

УДК 331.108.2

Рудь Н.Т., д.е.н., професор

Марчук О.І., к.е.н.

Луцький національний технічний університет

МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано сучасне трактування поняття "активізації персоналу". Виділені чинники впливу на активізацію персоналу і проведено їх аналіз з позиції різних управлінських підходів. Проаналізовано форми активізації персоналу. Розроблено конкретні заходи залежно від методів активізації діяльності працівників підприємства. Запропоновано проект програми з активізації персоналу промислових підприємств м. Луцька.

Ключові слова: активізація, персонал, чинники впливу, механізм, ефективність.

Рудь Н.Т., Марчук О.І.

МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обоснована современная трактовка понятия "активизации персонала". Выделены факторы влияния на активизацию персонала и проведен их анализ с позиции различных управленческих подходов. Проанализированы формы активизации персонала. Разработаны конкретные меры в зависимости от методов активизации деятельности работников предприятия. Предложен проект программы активизации персонала промышленных предприятий г. Луцка.

Ключевые слова: активизация, персонал, факторы влияния, механизм, эффективность.

Rud N., Marchuk O.

MECHANISM FOR ACTIVATION BUSINESSES ACTIVITIES OF THE PERSONNEL

In the article the modern interpretation of the term "enhance staff." Dedicated factors influence the activation of personnel and conducted their analysis from the perspective of different management approaches. Activation analysis forms the staff. Developed concrete steps depending on the methods of revitalization employees. A draft program of revitalization of industrial personnel Lutsk.

Keywords: activation, personnel factors influence mechanism efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому лише дієвий організаційно-економічний механізм активізації, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання персоналу.

Розробка і запровадження ефективного механізму активізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свій потенціал на світовому рівні.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичні і методичні основи активізації персоналу підприємств викладено в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, Д. Богині, І. Бондар, О. Бондаренко, С. Брю, Б. Генкіна, М. Вольського, Л. Виготського, П. Друкера, Р. Інглегарта, І. Ігнат'євої, А. Єгоршина, А. Колода, Г. Кулікова, А. Маслоу, Н. Самоукіної, М. Семикіної, В. Соболевої, С. Шапіра, В. Шахової, С. Шекшні, В. Ядова, Г. Ярошенко, В. Ясінського та інших.

Цілі статті – розробка механізму активізації персоналу підприємства у контексті підвищення ефективності його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах, особливо із переходом від постіндустріального суспільства до інформаційного, змінюється роль працівника в процесі виробництва та надання послуг. Утримання конкурентних позицій підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, зокрема від трудової активності персоналу. Такий стан речей обумовлює гостру потребу у створенні дієвої системи стимулів, яка була б спроможна ефективно спонукати персонал підприємств до прояву творчості у праці, різноманітних інновацій з метою просування на внутрішній і зовнішній ринок конкурентоздатної продукції.

Ефективність роботи підприємства залежить від багатьох чинників, а особливо від можливості активізації трудової діяльності персоналу. Зазначимо, що сьогодні складно простежити існування єдиної науково обґрунтованої позиції як вітчизняних, так і зарубіжних науковців стосовно розуміння семантики категорії – „активізація персоналу”, яка широко використовується у науковій літературі та часто ототожнюється з такими поняттями, як „мотивування працівників” та „стимулювання діяльності”.

Активізація персоналу є одним із головних чинників ефективності діяльності працівників підприємства. Для обґрунтування сучасного трактування “активізації персоналу” необхідним є дослідження сутності понять “активність”, “активізація”, “суспільна активність”, “трудова активність”, “інтелектуальна активність”, “інноваційна активність”, що виокремлюються науковцями.

За результатами опрацювання літературних джерел, в яких досліджувалась проблема активізації персоналу, проведено узагальнення точок зору різних науковців і результати представлено в табл. 1.

Як зазначають О. Крушельницька та Д. Мельничук [1, с. 200], крайніми вираженнями активності є, з одного боку – сильна енергія, бажання чимось займатися, діловитість, мова, а з другого – в'ялість, пасивність психологічної діяльності, жестикуляції. Всебічно досліджують природу активності як прагнення до чогось нового, до зміни звичного, традиційного.

Таблиця 1

Сутність активізації персоналу, як економічної категорії*

Автор, джерело	Визначення поняття
<i>Активність</i>	
О.Крушельницька, Д. Мельничук [1, с. 199]	чітко виражене бажання до різного роду діяльності, ствердження себе
С. Ожегов [2, с. 54]	діяльність, енергійність
Є. Ільїн [3, с. 77]	зовнішня: пошук у зовнішньому середовищі реального об'єкту, що дасть змогу задовольнити потребу; внутрішня: розумовий вибір предметів задоволення потреби і умов їх отримання

<i>Активізація</i>	
С. Ожегов [2, с. 54]	збудження до активності, підсилюючи діяльність
Є. Ільїн [3, с. 347]	спонукання до активності, активних дій
<i>Види активності</i>	
М. Ескіндаров [4, с. 199]	суспільна активність – це структура, елементами якої є соціальна, політична, трудова, культурно-творча активність
М. Ескіндаров [4, с. 16]	трудова активність – складне явище, обумовлене дією різноманітних факторів, які пов'язані із умовами праці, її змістом та організацією, професією, потребами, інтересами працівників, рівнем їх освіти, психологічними особливостями, станом здоров'я, віком та ін.
А. Єгоршин [5, с. 104; 6]	трудова активність – це ступінь реалізації інтелектуального і фізіологічного потенціалу працівників в процесі трудової діяльності
В. Кушерець [7, с. 186]	інтелектуальна активність поділяється на репродуктивну, евристичну, креативну: репродуктивна – пошук нового вирішення задачі із врахуванням того, що було зроблено; евристична – пошук вирішення задачі самостійно (або з допомогою) і створення нового; креативна – пошук вирішення задачі самостійно із використанням творчих здібностей
Ю. Полгарі, Н. Бобрицький [8, с. 119]	інноваційна активність – це результат взаємодії різноманітних чинників, серед яких: середовище, де заохочується творчість, наявність односторонніх – творчих особистостей, системи кадрового відбору, наявність стимулів – від матеріальних до морально-психологічних. Ключова роль в такому процесі активізації праці належить системі стимулювання творчості

* розроблено авторами на основі опрацювання [1–8]

В тлумачному словнику С. Ожегова поняття “активний” визначається як діяльний, енергійний [2, с. 54]. Через внутрішню і зовнішню складову поняття “активність” розкриває Є. Ільїн [3, с. 77]. А саме: зовнішня – пошук у зовнішньому середовищі реального об'єкту, що дасть змогу задовольнити потребу, внутрішня – розумовий вибір предметів задоволення потреби і умов їх отримання. Стосовно поняття “активізації”, то в тлумачному словнику С. Ожегова вона визначається як збудження до активності, підсилюючи діяльність [2, с. 54]. Є. Ільїн розглядає поняття “активізація” як спонукання до активності, активних дій [3, с. 347]. Така позиція є досить узагальненою та стосується людини взагалі.

Однак особливої актуальності в сучасних умовах набувають питання активізації трудової діяльності персоналу. Тому при розкритті сутності категорії “активізація персоналу” досліджено різні види активності працівників. А саме: суспільна активність, трудова активність, інтелектуальна активність, інноваційна активність.

Повним є визначення “суспільної активності” запропоноване М. Ескіндаровим [4, с. 199], під якою розуміється суспільна структура, елементами якої є соціальна, політична, трудова, культурно-творча активність. Триводу активність М. Ескіндаров розглядає як складне явище, обумовлене дією різноманітних факторів, які пов'язані з умовами праці, її змістом і організацією, професією, потребами, інтересами працівників, рівнем їх освіти, психологічними особливостями, станом здоров'я, віком та ін. [4, с. 16].

Залежно від цільової направленості трудової діяльності А. Єгоршин [5, с. 105, 6] виділяє чотири групи показників трудової активності персоналу:

– виробничо-економічна активність – характеризує ступінь підвищення працівником (колективом), нормативних або планових показників продуктивності праці, використання робочого часу, якості продукції та ін.;

–творча активність – характеризує діяльність, направлену на вирішення творчих, нестереотипних виробничих задач (участь у раціоналізаторстві та винахідництві, в пошуку резервів виробництва, розробці нових трудових методів та ін.);

–розвиток особистості в процесі трудової діяльності – вказує на ступінь використання окремим працівником можливостей, які надає підприємство для розвитку і кваліфікаційного росту, вдосконалення професійної майстерності, засвоєння суміжних професій і та ін.;

–суспільна активність в сфері виробництва – включає показники діяльності, направленої на формування колективістських відносин, розвиток взаємодопомоги і співробітництва, розширення функцій працюючих в управлінні виробництвом.

В. Кушерець висловлює думку, що на сучасних підприємствах виникає необхідність вирішення проблем, пов'язаних із нереалізованими або недостатньо реалізованими можливостями творчого потенціалу працівників, вирішення яких є можливим шляхом розробки системи психологічного стимулювання творчої активності і технологій активізації творчих можливостей на індивідуальному та колективному рівнях [7, с. 129]. Виділено такі чинники активізації творчого потенціалу персоналу підприємства [7, с. 142]:

– виявлення реального рівня освіти працівників і вивчення можливостей його підвищення;

– вивчення науково-практичного застосування творчих здібностей і можливостей колективу та кожного працівника;

– розробка плану вирішення проблеми пошуку обдарованих фахівців, створення умов для роботи творчих груп і колективів;

– виявлення найістотніших стимулів для творчої активності працівників.

Предметне розуміння інтелектуальної активності персоналу підприємства В. Кушерець визначає, виділяючи наступні її види: репродуктивну, евристичну, креативну. Він формує висновок, що багато проблем значної складності не може бути вирішено лише наявними засобами, і результат може бути отриманий на основі активності, що є одночасно евристичною і креативною, оскільки репродуктивна активність полягає в опрацюванні того, що було вже кимось зроблено. Розвиток вищих рівнів інтелектуальної активності дозволяє покращити професійну діяльність працівників підприємств [7, с. 186].

Такий підхід дозволяє стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економіки головними характеристиками підприємства є креативність персоналу та інновації. Використання творчого потенціалу, яким володіє кожен працівник, раціональне їх поєднання забезпечить покращення особистих результатів та результатів трудової діяльності всього колективу підприємства.

Інноваційна активність є результатом взаємодії різноманітних чинників зазначають Ю. Полгарі, Н. Бобрицький [8, с. 119]. До їх складу відносяться: середовище, де заохочується творчість, наявність однодумців – творчих особистостей, системи кадрового відбору, наявність стимулів – від матеріальних до морально-психологічних. При цьому автори зазначають, що ключова роль в процесі активізації праці належить системі стимулювання творчості.

Найбільш характерні чинники, що активізують персонал підприємства, виділяють А. Калина, А. Котвицький, О. Стожок [9]: мотивацію праці, особисті якості працівника, соціально-психологічний клімат в колективі, стиль роботи керівника, умови праці на виробництві, особливості праці, соціальне планування на підприємстві, корпоративну культуру підприємства та ін.

Досліджуючи вплив активізації персоналу на його ефективність, Ф. Русінова і М. Разу зазначають, що існує оптимальний діапазон активізації працівників, який

характеризується зростанням активності трудової діяльності персоналу та підвищенням результативності його праці. В цьому діапазоні активність результатів зберігається на стабільному достатньо високому рівні. Коли межі оптимального діапазону перевищуються, тоді, при достатньо високій активності трудової діяльності, результативність погіршується [10, с. 326].

Цей факт автори пояснюють такими найбільш очевидними причинами:

- інтенсивність праці перевищила гранично допустиму межу при наявному обладнанні й рівні технології;
- рівень фізичних і моральних затрат працівників вже не компенсується існуючою на підприємстві системою відтворення працездатності та мотивації;
- накопичення фізіологічної стомленості працівників.

М. Ескіндаров зазначає, що проблема активізації трудової діяльності персоналу тісно пов'язана із мотивацією і відноситься до нового, поки що недостатньо дослідженого, наукового напрямку, оскільки в процесі праці працівник прагне до задоволення певних потреб. Отже, фактором, який приводить в рух працівника, є його безумовно зростаючі потреби. Разом з тим, задоволена потреба веде до нових потреб і цей процес безперервний. Звідси випливає, що ступінь активного ставлення до праці визначається тим, наскільки конкретна праця, умови, зміст, організація, стимули задовольняють найбільш важливі і усвідомлені потреби працівника [4, с. 58].

Рівень задоволення людей працею має важливе значення і на думку В. Соболевої [11, с. 10]: досягнення науково-технічного прогресу збагатили мотивацію праці людей, і останнім часом зростає роль факторів, які забезпечують поглиблення їх творчих здібностей, причому виникає нове ставлення працівників до праці не тільки як до необхідності, а й як до потреби, до форми самовиявлення. Автор підкреслює, що сучасному виробництву внутрішньо властивий колективізм, який відкриває можливості для розвитку таких методів стимулювання праці, які б підносили людину й усебічно активізували її діяльність.

Отже, на нашу думку, активізація персоналу – це система заходів, що дозволяють підвищити активність персоналу на основі раціонального використання трудового потенціалу працівників та підвищення якості їх життя.

Активна діяльність персоналу присутня в самому механізмі роботи підприємства, тобто в моделі управління персоналом. Саме така модель певним чином стимулює діяльність, у якій реалізуються найважливіші потреби особистості, і показує необхідність застосування комплексного підходу у процесі реалізації заходів щодо активізації персоналу.

На основі вивчення та узагальнення досліджень пропонується систематизація впливу чинників на активізацію персоналу: фінансових, інтелектуальних, кадрових, техніко-технологічних, політико-правових, інформаційних, соціальних (рис. 1).

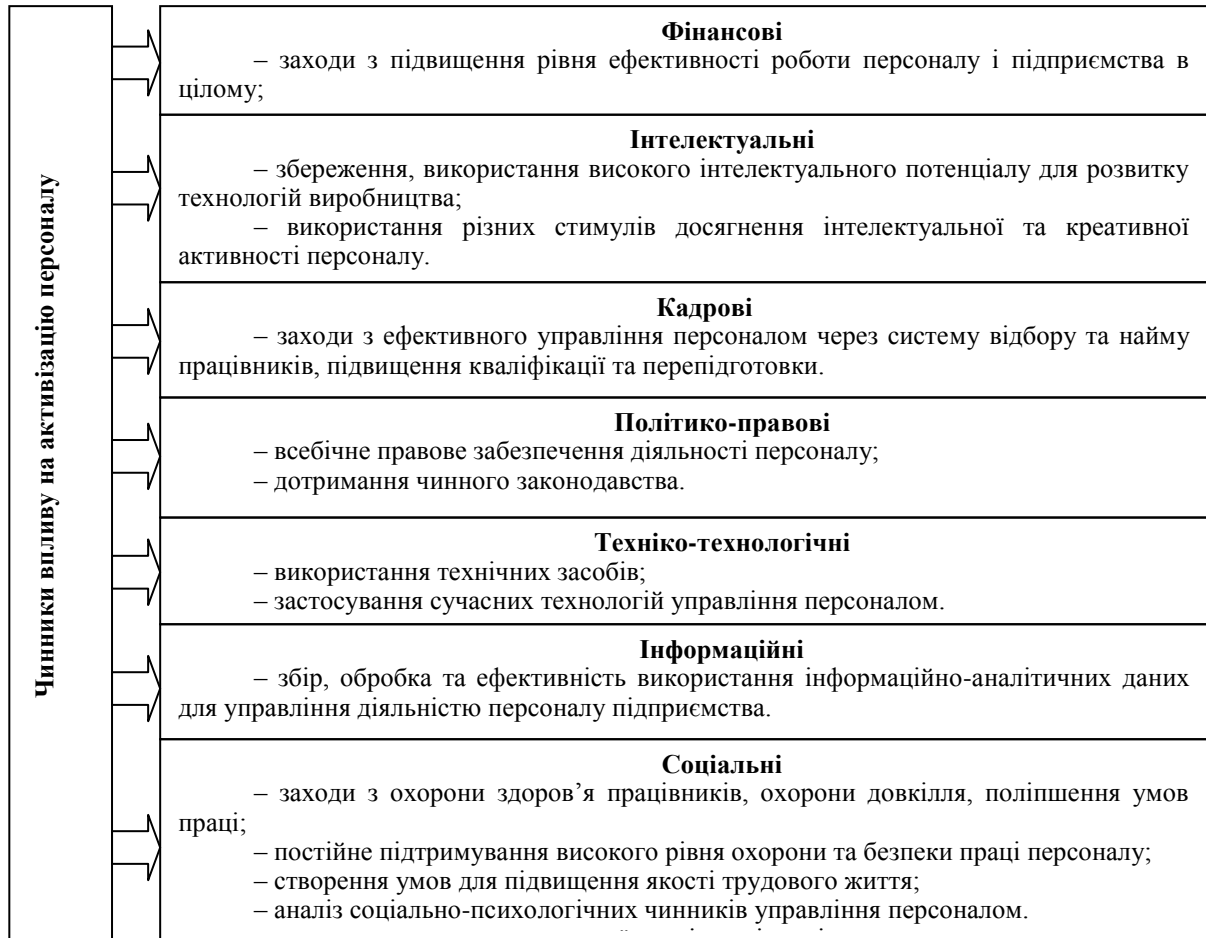


Рис. 1. Чинники впливу на активізацію персоналу

Чинники, що визначають економічну сутність активізації персоналу, аналізуються з точки зору системного, ситуаційного, ресурсного, функціонального, процесного, структурного підходів управління персоналом (табл. 2). Проведений в роботі аналіз чинників активізації персоналу з позицій різних управлінських підходів (табл. 2) дає підстави констатувати, що системно-ситуаційний підхід найбільш повно відображає існуючі проблеми і дозволяє своєчасно прийняти необхідні управлінські рішення.

Таблиця 2

Аналіз чинників активізації персоналу з позиції різних управлінських підходів*

Підхід управління	Суть підходу	Чинники активізації персоналу
Системний	Комплексний аналіз, виходячи із принципів, взаємозв'язків і взаємообумовленості явищ, припускаючи розгляд об'єкта не тільки як окремої системи, але і як частини деякої більшої системи. Вимагає аналізу максимально можливих зв'язків для наступного їх ранжування за ступенем важливості, вибору істотних факторів та їх оцінки.	Чинники активізації персоналу утворюють систему, що складається із взаємопов'язаних між собою підсистем.
Ситуаційний	Поєднання конкретних прийомів і ситуацій для найбільш ефективного досягнення цілей підприємства. Центральним моментом є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які значно впливають на підприємство в даний конкретний час та характеризується ситуативністю.	Залежно від того, яка ситуація щодо активізації персоналу склалася на підприємстві, на неї буде впливати більшою мірою той чи інший чинник або їх

		сукупність.
Ресурсний	Поєднання усіх видів ресурсів (людських, фінансових, організаційних, матеріальних, інформаційних) для підвищення ефективності управління персоналом.	У процесі активізації персоналу на кожен розглянутий ресурс впливають певні чинники.
Функціональний	Оптимальне проектування організаційної структури – визначення меж підрозділів за принципами функціональних сфер. Визначається набір функцій, які деталізуються відповідно до конкретного підприємства.	Оптимальна організаційна структура підприємства сприяє активізації персоналу, дозволяє визначити чинники впливу на трудову активність.
Процесний	Розгляд управління персоналом як процесу послідовно та паралельно пов'язаних між собою функцій. Результатом функціонального і процесного підходів є одночасне проектування організаційної структури (функціональних сфер) і порядку взаємодії у рамках цієї структури (процесів).	Дозволяє виділити чинники активізації персоналу, оскільки це процес впливу на трудову активність працівників.
Структурний	Забезпечення основних елементів діяльності і взаємозв'язків між ними. Заснований на використанні різних типів організаційних структур підприємства, причому управління персоналом здійснюється за структурними елементами (відділ, цех), а їх взаємодія – через структурні підрозділи більш високого рівня.	Кожен чинник розкриває сутність категорії “активізації персоналу” в залежності від структурного елемента управління підприємством.

* Систематизовано авторами

Мотивація та стимулювання – це функції управління, які спрямовані на підвищення економічної віддачі від виконуваної працівником діяльності, а також виявлення та розвиток їх творчої активності. Мотивація й стимулювання є вирішальними функціями в управлінні персоналом. У широкому розумінні мотивацією є сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [12, с. 155].

Активізація персоналу здійснюється за такими формами (рис. 2).

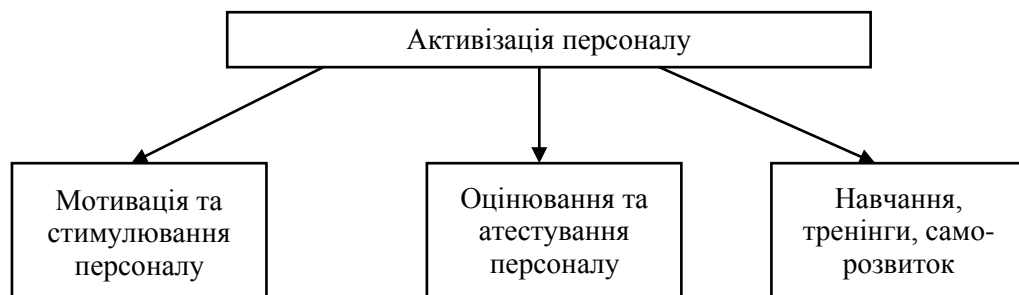


Рис. 2. Форми активізації персоналу (авторська розробка)

Проблема мотивування персоналу є однією з найважливіших в сучасній управлінській науці, оскільки саме людський фактор є одним з найвагоміших чинників успіху підприємства в умовах ринкової економіки. Роль психологічних чинників в

мотивуванні персоналу постійно зростає, проте недостатньо досліджене їх підґрунтя [13, с. 15].

Оцінювання та атестування працівників виконує функцію стимулювання. Дані форми сприяють оцінюванню відповідності працівників займаній посаді, допомагають виявити потенціал та можливі резерви, які доцільно підприємству розвивати. Такий метод може реалізуватись в усній чи письмовій формах, індивідуально чи для всього колективу працівників. Цей метод є корисним і для самих працівників, оскільки може вказати на слабкі сторони у їх професійних навичках та націлити на майбутнє самовдосконалення.

Навчання, тренінги, саморозвиток – зазначена група форм є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення і набула великого поширення. Слід відмітити, що спеціалізоване навчання може ініціювати як саме підприємство, так і працівник, що керується внутрішньою мотивацією. У такому випадку йдеться про саморозвиток, який може мати різні напрями – духовний, особистісний, професійний тощо.

Досвід Західних країн в області навчання персоналу вдосконалюється і впроваджується на сучасних підприємствах. Існують нові методи навчання, такі як *secondment*, *shadowing*, *montoring*, *buddying*. Розглянемо більш детально кожен метод більш детально.

Secondment – це різновидність ротації співробітників, точніше обмін персоналом. Співробітників на певний час переводять на роботу в іншу структуру підприємства для оволодіння необхідними навиками. Даний метод навчання персоналу дозволяє співробітникам засвоїти нові навички, технології роботи. *Shadowing* («бути тінню») – метод, який використовується для навчання студентів, які збираються працювати на даному підприємстві після закінчення навчання. Студент проводить один або декілька днів із спеціалістом в тій області, яку вибрав для себе як професійну. *Montoring* (наставництво), як метод навчання персоналу, дозволяє зорієнтувати працівника на досягнення цілей організації; визначити напрямки розвитку кар'єри працівника в контексті потреб організації, що надалі дасть можливість співробітнику спланувати свій майбутній вклад в досягнення довгострокових цілей підприємства. *Buddying* – це метод навчання персоналу суть якого полягає в наданні підтримки та допомоги працівнику з боку керівництва для досягнення його результатів і цілей [14, с. 46].

Поряд із наставництвом існує інший метод навчання, який називається коучінг і є популярним в останні роки при навчанні персоналу. Варто зазначити, що коучі – гарні тренери. Наставництво – навчання більш загальним, але важливим навикам. Часто наставництво – це передача культури ведення справ, навчання необхідним професійним і комунікативним навикам. Що стосується коучінгу, то це завжди індивідуальна недовготермінова робота, присвячена конкретному випадку, а саме, пошуку оптимального рішення [13, с. 25].

Активний розвиток ринкових відносин у поєднанні з жорсткою конкурентною боротьбою викликає необхідність підвищення активізації персоналу промислових підприємств. Сформовані за результатами вивчення основних підходів до визначення економічної сутності категорії „активізації персоналу” висновки, свідчать про необхідність формування на підприємствах механізму активізації персоналу, який дозволить виявляти, ефективно використовувати, розвивати та посилювати найцінніший ресурс підприємства – його працівників.

Виходячи з того, що форми економічного життя суспільства змінюються відповідно до вимог середовища, в якому функціонує підприємство, поняття „механізм” здебільшого розглядається як „механізм управління”. Як правило, механізм управління безпосередньо пов'язаний із господарським, фінансовим, мотиваційним та іншими механізмами.

М. Семікіна пропонує під ефективним мотиваційним механізмом розуміти комплекс дієвих організаційно-економічних, фінансових, соціальних важелів та способів морально-психологічного впливу на всіх суб'єктів ринку праці з метою

гнучкого поєднання їхніх інтересів, забезпечення ефективності суспільного виробництва на основі оновлення трудової ментальності [15, с. 426].

Відповідно до цього, механізм активізації персоналу має формуватися під впливом конкретних умов господарювання та повинен забезпечувати досягнення підприємством поставлених цілей. Він є конкретним інструментом, завдяки якому можна організувати і досягти поставлену мету як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Разом з цим, у процесі розробки заходів щодо формування механізму активізації персоналу важливим є розгляд підходів щодо управління працею. Зазначимо, що на зміну технократичному управлінню працею, що характерне для індустріальної стадії економічного зростання, приходить управління, засноване на якісно нових принципах – інноваційне управління: переорієнтація на партнерський стиль управління замість функціонального; поширення командних форм організації праці; розвиток самоменеджменту на основі самоудосконалення як наслідку еволюції свідомості.

Доцільно зазначити, що механізм активізації трудової діяльності не залишається незмінним, – він постійно ускладнюється. Це знаходить відображення, по-перше, у розширенні економічної свободи та незалежності найманого працівника, підвищенні його відповідальності за власний добробут та статус. По-друге, у посиленні інституціональних основ соціально-трудова відносин, перетворенні їх у об'єкт жорсткого багатосуб'єктного регулювання. По-третє, у зростанні залежності розподілу кінцевих результатів від трудової діяльності, зусиль працівника. По-четверте, у інтенсивному процесі перетворення праці у домінуючий фактор.

Ідея розробки організаційно-економічного механізму активізації персоналу полягає у можливості керівників підвищити трудову активність та ефективність персоналу підприємства, а працівників – реалізувати поставлені цілі та задовольнити власні потреби в процесі трудової діяльності і підвищення якості життя.

Залежно від методів управління пропонуються такі заходи активізації діяльності працівників підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Заходи активізації праці*	
Методи	Заходи активізації
Організаційні	Виділення в окремий структурний підрозділ ділянок з найбільшою потребою впровадження інноваційних рішень
	Метод поєднання різних структурних підрозділів
	Метод створення тимчасових творчих колективів
Економічної зацікавленості	Премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, професійні якості, ініціативність виконання
	Премії за підвищення якості продукції і технології виробництва
	Премії за участь у розробці, впровадженні й освоєнні нової техніки, виконанні організаційно-технічних заходів, застосуванні передових прийомів та методів праці
	Виплата винагороди авторам раціоналізаторських пропозицій та винаходів
	Направлення у творчі відрядження, на навчання за рахунок підприємства
Адміністративно-примусові	Внесення до Положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій записів про необхідність участі в інноваційній роботі
	Створення механізму аналізу й оцінки дій відповідних підрозділів і керівників
Морального стимулювання	Участь у прийнятті управлінських рішень
	Визначення кращих фахівців різних професій, кращих структурних підрозділів за різними показниками роботи, в тому числі за здійснення інноваційної діяльності
	Формування атмосфери єдиного трудового та творчого колективу

*складено авторами

Отже, велике значення для досягнення цілей організації має використання напрямів активізації. Правомірно вважати, що активне професійне навчання надасть можливість працівникам оволодіти певними загальними методами і прийомами, пов'язаними із нешаблонним мисленням і уміннями ініціювати розумову активність,

розкривати таланти і тим самим активізувати професійну діяльність персоналу. А розвиток виробничої демократії, у свою чергу, сприяє послабленню дієвого впливу результатів праці на її активність та наростанню значимості самої праці і безпосередньо самої діяльності.

Аналіз промислових підприємств м. Луцька відображає недостатній стан трудової активності персоналу цих підприємств: катастрофічний стан характерний для ВАТ «Електротермометрія», добрий стан – для ПАТ «СКФ Україна» і ДП АСЗ №1 АТ «АК «Богдан Моторс».

Для підвищення стану трудової активності персоналу досліджуваних підприємств запропоновано програму активізації працівників, яка включає в себе оплату праці, створення сприятливих умов для роботи та для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження, а також організацію кадрових заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня виконання завдань (табл. 4).

Таблиця 4

Проект програми з активізації персоналу промислових підприємств м. Луцька*

ПАТ «СКФ Україна»	ВАТ «Електротермометрія»	ДП АСЗ №1 АТ «АК «Богдан Моторс»
1. Корпоративна культура		
Визначення місії, стратегії та цілей підприємства; обґрунтування політики адміністрації по відношенню до працівників; визначення цілей і пріоритетів просування у сфері вдосконалення роботи персоналу; правила етикету; норми поведінки.		
2. Керівництво підприємства		
Перелік заходів з довіри до керівника (прийомні дні, співбесіди і ін.) з метою покращення міжособистісних відносин між працівниками та активізації їх трудової діяльності. Проведення виїзних семінарів, святкування ювілеїв та днів народжень. Розробка заходів з виявлення причин зниження показників оцінки трудової активності персоналу та розробка заходів щодо активізації.		
3. Умови праці		
Додаткове оснащення приміщення вентиляцією, сонцезахисними жалюзіями, кондиціонерами	Капітальний ремонт робочих приміщень. Управлінський персонал повністю забезпечений оргтехнікою та канцтоварами	Додаткове оснащення приміщень сучасними меблями та оргтехнікою з метою поліпшення умов праці
4. Мотивація та стимулювання персоналу		
Рекомендована система стимулів підприємства складається із п'яти підсистем, які можуть бути доповнені та уточнені керівниками		
<i>Перша підсистема стимулів – задоволення фізіологічних потреб</i>		
Постійний заробіток: тариф, оклад. Змінний заробіток: премія, надбавка, бонуси, дивіденди; надурочні; матеріальна допомога; оплачувана додаткова відпустка; допомога матерям, які виховують дітей самостійно, та інвалідам; допомога родичам загиблого (померлого) працівника		
<i>Друга підсистема стимулів – задоволення потреби в безпеці та захищеності</i>		
Можливість оплати житла працівника підприємством повністю або частково; участь у робочих засіданнях щодо вирішення управлінських питань; можливість підтримання на належному рівні умов праці: санітарно-гігієнічних, матеріально-технічних, побутових, соціально-психологічних умов; інформаційне забезпечення		
<i>Третя підсистема стимулів – задоволення соціальних потреб</i>		
Можливість спілкування та корисного вкладу в загальні результати роботи; матеріальне заохочення дітей працівників перед святами та днями народження	Збереження неформальних груп, якщо вони не наносять підприємству реальної шкоди; проведення корпоративних заходів щодо відзначення Днів ювілею підприємства, іменинника	Створення на робочих місцях духу єдиної команди
<i>Четверта підсистема стимулів – задоволення потреби у повазі і визнанні</i>		
Залучення працівників до формулювання цілей та вироблення рішень; делегування деяким працівникам додаткових прав та обов'язків	Висока оцінка досягнутих працівниками результатів з боку керівника та колег	Зворотній зв'язок із досягнутими результатами; нагорода працівників за результатами праці (почесні грамоти або знаки, цінні подарунки); участь у власності; ротация персоналу; планування кар'єрного росту кожного працівника
<i>П'ята підсистема стимулів – задоволення потреби у самореалізації</i>		

Забезпечення працівникам можливості для навчання та розвитку	Надання права участі в управлінні: через самокерування, загальні збори на підприємстві, профспілки	Підвищення складності роботи працівників з метою розвитку творчих здібностей та підвищення трудової активності
5. Особисте зростання та просування працівників		
Підвищення трудової активності працівників: планування кар'єри, навчання персоналу, об'єктивна атестація кадрів, просування працівників з врахуванням досягнень в роботі		

* Систематизовано авторами.

Програма корегується і удосконалюється керівниками підприємства в залежності від поставлених цілей та особливостей управління.

Висновки. Отже, основною метою формування та впровадження механізму активізації персоналу на підприємстві є створення умов для задоволення потреб працівників, підвищення ініціативності та ефективності трудової діяльності персоналу, забезпечення високої якості життя та конкурентоздатності підприємства.

Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [Вид. 2-ге, переробл. і допов.]. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
2. Толковый словарь русского языка / [под ред. С. И. Ожегова]. – М.: Изд. “ИТИ Технологии”, 2008. – 944 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Эскиндаров М. И. Трудовая активность как категория социальной философии (на примере сельского хозяйства КЧР): [моногр.] / М. И. Эскиндаров. – Карачаевск: КЧГПУ, 2000. – 256 с.
5. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: [учеб. пособие] / А.П. Егоршин. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: ИНФРА–М, 2006. – 464 с.
6. Егоршин А.П., Гуськов И.В. Методология управления трудовыми ресурсами: [моногр.] / А.П. Егоршин, И.В. Гуськов. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
7. Кушерець В. І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій / В. І. Кушерець. – К.: Знання України, 2002. – 248 с.
8. Полгари Ю. И. Оплата труда и активизация инновационной деятельности персонала / Ю. И. Полгари, Н. Г. Бобрицкий. – Минск: Юнипак, 2004. – 152 с.
9. Калина А. В. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / А.В. Калина, А.А. Котвицький, О. З. Стожок. – К.: Знання України, 2007. — 324 с.
10. Русинов Ф. М. Современный российский менеджмент: [учеб.] / Ф. М. Русинов, М. Л. Разу. – М: ФБК–Пресс, 2000. – 504 с.
11. Соболева В. М. Мотивация трудовой деятельности в условиях перехода до рыночной экономики / В. М. Соболева. – К.: Т-во “Знання” України, 2004. – 77 с
12. Паламарчук С. Ю. Тенденції розвитку мотиваційної системи управління персоналом / С. Ю. Паламарчук // Технологія і техніка друкарства: збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 2 (28). – С. 152 – 157.
13. Криворученко О. М. Мотивация трудовой деятельности персонала в условиях экономической кризиса / О. М. Криворученко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 98–105.
14. Квіта Г. М. Організаційно-правовий механізм активізації персоналу / Г. М. Квіта // Ізмаїл: 1-ша міжнародна науково-практична конференція. Київський нац. у-тет. технологій та дизайну – 2012. – С. 31 – 32.
15. Ужакина Ю. М. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала / Ю. М. Ужакина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1. – С. 45-50.
16. Семикіна М.В. Мотивация конкурентоспособной работы: теория і практика регулювання: [моногр.] / М. В. Семикіна. – Кіровоград: Пік, 2003. – 426 с.