

восьми розділів, які містять інформацію про мету існування робочого місця, його функції та завдання; інформацію про обладнання робочого місця, необхідні матеріали та енергоресурси, про можливі шкідливі чинники; інформацію про професійні та кваліфікаційні вимоги до робітника, що обіймає дане робоче місце, показники за якими оцінюється його робота, його права та відповідальність; інформацію про режим праці та відпочинку, системи оплати праці та надані соціальні гарантії.

Призначення паспортів робочих місць на підприємстві - зробити максимально продуктивними специфічні навички та знання кожного окремого працівника. Паспорт робочого місця надає відповіді на наступні запитання. В чому полягає виробниче завдання? Що потрібно для його виконання? Яким вимогам має відповідати людина, що працює на даному робочому місці?

Якісний аналіз паспортів робочих місць дозволить оптимізувати організацію виробничого процесу, скоротити час виробничого циклу та покращити використання людських ресурсів за рахунок зниження непродуктивних витрат робочого часу.

Зниження часу виробничого процесу - це найбільш ефективна можливість отримання конкурентної переваги. Рішення цього питання, що веде до зниження витрат, здебільшого є організаційною задачею, яка не потребує суттєвих фінансових інвестицій. Час - гроші, але якщо фінансові можливості у всіх різні, то часом всі володіють у рівній кількості. У кожного в добі 24 години і від того, наскільки ефективно вони використовуються компанією, залежить, чи стане час її конкурентною перевагою.

#### Література

1. Доманин А.Б., Якунина Т.В. Аттестация, паспортизация и учет рабочих мест как фактор развития человеческого капитала в российском машиностроении // Менеджмент в России и за рубежом - 2004. - №4. - С. 51-59.

Макаренко С.С., викл., Фундерат Т.М.  
Кіровоградський національний технічний університет

### **МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Актуальними на сьогодні в Україні є розробка й впровадження системи мотивації управлінської праці як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і мети підприємства.

Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним та використовуються окремо.

Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє, тобто не сприяє реалізації загальної стратегії підприємства. Підприємства, що не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені до невдачі.

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреби своїх працівників, в тому числі і управлінського персоналу, в мотивації – це гроші котрі мають своє вираження в бонусах, преміях, відсутності штрафів, підвищенні тощо. Якщо менеджер підприємства заробить для компанії більше грошей – він отримає відсоток у вигляді підвищення або бонусу за свої зусилля. Дана ідея найбільш ефективна у стратегічному розвитку підприємства і притаманна тільки продуктивним управлінцям, рішення яких залежать не тільки від їхніх знань, кваліфікації, професійного рівня, але й від особистісних характеристик, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду, творчого підходу тощо. Тому не випадково недоліки й упущення в діяльності управлінців (менеджерів) більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки у роботі технічного персоналу.

Теоретичне дослідження і узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволили виділити групи потреб, які найбільше впливають на спрямованість та інтенсивність трудових зусиль управлінців. Серед них: прагнення до першочергового задоволення потреби в матеріальних благах, у підвищенні змістовності праці, у розвитку, владі, статусі, успіху, зручності при виконанні роботи, суспільному визнанні та уникненню невдач.

Сприяття впровадженню мотиваційного механізму діяльності управлінських працівників на підприємстві можна, зокрема, через:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- розробки мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації менеджерів;
- управління кар'єрою управлінського персоналу.

Для сучасних менеджерів, особливо молодих і тих, хто перебуває на нижчих управлінських рівнях, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація

кар'єрного зростання. Відсутність чіткої і ясної перспективи при зводить до того, що молоді спеціалісти ще не приступили до роботи, але вже незадоволені нею. Важливим чинником є також можливість службового просування. У плані кар'єри доцільно вказувати результативність посад, які може займати у перспективі менеджер.

Організаційний підхід до управління кар'єрою менеджерів включає дві програми, основну і додаткову, а також систему показників оцінки результативності функціонування кожної з них.

Рішення про зарахування менеджерів у додаткову і основну програми кар'єрного зростання запропоновано ухвалювати на підставі розрахованого показника готовності, який враховує такі характеристики працівників, як система ціннісних орієнтацій, інтелегентність, культура, поведінка на роботі, ініціативність, комунікабельність, організованість, працездатність, заповзятливість, співпраця, організаторські здібності, уміння контролювати і координувати роботу, пристосованість до роботи, загальний трудовий стаж, стаж роботи за фахом, освіта, рівень спеціальних професійно-посадових знань, результат проходження останнього підвищення кваліфікації, дотримання трудової дисципліни, розумові здібності, вік, стан здоров'я, сімейний стан. В основну програму кар'єрного зростання доцільно зараховувати осіб, які знаходяться в резерві на керівні посади. Зараховані особи повинні спільно з працівниками відділу кадрів складати плани кар'єри для здійснення поступової адаптації до нової посади. Заходи додаткової програми кар'єрного зростання полягають у проведенні комплексу робіт з підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки з метою підвищення готовності відібраних осіб до посадового просування [6].

Мотивація управлінської праці є органічною складовою забезпечення стійкого функціонування підприємства, тобто є однією з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства, так як забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

#### Література

1. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2009. – №10. – с. 68.
2. А.М. Колот Мотивація персоналу/ Підручник. -2002. – с. 355.
3. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9(87).– с. 86-88.
4. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб :Издательство “Питер”, 2000. – 416 с.
5. Формування цілісної системи мотивації персоналу // Журнал «Держава та регіони». – 2009. –№1. – с. 159.