обговорень керівника і підлеглих	Створює атмосферу співробітництва, стимулює прояв відповідальності	Складність у застосуванні, потребує багато часу, висуває високі вимоги до керівників, які оцінюють
Оцінка «360»	Співробітників оцінюють керівники, підлегли, колеги за допомогою заповнення уніфікованої оціночної форми	Об'єктивність, зворотний зв'язок	Потребує значних витрат, оцінка ґрунтується на фактах, а не на аналізі

Джерело: складено автором

2. Кількісні – це всі методи з числовою оцінкою результатів діяльності працівника. Серед них найефективнішими й найпростішими є метод коефіцієнтів і бальний метод (табл. 2).

Таблиця 2

Кількісні методи оцінки персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод заданої бальної оцінки	Нарахування або зняття певної кількості балів за ті чи інші досягнення (втрати) під час оцінки	Простота, економічність	Висока суб'єктивність показників
Метод оцінки якості праці	Характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності	Враховує рівень професійно-кваліфікаційної підготовки	Багато формул, складність розрахунків
Метод коефіцієнтів	Кожному працівникові встановлюють коефіцієнт досягнення цілей	Визначення рівня досягнення встановлених нормативів	Складність розрахунків
Метод BSC	Застосовують для управління фінансовими, трудовими і матеріальними ресурсами підприємства	Застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії	Трудомісткість визначення багатьох індикаторів

Джерело: складено автором

3. Комбіновані – методи, що поєднують у собі кількісні та якісні показники. Вони найбільш поширені та різноманітні (табл. 3).

Таблиця 3

Комбіновані методи оцінки

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	Метод тестування	Оцінює компетентність працівників у процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів	Перевірка аналітичних та розумових здібностей, умінь використовувати теоретичні знання	Складність наближення умов тестів до практичної дійсності
2	Метод заданого групування працівників	Використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, висловлених при виконанні певного виду роботи	Дає змогу проявити вміння співпрацювати, встановлювати дружні стосунки	Не дозволяє планувати взаємозамінність працівників
3	Assessment Center	Працівники, яких оцінюють, проходять крізь серію різноманітних випробувань	Найточніший та ефективніший метод оцінки персоналу	Потребує багато витрат на організацію та проведення

Джерело: складено автором

Розроблення та впровадження ефективної системи оцінки компетенцій персоналу, що адекватна процесам і стратегічним цілям розвитку ВНЗ можлива лише за умови чіткої детермінації цілей даної оцінки. Залежно від пріоритетів кадрової політики цілі оцінки компетенцій персоналу можуть варіюватися відповідно до умов функціонування ВНЗ.

При цьому головною метою даного елементу системи управління персоналом є забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом даної системи (тобто між керівником і підлеглими, адміністрацією і найманими працівниками) стосовно всіх аспектів економічної та соціальної поведінки людини в організації. Інакше кажучи, призначенням системи оцінки компетенцій персоналу є підвищення ефективності використання вмінь, знань і навичок персоналу організації.

Компетенції персоналу оцінюються для трьох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної. Оцінка, здійснена з адміністративною метою, необхідна для прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (підвищення, зниження в посаді, звільнення, оплата праці). Оцінка, що має інформаційну мету є засобом інформування працівників про відносний рівень їх роботи, сильні та слабкі сторони, напрямки вдосконалення, а також забезпечує керівників необхідними даними про кількісно-якісний склад персоналу.

Мотиваційні цілі оцінки компетенцій персоналу полягають у тому, щоб правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної) поведінки працівників. При цьому пропонуємо також виділяти загальні цілі

оцінки компетенцій персоналу: підвищення якості управління персоналом, чого досягають періодичними і систематичними оцінками компетенцій працівників; забезпечення єдності дій між усіма складовими системи управління персоналом; підвищення ефективності використання людських ресурсів організації, що оцінюють за економічними критеріями; підвищення продуктивності праці, оскільки персональні оцінки є надійним стимулом для працюючих.

Оцінка компетенцій персоналу має бути персоніфікованою, що дасть змогу комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що така оцінка є не лише елементом системи управління персоналом, а й важливою складовою управління розвитком організації. У зв'язку з цим окреслимо основні функції оцінки компетенцій працівників: 1) вимірювальна – полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня якості роботи, яку він виконує, ступеня відповідності вимогам робочого місця; 2) розвиваюча – передбачає аналіз можливостей працівника щодо професійного самовдосконалення, нарощення інтелектуально потенціалу, оновлення знань, умінь; 3) організаційна - реалізують у випадках, коли результати оцінки стають відправною точкою для змін в організаційній структурі; 4) координаційна - полягає в удосконаленні координації діяльності працівників, у т. ч. організації їх праці; 5) мотиваційна – проявляється у встановленні зрозумілих працівникові взаємозв'язків між результатами праці та результатами оцінки; 6) комунікаційна – дає змогу перетворити оцінку в інструмент ділового співробітництва та партнерства в системах «керівник - підлеглий», «колектив - працівник»; 7) аналітична – передбачає використання отриманої в ході оцінки інформації з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та організації в цілому.

Специфіка функцій оцінки компетенцій персоналу проявляється в їх тісному взаємозв'язку, що підтверджує необхідність створення самостійно функціонуючої системи оцінки у рамках менеджменту організації.

Удосконалювати методи і процедури оцінки компетенцій персоналу ВНЗ, який у своєму розвитку орієнтується на динаміку зовнішнього середовища, треба з урахуванням наступних аспектів: чітка детермінація цілей оцінки; обґрунтування параметрів, що оцінюють; поєднання теоретичного і практичного підходів; наявність комплексного набору засобів оцінки; надання релевантних висновків за результатами оцінки.

Найефективнішим методом оцінки працівників у світовій практиці управління людськими ресурсами вважають метод Assessment Center (Центр оцінки). Технологія Центру оцінки охоплює процедури моделювання певних ситуацій, в результаті яких спеціально підготовлені консультанти оцінюють навички і поведінку працівника.

Особливістю управління компетенціями персоналу ВНЗ є майже повна відсутність регулювання цього аспекту на державно-правовому рівні, тому ВНЗ мають змогу розробляти внутрішнє організаційне, методичне та мотиваційне забезпечення управління компетенціями, яке сьогодні має існувати у вигляді моделей компетенцій персоналу.

Практика підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Оцінка компетенцій кожного співробітника дає змогу виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу ВНЗ. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, відповідно до вимог якого організація повинна: визначити необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції; організувати підготовку або вжити інших заходів для задоволення цієї потреби; оцінювати ефективність ужитих заходів; забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу в доцільності й важливості своєї діяльності та щодо внеску досягнення цілей у сфері якості; реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи. Таким чином, ми можемо запропонувати архітектуру системи управління персоналом ВНЗ на базі оцінки компетенцій (рис. 1).

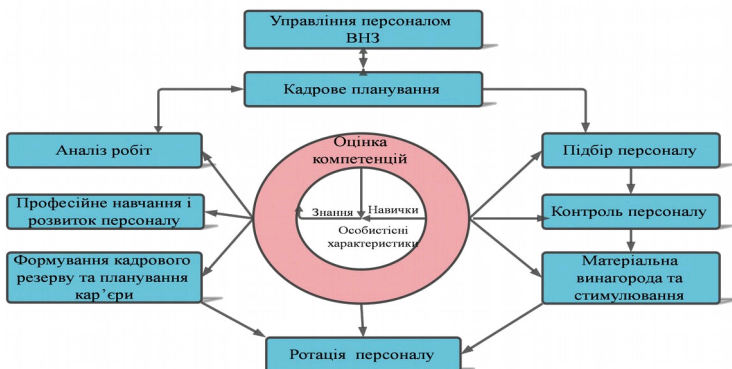


Рис 1. Місце оцінки компетенцій персоналу в системі управління персоналом ВНЗ

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 19]

При цьому зауважимо, що процес оцінки компетенцій персоналу має бути базований на, власне, дослідженні цих компетенцій.



- А. Визначає (за допомогою мозкового штурму):
- Роботу – поточну роботу - майбутню роботу;
 - відповідальність;
 - міру виміру результатів (використовуються для визначення прикладу критерію).
 - Компетенції:
 - базові (порогові): обов'язкові для виконання роботи;
 - найкращі: компетенції, що відрізняють найкращих виконавців.
 - Перешкоди виконанню.
- Б. Заповнює анкету вимог до компетенцій (ОТК) на даній посаді.
- В. Відповідає на запитання Експертної системи стосовно досягнення групою єдності у випадку незгоди.

Матриця „включень” за методами

Компетенція	Експертна система	ОТК	Група	ІПП	Підсумок
1. Досягнення	x	x	x	x	x
2. Ініціатива	xx	xxx	x	xx	xx
.					
.					
Нові компетенції:					
1.			x		
2.	x		x	x	x

Рис. 2. Процес дослідження компетенцій

Джерело: складено автором за [5]

Окрім викладених методів та підходів до оцінки компетенцій використовують метод експертних оцінок для встановлення кількісних характеристик та якісних ознак компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі вивчення думки більшості експертів. При цьому дотримуються низки правил: 1) Для проведення дослідження складають анкету із запитаннями, спрямованими на досягнення однієї мети; 2) Правильний добір експертів: компетентних у питаннях, що їх досліджують або зацікавлених у розв'язанні певної проблеми; 3) Опрацювання даних ґрунтується на вивченні думок усіх експертів за досліджуваними ознаками (для цього розраховують суму рангів за i -м питанням і за результуючим рангом роблять висновки); 4) Достовірність результатів роботи експертів оцінюють за допомогою коефіцієнта конкордації (в цілому).

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних результатів продуктивної діяльності персоналу. Поняття мотивації охоплює сукупність чинників і

процесів, що забезпечують виникнення у персоналу прагнення до досягнення конкретних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі й потребує ситуативної реакції на явища і процеси, що відбуваються у ньому. В процесі ситуативного розвитку мотивації персоналу оцінюють можливість і визначають спосіб досягнення необхідного результату його діяльності.

Ефективний механізм мотивації розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу може бути створений в умовах свободи вибору кожною людиною потрібних їй видів і форм діяльності та в умовах вільного розвитку особистості.

Мотиваційний механізм можна розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення намічених цілей. Структура і складність мотиваційного механізму управління мають відповідати структурі та ступеню складності цілей вищого навчального закладу, тому формувати такий механізм, як складову комплексного механізму управління ВНЗ, ми пропонуємо на основі наступної сукупності системних принципів:

1. Кожній меті на всіх рівнях системи цілей управління ВНЗ має відповідати певний мотиваційний комплекс, що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, початковим для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої ієрархії цілей. Цей процес ітеративний, адже мотиви є засобами досягнення цілей. У ситуації, коли на певному етапі досягнення мети неможливо сформувані необхідний і достатній для її досягнення мотиваційний комплекс, така мета потребує перегляду та узгодження з реальними можливостями мотивації.

2. Різноманітність і специфіка діяльності науково-педагогічного персоналу та особистісних характеристик зумовлює необхідність формування специфічного мотиваційного механізму, а не спрощеного підходу, коли при розв'язанні проблеми обмежуються окресленням цілей і визначенням потреби у ресурсах для їх досягнення (на виробничих підприємствах, зокрема), вважаючи, що наявний мотиваційний механізм використання ресурсів є ефективним для досягнення всієї множини цілей.

3. Мотиваційний механізм як система має володіти властивістю раціональної цілісності та відособленості елементів. Зокрема, між собою пов'язані й оплата праці, й рівень зайнятості, й ступінь соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів – приводить до необхідності зміни змісту інших. Водночас необхідно забезпечувати певний ступінь відособленості елементів, щоб зміну змісту того або іншого елементу певною мірою компенсувати іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде високою. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці та диференціація її оплати залежно від умов праці.

4. Мотиваційний механізм повинен містити елементи з різним життєвим циклом: з тривалим, тобто ті, що змінюються тільки із зміною природи людини (культурні, моральні й т. п.); коротким, тобто ті, що змінюються зі зміною соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим та коротким циклом.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини до правильного використання стимулів до праці.

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота на підприємстві теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунути на керівну посаду підприємства – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того, щоб просунути по службовим сходам, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, задача керівника, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Таким чином, застосування виховання і навчання як одного з методів мотивування людей, приводить до того, що персонал виявляє зацікавленість у справах підприємства, не одержуючи відповідного стимулюючого впливу. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин на підприємстві, тим рідше у вигляді засобу керування людьми застосовується стимулювання.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволить виділити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом.

Керівництво персоналом як функція управління покликана об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніше система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом встає задача постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті, від функції керівництва все частіше відокремлюється специфічна функція – вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ступенів (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням вищого керівництва є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому.

Керівники середнього і нижчого рівня виступають як організатори певних видів робіт. В їх обов'язки входить: складання загального плану роботи; об'єднання людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль за

роботою.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Під впливом об'єктивних чинників людського розвитку на зміну мотиваційних теорій класичного типу прийшли теорії інноваційного типу, а практика отримала широкий перелік нових форм і методів мотивації праці.

Аналіз позицій різних авторів стосовно класифікації форм мотивації засвідчує неспівпадіння точок зору, тому доцільно узагальнити, доповнити та систематизувати існуючі підходи. Запропонована вченими класифікація форм мотивації праці полягає в охопленні комплексу класифікаційних ознак з урахуванням особливостей людського розвитку та специфіки впливу на мотивацію конкурентного середовища.

Зовнішньоорганізаційна мотивація, виходячи з історичного досвіду людства, завжди проявляла себе у двох формах: як примусова (адміністративна) мотивація до праці, яка базувалася на страху покарання та мотивація стимулююча, яка передбачала створення стимулів у вигляді оплати праці, доходу, різноманітних благ.

Маючи на увазі зовнішньоорганізаційну мотивацію, можна здійснити її розподіл за ознаками основних груп потреб керівників та спеціалістів, виокремлюючи трудову, матеріальну і статусну мотивацію.

В основі матеріальної мотивації – прагнення достатку, добробуту, досягнення певного матеріального стандарту життя, яке тісно пов'язане з рівнем заробітної плати, дієвістю матеріальних стимулів, які застосовуються для заохочення продуктивної праці. Трудову мотивацію узгоджують з потребами мати змістовну, цікаву, корисну для суспільства роботу, прийнятні умови та режим праці, завдяки чому працівник мав би мати нагоду самовиразитися, самореалізуватися в процесі трудової діяльності. Дієві чинники цієї групи мотивації – привабливість змісту праці, наповнення праці творчим змістом, надання більшої самостійності в роботі,

можливостей для прояву ініціативи, адекватна оцінка праці, її суспільної значимості, перспективи професійного зростання.

Статусна мотивація породжується внутрішніми прагненнями людини виконувати більш складну, відповідальну роботу, працювати у більш престижних сферах діяльності, посісти вищу посаду, користуватися авторитетом, бути визнаним фахівцем своєї справи у трудовому колективі, суспільстві. Такий поділ мотивації стосується, перш за все, керівників та спеціалістів, тому що статусність – прерогатива осіб, які займають окремі посади.

Разом з цим не слід зменшувати значення економічної, соціальної, організаційної мотивації тощо.

Економічну мотивацію розуміють як процес спонукання людини до ефективної праці за допомогою економічних важелів (оплата праці, доход, оподаткування доходу). У свою чергу, соціальна мотивація як процес спонукання людини до ефективної праці на основі залучення комплексу соціальних важелів (соціальні умови праці та життя, безпека життєдіяльності, соціальна захищеність особистості, безперервна освіта та професійне навчання, охорона здоров'я, розвиток соціальної інфраструктури тощо) для створення сприятливих соціальних умов для результативної трудової діяльності людини, нагромадження та постійного розвитку людського капіталу [7].

Таким чином, мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом росту продуктивності праці, яка можлива тільки при вірному підході до управління персоналом.

При існуванні різних підходів до визначення мотивації слід виокремити матеріальне стимулювання, яке залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій матеріальне стимулювання персоналу має дедалі більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу підприємства, структурного підрозділу й особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш

відповідальну і високооплачувану посаду.

Конкурентоспроможність підприємств наукоємних галузей економіки, де значну роль відіграють високі технології, дедалі більше залежить від здатності керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників до безперервного професійного розвитку, до оволодіння новими формами і методами роботи.

У сучасній організації від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати опановані знання, вміння і навички та набувати нових.

Відзначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали в країнах з розвинутою ринковою економікою поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання. На думку С. В. Шекшня, основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не за потенційний вклад посади, яку він обіймає, в досягненні цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної плати). На підприємствах, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами [7].

В Україні внаслідок дії економічної кризи 1990—1999 рр., невисокої питомої ваги наукоємних галузей, лише започаткування заходів щодо запровадження інноваційної моделі розвитку економіки системи заробітної плати за знання ще не набули поширення. Однак забезпечення в державі тривалого сталого економічного зростання, широкого застосування високих технологій на виробництві вимагатимуть швидкого поширення цієї нетрадиційної системи заробітної плати вже найближчим часом.

Як зауважує С. В. Шекшня, для підприємства, що впроваджує систему плати за знання, важливим є визначення тих знань, за оволодіння якими вона має намір винагороджувати працівників. Підґрунтям для вибору теоретичних знань, умінь і навичок має бути стратегія розвитку організації і стратегія управління розвитком персоналу. Набір знань, умінь і навичок, за які керівник винагороджуватиме своїх працівників, не повинен бути незмінним. При коригуванні стратегії розвитку персоналу відповідно до стратегії управління організації зазнаватиме зміни і набір знань [7].

При впровадженні системи заробітної плати, що називається платою за

знання, найбільші труднощі, як правило, виникають під час визначення набору певних знань для керівників, конструкторів, технологів, наукових працівників відповідних структурних підрозділів організації. Це, насамперед, ті категорії персоналу, в структурі робочого часу яких переважають функції, що потребують самостійного творчого мислення, пов'язані із впровадженням новітніх досягнень науково-технічного прогресу безпосередньо у виробничий процес.

Зазначене дає підстави для виділення різновидності цієї системи — системи заробітної плати за рівень компетенції персоналу. Для прикладу можна навести Американську аерокосмічну компанію, що встановила таку систему плати за компетенцію для свого адміністративного персоналу. Кожний працівник укладає контракт зі своїм керівником, у якому визначаються ключові складові компетенції для працівника. Щороку керівник оцінює прогрес у розвитку компетенції, що є основою для перегляду заробітної плати працівника.

Системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетенції мають орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці. Упровадження зазначених систем обумовлене не стільки необхідністю стимулювання розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні нововведення зараз досить легко копіюються і водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу вимагається значний період.

Упроваджуючи в організації системи плати за знання та рівень компетенції, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника. Вони зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці. Тому може скластися ситуація, коли добре освічений працівник, який має необхідний рівень знань, але водночас погано працює, буде одержувати вищу заробітну плату порівняно з більш працелюбним працівником, але з нижчим рівнем освіти. У зв'язку з цим необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами змінної заробітної плати. Останні передбачають преміювання персоналу, участь працівників у прибутках тощо.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені

звання, суміщення професій та посад тощо. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

Помітною рисою сучасних систем стимулювання розвитку персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою є значне поширення заохочень нововведень. З цією метою формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25 % обсягів продажу має припадати на нову продукцію [150]. Це зумовлює високі вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх безперервного навчання на виробництві, змушує організації вдосконалювати системи матеріального стимулювання розвитку персоналу.

Про значний вплив освіти та професійної підготовки на стимулювання розвитку персоналу свідчить збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки за останні роки в США, Великобританії, Канаді та деяких інших країнах. Це, насамперед, обумовлено технологічними змінами у виробництві та впровадженням нових форм організації праці. Зазначені фактори зумовили збільшення на ринку праці попиту на висококваліфіковану робочу силу та водночас зменшили попит на малокваліфікованих та некваліфікованих працівників.

За результатами останніх досліджень працівники з університетською освітою заробляють, як правило, на 50—100 % більше порівняно з тими, хто має лише середню освіту. У США в 1979 р. винагорода працівників з університетською освітою перевищувала винагороду персоналу без університетської освіти на 13 %, у 1987 р. — на 38 %, а в 1999 р. — уже на 53 %. Між 1979 і 1994 рр. реальна тижнева заробітна плата для випускників коледжів збільшилася на 5 %, тоді як для випускників шкіл вона зменшилася на 20 % [7].

Успереч загальноосвітнім тенденціям для останніх десятиліть в умовах існування адміністративно-командної системи недооцінювалася роль рівня освіти і професійної підготовки при визначенні розмірів заробітної плати різним категоріям персоналу організацій та органів державного управління. Так, у колишньому СРСР протягом 70—80-х років темпи зростання середньої заробітної плати робітників істотно перевищували темпи зростання середньої заробітної плати інженерно-технічних працівників.

Це не тільки знецінювало освітній потенціал суспільства, обумовлювало використання значної кількості фахівців з вищою освітою на

робочих місцях робітників, а й знижувало ефективність матеріального стимулювання розвитку персоналу, не зацікавлювало працівників у підвищенні кваліфікації або в проходженні професійної перепідготовки. Тому для забезпечення сталого економічного зростання в Україні необхідно підвищити роль освіти та професійної підготовки в диференціації розмірів заробітної плати різних категорій персоналу, треба врахувати розбіжності між фактичним та необхідним для організації освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників.

Але разом з матеріальною в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. В Україні внаслідок економічної кризи 1990—2010 рр., відчутного погіршення життя населення істотно знизилася значення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. Разом з тим одночасно із забезпеченням у державі сталого економічного зростання, упровадженням моделі інноваційного розвитку, широким застосуванням у виробництві нових технологій та наукових ідей найближчим часом зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. При цьому особливе значення вона відіграватиме в стимулюванні розвитку персоналу.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Таким чином, мотивація може мати кілька різновидів, але найбільш вагомою залишається для вітчизняних керівників та спеціалістів матеріальна. Щодо нематеріальної мотивації, то її значення у наш час поширюється, на що впливають соціально орієнтовані перетворення, які відбуваються у країні. Участь в управлінні, поширення соціального партнерства, формування досконалих соціально-трудова відносин можна розглядати як елементи нематеріальної мотивації разом з подякою, винагородами, дошкою пошани та іншими атрибутами такої мотивації.

Інноваційний характер сучасного виробництва вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечує максимальну реалізацію працівників у процесі трудової діяльності.

За допомогою раціонального вирішення питань кадрового планування керівництво повинно формувати єдиний напрямок зусиль усіх членів підприємства для визначення цілей і розробки заходів для їх досягнення.

Процес вироблення і постановки цілей як важливий елемент планування сприяє тому, що дії працівників повинні бути осмисленими і мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом не лише значні, але реальні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні і справедливі цілі. Керівник повинен розуміти, що досягати поставленої мети можливо лише за допомогою мотивації, оскільки вважається, що ефективний працівник – це високомотивований працівник.

Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудової поведінки працівника, яка включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність. Високого рівня управління персоналом неможливо досягти без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці.

Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і робітники були задоволені. Однак не існує якогось одного, найкращого способу мотивації, бо свідомість людей індивідуальна, що зумовлює різницю їх трудової поведінки.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу доходів, умови і змістовність праці, стосунки в родині, колективі, визнання з боку оточуючих і кар'єрні чекання, творчий порив і цікава робота, бажання самоутвердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні умови і внутрішня культура.

Матеріальна мотивація являє собою прагнення достатку, більш високого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів і дієвості матеріальних стимулів, застосовуваних на підприємстві. Трудова мотивація породжується на підприємстві безпосередньо роботою, її змістом, організацією трудового процесу, режимом праці. Внутрішня мотивація людини полягає у сукупності її внутрішніх рушійних сил поведіння, пов'язаних з роботою. Кожен працівник відчуває потребу в змістовній і корисній роботі, зацікавленій у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються об'єктивно. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньо рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах підприємства. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

Нормативна мотивація виражається в спонуканні людини до

визначеного поведження за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, психологічного настрою тощо.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і загрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог. Примусова мотивація в умовах соціально спрямованого управління повинна використовуватись у крайніх випадках, але на вітчизняних підприємствах вона, на жаль, залишається найбільш популярною.

Стимулювання визначається як вплив не на особистість безпосередньо, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, що спонукають працівника до визначеного поведження. Перші два види мотивації – прямі, припускають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, в його основі лежить вплив зовнішніх факторів.

Внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи задачу, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення визначеної мети, до завершення роботи, пізнання, бажання боротись, страх. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, вони сумлінніше виконують роботу, витрачають менше сил, краще розуміють завдання й опановують знаннями. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т. д.

Внутрішня і зовнішня мотивація не розмежовуються, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх причин. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно керувати можна тільки спираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення визначених внутрішніх мотивів.

До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премії, доручення особливо важливої роботи, що підвищує авторитет працівника і довіру до нього в колективі. Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження в посаді. Система штрафних санкцій для її дієвості повинна бути зрозумілою і має доводитися до всіх працівників.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Розвиненість теоретичних основ мотивації та їх використання в світовій практиці дають змогу вітчизняним керівникам оперувати різними стимулами для активізації діяльності персоналу. Але при здійсненні процесу керівництва на вітчизняних підприємствах мотиваційні аспекти часто розглядаються як другорядні.

Справа в тому, що соціально-економічні перетворення, викликані трансформаційними процесами в Україні, супроводжуються порушенням балансу товарно-грошового ринку, високими обсягами кредиторської і дебіторської заборгованості підприємств і падінням життєвого рівня населення. Надмірне захоплення перетворенням форм власності в Україні знизило увагу до питань мотивації праці на багатьох підприємствах, особливо державної форми власності. Це призвело до загальної трудової пасивності персоналу на цих підприємствах. Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності, оскільки робота на таких підприємствах перестала бути соціально значимою. Працівники, що не бачать реальних можливостей одержання благ за рахунок чесної і сумлінної праці, повинні обмежити свої потреби. Це, в свою чергу, робить персонал мало сприйнятливим до стимулювання праці, що призводить до падіння виробничої дисципліни, зниження якості продукції, яка випускається, високого травматизму.

Виявляючи мотиваційну складову на різних стадіях існування підприємства, необхідно виділити стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією і стимулювання персоналу відповідно до таких загальних принципів:

мотиваційні складові повинні підтримувати "дії" співробітників, найбільш прийнятні для підприємства в даний час;

мотиваційні складові мають бути спрямовані на підтримку в персоналі бажання брати активну участь в удосконалюванні діяльності підприємства, що сприятиме перспективному розвитку.

Вищезазначені стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією персоналу на різних стадіях існування підприємства дозволяють локалізувати мотиваційні задачі і дають можливість відійти від деталей, у більших масштабах розглядати ієрархічну структуру потреб.

Питання трудової мотивації є важливими для будь-якого підприємства. Підвищення трудової активності повинне бути засноване на зростанні ініціативи і заповзятливості працівників. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідний такий тип працівника, який орієнтований на максимальні досягнення в роботі, знає свої права, розраховує на власні сили і несе відповідальність за результати роботи.

Управління мотиваційними процесами на підприємстві має забезпечуватися повною і достовірною інформацією про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу, а також у прогнозуванні соціально-економічних наслідків управлінських рішень, що приймаються, та проведенні мотиваційного моніторингу, метою якого є вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів персоналу.

Мотиваційний моніторинг повинен сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на поведження працівників підприємства з метою досягнення цілей.

Практичні задачі мотивації полягають в підборі способів і методів ефективного впливу, а також у формуванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Вирішення цих задач вимагає системного підходу, оскільки поведження людей визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Усі ці процеси, складно інтегруючись і відбуваючись у свідомості людини, перетворюються в його вчинки, слова, дії, поведження в цілому.

Реалізацію поставлених задач можна відобразити в моделі системи комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність.

Під комплексною мотивацією розуміється створення у працівників матеріальних, організаційних, моральних і лідерських стимулів, що відповідають цілям підприємства. Комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, які гармонізують інтереси особистості і підприємства.

Необхідно окремо зупинитися на проблемах мотивації керівного складу. По-перше, працю керівників практично неможливо нормувати; по-друге, передбачається, що від ефективності мотивації керівників вищої ланки цілком залежить рівень управління персоналом.

Для керівників у даний час характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності. При цьому готовність до інновацій, прийняття рішень, неминучого при прийнятті рішень ризику знаходиться в них на останньому місці.

Для вирішення проблеми мотивації керівників необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, мотиваційної системи, а не тільки системи оплати праці. Мотиваційне зрушення, що характеризується зниженням матеріального фактору для керівників вищої ланки, свідчить про те, що рівень оплати праці більшості вітчизняних керівників у десятки разів вищий за середній показник по підприємству. Це призвело до розбалансування мотиваційної структури. У такій ситуації не можна зневажати проблемами удосконалювання системи стимулювання керівників.

Перспективною в ринкових умовах є можливість укладання трудового договору з керівником чи фахівцем у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет" – комплекс правил, відповідно до якого здійснюється мотивація співробітників чи категорій співробітників.

У контракті визначаються права, терміни наймання, обов'язки і

відповідальність керівника перед власником і трудовим колективом, умови матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом і законодавством України. По суті, усі перераховані умови є стимулюючими і мотивуючими факторами. У контракті повинна міститися система показників, що впливають на формування оплати праці. Ці показники можуть розрізнятися залежно від цілей і задач підприємства, але найчастіше це обсяг виготовленої продукції, прибуток підприємства і рентабельність продукції, що випускається.

Якщо контракт укладається з фахівцем, то визначається система показників, на яку може впливати конкретний фахівець. Але будь-який контракт може бути результативним за умови наявності такого "мотиваційного пакета", що підбирається для кожного співробітника окремо.

Контракт укладається на певний строк. Це дозволяє впливати на працівника можливістю його розірвання та стимулює ефективно виконувати конкретні зобов'язання і робити свій внесок у результати виробничої діяльності підприємства.

Така система мотивації повинна здійснюватися, виходячи з індивідуального підходу до кожного працівника чи категорії працівників. Термін дії "мотиваційного пакета" повинен вказуватись у контракті. Система штрафів, визначена умовами контракту, призначена для коригування заробітної плати і величини "соціальних трансфертів" за допущені похибки в роботі чи невиконання показників, передбачених контрактом.

Вибір системи мотивації є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління персоналом необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, визначаючи об'єкт і мету дослідження. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів мотивації на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління персоналом, оскільки всі ці питання становлять основу процесу підбору і розміщення кадрів, висування в резерв і на нові посади, просування по службі і планування кар'єри з урахуванням відповідності вимогам, перспективності і термінам змінюваності.

Деякі країни віддають перевагу різним стимулюючим схемам з тим, щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди звільнюють підприємства від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити.

Наприклад, встановлюється верхня межа вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати представників освітніх центрів або організувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах підприємства та схвалені Державною службою зайнятості з тим, щоб

зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати містять поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів підприємства в еквіваленті 15% поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10% вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15% поточних витрат та стипендії учнів, верхня межа яких становить 60% мінімальної заробітної плати.

Витрати підприємства на професійне навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат підприємства. Однак, якщо навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання підприємства (що спостерігається у низькоприбуткових підприємств), Державне казначейство компенсує різницю у витратах.

Зазначений механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу організації. Оскільки компенсація витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більше витрати підприємства на персонал, тим більше субсидій воно може теоретично одержати.

Кошти на професійне навчання персоналу, що формуються через установлення податків у вигляді відсотків від фонду оплати праці чи в розрахунку на одну робочу годину, чи у вигляді норми на зайнятого працівника, є надійним джерелом фінансування навчання кадрів у державах, які відчувають постійну нестачу коштів на освіту та професійну підготовку і в яких інші джерела фінансування обмежені. Застосування цієї моделі передбачає наявність у країні достатньої кількості підприємств, спроможних платити податки, кваліфікованого апарату зі збирання податків.

Проте фінансування професійного навчання персоналу на основі встановлення відповідних податків неефективне в тих державах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків або чинять опір щодо їх сплати. Нині Україна належить саме до таких держав; у ній значну роль ще відіграє тіньовий сектор економіки. Не сприятиме запровадженню механізму стимулювання професійного навчання персоналу на виробництві через установлення відповідних податків і ухвалення Податкового кодексу, в якому особливий наголос робиться саме на зниження податкового тиску на вітчизняного товаровиробника. Ним передбачене скорочення значної кількості податків і зборів. За таких умов запровадження нового додаткового податку є недоречним.

Великі підприємства у порівнянні з малими та середніми переважно мають більшу вигоду від схеми фінансування професійного навчання персоналу, побудованої на базі спеціальних податків. Крім того, як свідчить досвід латиноамериканських країн, навчальні агенції, що функціонують за

рахунок зібраних спеціальних податків, відчувають серйозний вплив бюрократії та часто акумулюють невикористані надлишкові кошти.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні можливо покласти наведену модель та розробку мотиваційного пакета. У свою чергу, запровадження на підприємствах дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Васюк Н. О. Розвиток ключових компетенцій при підготовці керівних кадрів за спеціальністю "державне управління у сфері охорони здоров'я" [Текст] / Н. О. Васюк // Економіка та держава. – 2012. – № 10. – С. 99-102.
2. Васюк Н. О. Шляхи формування компетенцій керівних кадрів для галузі охорони здоров'я [Текст] / Н. О. Васюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 1. – С. 126-128.
3. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції. Монографія [Текст] / М. В. Вачевський. – К. : Професіонал, 2005. – 364 с.
4. Верхоглазенко В. Н. Влияние типа самоопределения управленца на уровень его профессионализма : дис. ... канд. психол. наук [Текст] / Верхоглазенко В. Н. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 200 с.
5. Верхоглядова Н. І. Аналіз фінансово-економічної діяльності вищого навчального закладу [Текст] / Н. І. Верхоглядова // Економіка промисловості. – 2004. – № 4. – С.169-175.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – С. 190.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие [Текст] / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2002. – 368 с.
8. Эксперты «Сколкова» назвали 30 вымирающих профессий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://newsru.com/arch/finance/14aug2013/scolkovo_print.html
9. Baker G. Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts [Текст] / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy // Quarterly Journal of Economics. – 1994. – Vol. 109. – P. 1125–1156.
10. Bukowitz W.R. The Knowledge Management Fieldbook [Текст] / W.R. Bukowitz, R.L. Williams. – London: Prentice Hall, 1999.
11. Dixon N. M. Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know [Текст] / N. M. Dixon. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. – 124 p.
12. Draganidis F. Competency-based management: A review of systems and approaches [Текст] / F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. – 2006. – Vol. 14. – Issue 1. – P. 51–64.
13. Fuller S. Knowledge Management Foundations [Текст] / S. Fuller. – Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2002. – 279 p.
14. Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? [Текст] / R.H. Hayes // Harvard Business Review. – 2005. – Vol. 63. – No. 6. – P. 111–119.
15. Holmström B. Moral Hazard in Teams [Текст] / B. Holmström // Bell Journal of Economics. – 1982. – Vol. 13. – P. 324–340.

16. HutmacherWalo. Key competencies for Europe [Электронныйресурс] / WaloHutmacher // Report of the Symposium Berne, Switzerland 27-28 March, 1996. – Council for Cultural Co-operation (CDCC) Secondary Education for Europe. – Strasburg, 1997. Режим доступа: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED407717.pdf>
17. IAQG. Competence Management Guideline[Электронныйресурс]. – Режимдоступу : <http://www.sae.org/iaqg/organization/cmng.pdf>
18. Kaplan R. The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action [Текст] / R.Kaplan, D.Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 336 p.
19. Malhorta Y. Knowledge Management and Business Model Innovation[Текст] / Y. Malhorta. –Idea Group Publishing, 2009. – 785 p.
20. McClellandDavid. Testing for competence rather than for «intelligence» [Текст] / DavidMcClelland// American Psychologist. – Volume 28. – Issue 1. – January 1973. – P. 1-14.
21. Oliver G.R. Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: the Shoemaker’s Paradox [Текст] / Gary R. Oliver, Meliha Handzic // Electronic Journal on Knowledge Management, 2003. – Vol. 1. – Issue 2. – P. 139-146. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ejkm.com