

УДК 331.101

**УСАТЕНКО ОЛЕКСАНДР,***кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери  
Національного гірничого університету, м. Дніпропетровськ***ГРОШЕЛОВА ОЛЕНА,***кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери  
Національного гірничого університету, м. Дніпропетровськ*

## УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано дієвий механізм управління виробничою поведінкою персоналу для забезпечення високих показників діяльності та досягнення цілей підприємства. Представлена модель управління виробничою поведінкою працівників, яка дозволяє встановити залежність між потенціалом та мотивацією і запропонувати менеджменту прикладний інструментарій, що забезпечує досягнення цілей підприємства.

**Ключові слова:** внутрішня мотивація; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; потенціал; персонал; ефективність підприємства; виробнича поведінка.

**Постановка проблеми.** Особливістю сучасних умов господарювання є насиченість ринків товарами та послугами не лише вітчизняних, а, урахувавши рівень глобалізації бізнесу, і закордонних виробників. Навіть якщо абстрагуватися від зовнішнього фактора, то кількість лише українських підприємств, які зареєстровані та діють на теренах України, складає 1,348 млн [1]. Виходячи із цього, актуальним завданням є відшукування додаткових джерел формування довгострокових конкурентних переваг, активізація яких спричиняє суттєве підвищення конкурентоспроможності. Сьогодні фахівці радять шукати джерела такого роду переваг у сферах діяльності підприємства, які найменше піддаються копіюванню з боку конкурентів. У такому контексті як пріоритетні розглядаються нематеріальні активи, зокрема персонал, активна позиція якого, бажання розглядати цілі підприємства як власні призводить до підвищення ефективності використання інших видів ресурсів та, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, важливим завданням менеджменту є відшукування дієвих механізмів, які здатні перетворити працівника з пасивного виконавця посадових обов'язків на зацікавленого учасника виробничого процесу, заохочення його до реалізації власного потенціалу на користь підприємства, тобто особливого значення набуває побудова дієвої системи управління виробничою поведінкою працівників промислових підприємств.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Починаючи з 1950-х років науковці та практики з менеджменту джерелом забезпечення високих показників ефективності підприємства розглядають організаційну поведінку [2-4]. Її важливою складовою є виробнича поведінка працівників [5], яка формується під впливом різноманітних факторів, які є дуже різними за своєю природою. У сучасних умовах важливого значення набуває розробка інструментарію, який дозволить встановити та задіяти відповідні важелі, що забезпечуватимуть менеджерам можливість вивчати та формувати відповідний стратегічним цілям тип виробничої поведінки.

**Мета роботи** - формування дієвого механізму управління виробничою поведінкою персоналу на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Виробнича поведінка персоналу залежить від використовуваних підприємством ресурсів, його організаційної структури та організаційної культури, однак, у першу чергу, визначається його організаційними цілями. Чим ближча виробнича поведінка співробітників підприємства до такої, що забезпечує досягнення цілей підприємства, тим вища ефективність їхньої роботи, тобто ефективність використання трудових ресурсів.

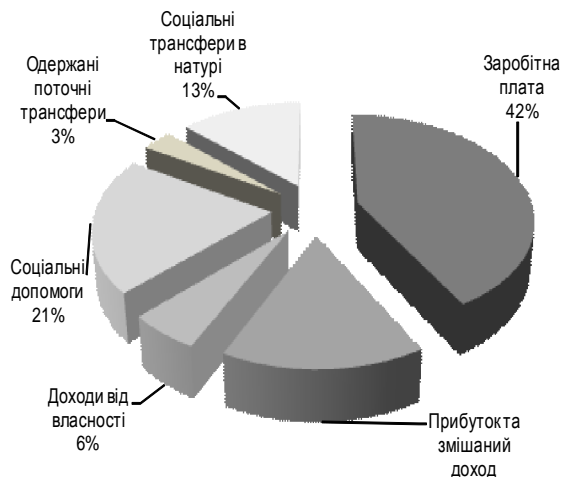
Ефективність використання кожного окремого працівника й колективу в цілому значною мірою залежить від потенціалу й мотивації персоналу.

Згідно з [6] потенціал працівника - це його трудова дієздатність, ресурсні можливості в галузі праці, що визначаються, виходячи з його віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок. Важливим завданням менеджменту є правильне формування й використання трудового потенціалу, забезпечення оптимальних кількісних і якісних характеристик, що відповідають обраній стратегії. Ідеальним є співвідношення, згідно з яким реальний наявний потенціал трудового колективу повністю використовується в процесі господарської діяльності й відповідає вимогам виробництва. Одним із ключових завдань, відповідною точкою управління виробничою поведінкою персоналу є надання працівникам сфери діяльності, яка найбільшою мірою відповідає їхнім навичкам, умениям, схильностям, інтересам, індивідуальним соціально-психологічним характеристикам.

Проте лише поєднання сильної трудової мотивації з професійною майстерністю забезпечують необхідну виробничу поведінку співробітників, а через неї - досягнення результату (цілей підприємства).

Мотивація співробітників (матеріальна, нематеріальна, внутрішня) - найважливіший інструмент підвищення продуктивності праці. Під трудовою мотивацією розуміється спонукання людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Система матеріальної мотивації - це сукупність зовнішніх стимулів монетарного характеру, які використовуються на підприємстві для заохочення ефективної праці співробітників. Матеріальна мотивація є найбільш очевидною і вивченою з точки зору її впливу на поведінку людини в організації. Кращим прикладом в цьому контексті є структура доходів населення України (рис. 1).



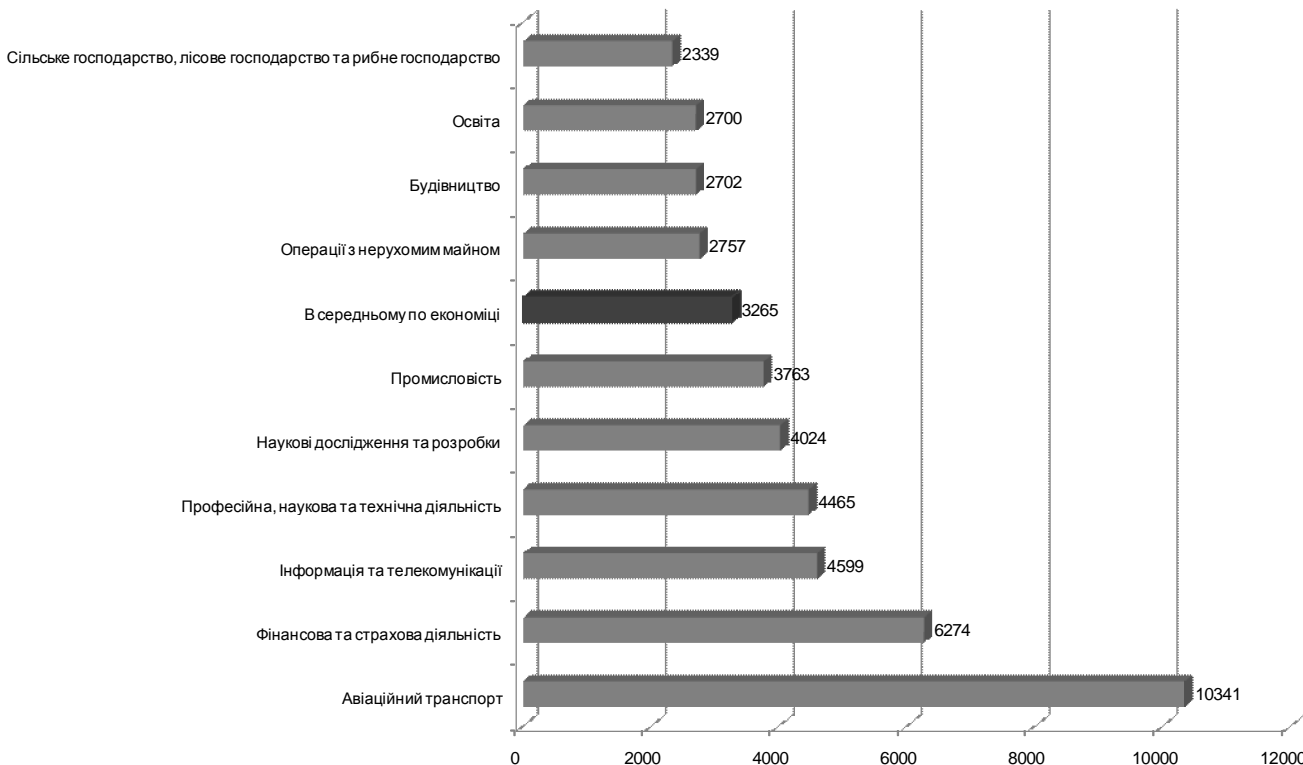
**Рис. 1. Структура доходів населення України [7].**

Статистичні дані свідчать, що на сьогодні частка заробітної плати в доходах становить у середньому 42%. Відомо, що заробітна плата виконує дві основні функції: відтворювальну й стимулюючу. Очевидно, що якщо розмір одержуваної матеріальної винагороди приблизно дорівнює (дещо більше, оскільки інше суперечить вимогам законодавства) прожитковому мінімуму, який станом на кінець 2013 р. становив 1176,0 грн, то зарплата виконує лише функцію простого відтворення. Якщо ж її розмір істотно вищий, то можна говорити про виконання нею стимулюючої функції.

Рівень розвитку сучасної людини дозволяє стверджувати, що найчастіше мотиви її трудової діяльності далеко не вичерпуються задоволенням матеріальних потреб, а мають набагато складнішу структуру, яка визначається цілою низкою чинників. Однак справжня актуалізація цих та інших мотивів можлива тільки в тому разі, якщо розмір одержуваної матеріальної винагороди не менше, ніж у середньому по галузі [8]. Статистичні дані, що характеризують середній рівень заробітних плат за видами економічної діяльності в Україні у 2013 р., наведено на рис. 2 [7].

Практичний досвід показує, що важливою умовою для підвищення зацікавленості співробітників роботою є використання методів нематеріального стимулювання.

До економічної кризи 2008 року традиційно вважа-



**Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні у 2013 році.**

лось, що будь-які дії мають стимулюватися матеріально. Сьогодні, опинившись у новій реальності обмежених бюджетів, коли просуватися шляхом матеріальної винагороди стає вкрай складно, на перше місце виходить уміння менеджерів надихати своїх підлеглих на ефективну роботу без матеріального стимулювання. Дослідження Kelly Services - найбільшої міжнародної компанії, яка надає рішення в галузі управління персоналом - свідчать, що 44% учасників опитування вважають, що в умовах економічної кризи більше уваги по-

трібно приділяти нематеріальній мотивації, і лише 40% - матеріальній.

Дослідженню факторів матеріальної мотивації присвячена значна кількість наукових робіт, а ось вивченню факторів нематеріальної (а тим більше внутрішньої) мотивації, приділяється значно менше уваги. Для подолання проблем у цій галузі авторами статті були проведені дослідження на одному з промислових підприємств Дніпропетровської області.

На вказаному підприємстві було проведено анкету-

вання робітників та працівників адміністративно-управлінського апарату (АУП). Анкетуванням було охоплено 51 співробітника (6 % від середньооблікової чисельності персоналу підприємства), що забезпечило репрезентативність вибірки. Усіх опитаних співробітників мотивують щонайменше два фактори, класифіковані як внутрішня мотивація. Найбільш універсальними були визначені такі фактори: інтерес до роботи (64 % респондентів), надання права самостійно приймати рішення (близько 50 % опитаних) та можливість підвищення кваліфікації (близько 36 % респондентів). Значущість цих факторів майже не залежить від службового становища та виконуваних обов'язків. З іншого боку, значний вплив на мотивацію персоналу здійснюють стосунки в колективі та визнання керівництвом трудових заслуг підлеглих. Останні два фактори належать до нематеріальної мотивації.

Ураховуючи все розмаїття факторів мотивації (окрім матеріальної), персонал заводу більшою мірою схильється до тих, що формують та підтримують внутріш-

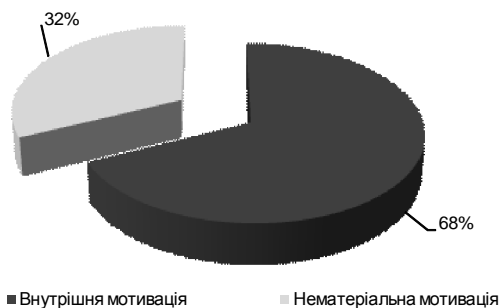


Рис. 3. Співвідношення факторів внутрішньої та нематеріальної мотивації робітників.

ню мотивацію співробітників (68 %), ніж нематеріальну (32 %) (рис. 3).

Інтегральним показником, який відображає благополуччя/негаразди стану особи в трудовому колективі, є задоволеність працею, яка включає оцінку інтересу до виконуваної роботи, задоволеність відносинами зі співробітниками та керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами, організацією праці та ін. [10]. Цей показник ураховує фактори внутрішньої мотивації та мотивації нематеріальної. Середній рівень задоволеності працею робітників та працівників АУП заводу складає відповідно 60 % і 68,2 %. Що вищим є значення цього показника, тим кращим є "професійне самопочуття" працівника на заводі та навпаки. Якщо зауважити, що у 86 % працівників заводу рівень задоволеності працею позиціонується як "середній", а в 7 % як "низький" (рис. 4), то підвищуючи його до рівня "високий", можна таким чином ефективно впливати на виробничу поведінку персоналу, а отже - на результати його діяльності.

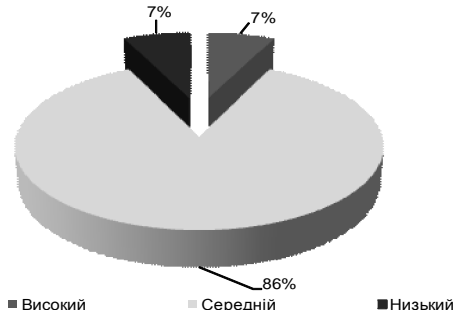


Рис. 4. Рівень загальної задоволеності працею робітників підприємства.

Була встановлена кореляційна залежність продуктивності праці робітників підприємства від коефіцієнта задоволеності працею (рис. 5).

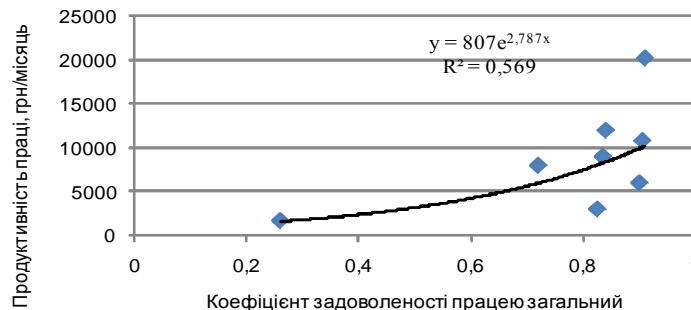


Рис. 5. Залежність продуктивності праці робітників від коефіцієнта задоволеності працею.

Установлено, що чим вищим є коефіцієнт задоволеності працею, тим вищою є продуктивність праці співробітників підприємства.

Перевагою будь-якої наукової розробки є можливість доведення її до конкретних практичних рекомендацій для умов реального бізнесу. Складність побудови адекватної мотиваційної системи полягає в необхідності збалансованого включення елементів кожної з трьох вищезазначених систем мотивації. Необґрунтований ухил у бік однієї з них, який не враховує поточних умов роботи підприємства, а також реальних мотивів, що формують відповідну виробничу поведінку співробітників, може призвести не тільки до зниження рівня мотивації, але й до погіршення показників ефективності діяльності підприємства. Таким чином, менеджменту важливо чітко уявляти, що саме є реально значущим для працівників, що спонукає їх до діяльності й

формує в них певне бажання досягти тих цілей, які стоять перед підприємством.

Розв'язання окреслених питань важливе на всіх стадіях життєвого циклу працівника в організації. Що раніше вирішується це питання, тим меншими є витрати, пов'язані з неповним або неоптимальним використанням трудових ресурсів. Сучасні фахівці в галузі менеджменту рекомендують орієнтуватися на концепцію управління, згідно з якою робота підбирається під людину, з максимально повним урахуванням її можливостей і бажань. Неправильна або некоректна оцінка можливостей (тобто потенціалу), очевидно, призводить до неможливості якісно виконувати свої посадові обов'язки, навіть якщо працівник цього дуже хоче (високий рівень мотивації). І навпаки - якщо потенціал дуже високий, але рівень мотивації низький, то організація переплачує за ресурс високої якості, який належним

чином не використовується. Відповідно, менеджери потребують конкретного прикладного інструментарію, який би дозволяв ще на етапі підбору виявити ті чинни-

ки мотивації, які будуть значущими для працівника. Зробити це можна, урахувавши наявність залежності між рівнем потенціалу та факторами мотивації (рис. 6).

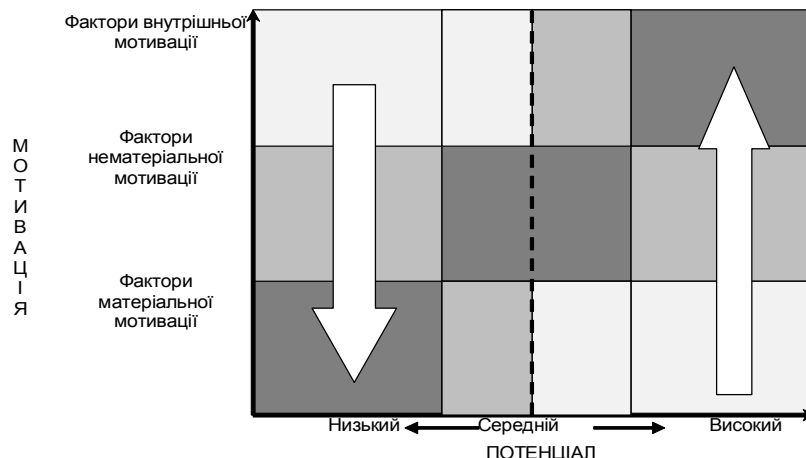


Рис. 6. Співвідношення рівня потенціалу та факторів мотивації праці в процесі управління виробничою поведінкою працівників.

Так, потенціал значно більшою мірою піддається процедурі об'єктивної оцінки, тому важливо встановити напрями його впливу на структуру факторів, які найбільшою мірою будуть спонукати працівників до високопродуктивної праці (тобто формувати бажану для підприємства виробничу поведінку). Проведені дослідження дозволили виявити наявність таких залежностей.

- Для працівників із низьким рівнем потенціалу справедливим є співвідношення:

$$\text{Фактори матеріальної мотивації} > \text{Фактори нематеріальної мотивації} > \text{Фактори внутрішньої мотивації} \quad (1)$$

- Для працівників із високим рівнем потенціалу справедливим є співвідношення:

$$\text{Фактори внутрішньої мотивації} > \text{Фактори нематеріальної мотивації} > \text{Фактори матеріальної мотивації} \quad (2)$$

- Працівники із середнім рівнем потенціалу займають проміжне положення: якщо потенціал прагне до зростання, то справедливим є співвідношення 2, якщо ж рівень потенціалу знижується, то більш правомірно орієнтуватися на співвідношення 1.

На рис. 6 напрямок стрілки показує позначені співвідношення в контексті зміни значущості факторів відповідної системи: від найменш до найбільш значущих чинників. Очевидно, що для підвищення ефективності управління виробничою поведінкою зазначені залежності повинні знайти відображення при розробці відповідних елементів кадрової політики.

### Висновки

Таким чином, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, що є запорукою життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі в умовах ринкової економіки, менеджменту важливо орієнтуватися на створення й підтримку довгострокових конкурентних переваг. У якості таких доцільно розглядати відповідну виробничу поведінку працівників, спрямовану на досягнення цілей організації. Факторами, що визначають виробничу поведінку працівників, є їхні вміння й бажання ефективно працювати на кожному робочому місці. Відповідно, менеджеру важливо мати конкретний прикладний інструментарій, який дозволяв би оці-

нювати ці складові, а також керувати ними в контексті реалізованої організацією стратегії.

Розроблена класифікація факторів мотивації й потенціалу дозволяє встановити залежність між зазначеними змінними й запропонувати менеджменту прикладний інструментарій, що забезпечує ефективність управління виробничою поведінкою працівників.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку встановлення кількісних характеристик, що вимірюють рівень потенціалу та мотивації працівників.

### ЛІТЕРАТУРА

1. В Україні кількість підприємств за март 2013 г. возросло на 2,191 тис. суб'єктів - до 1,348 млн [Електронний ресурс] // РБК Україна. - Режим доступу : <http://www.rbc.ua/rus/news/economic/v-ukraine-kolichestvo-predpriyatij-za-mart-2013-g-vozroslo-11042013130800>.
2. Организация и её деловая среда / [В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов] ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. кадров. - М. : ИНФРА-М, 1999. - XXIII, 212 с.
3. Спивак В. А. Формирование инновационных и креативных лидеров бизнеса / В. А. Спивак // Креативная экономика. - 2009. - № 7 (31). - С. 130-145.
4. Зайцева К. В. Організаційна поведінка : [монографія] / К. В. Зайцева. - Донецьк : Донбас, 2011. - 284 с.
5. Шекшня С. Как это skazat' po-russki?: Современные методы управления персоналом в современной России / С. Шекшня. - М. : ЗАО "Бизнес-школа"; "Интел-Синтез", 2003. - 232 с.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. - М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
7. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Усатенко О. В. Заробітна плата: коли гроші вбивають мотивацію / О. В. Усатенко, Д. А. Скрипкіна // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. - 2011. - Вип. 41. - Ч. 2. - С. 133-138.
9. Чем мотивировать персонал в кризис [Електронний ресурс] / Work force Management Solutions - Kelly Services. - Режим доступу : <http://www.kellyservices.com/web/global/services/en/pages/index.html/>.
10. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. - М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. - С. 470-473.

**Усатенко Александр,**

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента производственной сферы  
Национального горного университета, г. Днепропетровск

**Грошелева Елена,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента производственной сферы  
Национального горного университета, г. Днепропетровск

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен механизм управления производственным поведением персонала в контексте обеспечения высоких показателей деятельности и достижения целей предприятия. Представлена модель управления производственным поведением работников, позволяющая установить зависимость между потенциалом и мотивацией, а также предложить менеджменту прикладной инструментарий, обеспечивающий достижение целей предприятия.

**Ключевые слова:** внутренняя мотивация; материальная мотивация; нематериальная мотивация; потенциал; персонал; эффективность предприятия; производственное поведение.

**Usatenko Oleksandr,**

Ph.D., assistant professor of management production sector National Mining University, Dnipropetrovsk

**Hroshcheva Olena,**

PhD, assistant professor of management production sector National Mining University, Dnipropetrovsk

### MANAGEMENT OF PERSONNEL PRODUCTION BEHAVIOR OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

An effective mechanism of personnel production behavior management in the system of enterprise's management to ensure the high performance indexes and enterprise's goals achievement is developed. The results obtained on the basis of: structural and logical analysis - to construct the general logic of staff's production behavior model; method of generalization - to develop the classification of employees' motivation and potential factors; methods of analysis and synthesis - to determine the ratio of factors of potential and motivation factors in the employees' production behavior management. The implemented classification of motivate factors and of the potential as well as developed model of staff's production behavior management allows to determine the dependents between those variables and to propose the practical managerial tools that ensures attainment of company's goals. Based on the proposed model within further research it is advisable to develop a mechanism that takes into account the specific quantitative parameters of the components of the production behavior and is built on using identified at this stage dependencies. The model can be used in the formation of an effective personnel policy that will ensure the achievement of social and economic goals of the company. Implementation of the developed model in practice highlights the social responsibility of the enterprise, shifts the emphasis from a purely economic governance towards better integration of existing needs of employees.

**Key words:** internal motivation; material motivation; immaterial motivation; potential; personnel; enterprise efficiency; production behavior.

#### REFERENCES

1. In Ukraine the number of enterprises in March 2013 increased by 2,191 thousand subjects - to 1,348 million, available at: <http://www.rbc.ua/rus/news/economic/v-ukraine-kolichestvo-predpriyatiy-za-mart-2013-g-vozroslo-11042013130800> (rus).
2. Smirnova V. G., Milner B. Z., Latfullin G. R., Antonov V. G. (1999), *Organization and its business environment*, INFRA-M, Moscow, 212 p. (rus).
3. Spivak V. A. (2009), Formation of innovative and creative business leaders, *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, № 7 (31), pp. 130-145 (rus).
4. Zaitseva K. V. (2011), *Organizational Behavior*, monograph, Donetsk, 284 p. (ukr).
5. Shekshnia S. (2003), *Kak eto skazat po-russki?: The modern methods of personnel management in Russia today*, Moscow, 232 p. (rus).
6. Maslov Ye. V. (1999), *Personnel Management enterprises*, Moscow, Novosibirsk, 312 p. (rus).
7. Average monthly wage by economic activity in Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (ukr).
8. Usatenko O. V., Skrypina D. A. (2011), Wages: when money kills motivation, *Journal of Social and Economic Research of the Odessa State Economic University*, issue 41, part 2, pp. 133-138 (ukr).
9. How to motivate staff in crisis, available at: <http://www.kellyservices.com/web/global/services/en/pages/index.html/> (rus).
10. Fetiskin N. P., Kozlov V. V., Manuylov G. M. (2002), *Socio-psychological diagnosis of personality development and small groups*, Moscow, pp. 470-473 (rus).

© Усатенко Олександр, Грошелева Елена  
Надійшла до редакції 08.05.2014