

Ю. Б. Молочник,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
Н. О. Шпак,
д. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"

ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено методи активізації діяльності працівників комунікаційної сфери промислових підприємств та їх особливості. Проаналізовано переваги та недоліки методів оцінювання активізації працівників комунікаційної системи. Виділено основні передумови активізації діяльності.

Activation methods of employees activity in communication area industrial enterprises and its features are investigated. The advantages and disadvantages of evaluation activation methods of employees in communication area are analyzed. The basic prerequisites of activation activity are allocated.

Ключові слова: активізація, система комунікацій, метод активізації, мотивація, стимулювання.
Key words: activation, communication system, activation method, motivation, stimulation.

ВСТУП

На сьогодні існує значна кількість методів, спрямованих на дослідження різноманітних економічних явищ та процесів. Для забезпечення обґрунтованості та репрезентативності результатів аналізування способів активізації необхідним є дослідження та порівняння такого інструментарію. Застосування найбільш оптимального методу аналізу забезпечить точність та надійність результатів такого дослідження. Вибір адекватного інструменту оцінювання методів покращення роботи працівників сприятиме не лише виявленню недоліків у існуючій системі активізації працівників, а й окреслить напрями покращення та наявні резерви для зростання активізації роботи персоналу комунікаційної сфери.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

На сьогодні існує значна кількість методів, спрямованих на дослідження різноманітних економічних явищ та процесів. Для забезпечення обґрунтованості та репрезентативності результатів аналізу способів активізації необхідним є дослідження та порівняння такого інструментарію. Застосування найбільш оптимального методу аналізу забезпечить точність та надійність результатів такого дослідження. Вибір адекватного інструменту оцінювання методів покращення роботи працівників сприятиме не лише виявленню недоліків у існуючій системі активізації працівників, а й окреслить напрями покращення та наявні резерви для зростання активізації роботи персоналу комунікаційної сфери.

Застосування певного методу оцінювання способів активізації діяльності працівників пов'язане із певними специфічними умовами, зокрема інформаційною закритістю суб'єктів господарювання, аналізом якісних оцінок певного явища, існуванням суб'єктивних суджень, що приводить до можливості обрання неідеального методу впливу на працівників. Відмітимо, що оцінювання методів активізації роботи працівників доцільно здійснювати на основі порівняння отриманих результатів із задалегідь визначеними цілями.

Дослідження особливостей комунікаційної системи, працівників у даній системі та напрямів їх активізації відображено у роботах Вінера Н., Вівера, В., Друкера П., Котлера Ф., Мескона М., Шенона К. та сучасних дослідників — Анопченко Т.Ю., Бебика В.М., Боєнко О.Ю., Вінарика Л.С., Кверка Б., Кендюхова О.В, Кузьміна О.Є., Шпака Н.О. та ін. Відмітимо, що на основі узагальнення доробку зазначених авторів можемо підсумувати, що дані науковці у методології оцінювання наводять широкий спектр інструментарію: апарат теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії ігор, математичного програмування; метод експертних оцінок; графічні методи; метод аналогів; аналітичний метод; нечіткі множини та інші методи. Однак окреслені наукові методи не знайшли широкого практичного застосування у промисловому виробництві. Відсутність комплексної методології аналізу методів активізації діяльності працівників комунікаційної системи ускладнює визначення результативності їх роботи, виявлення резервів покращення та напрямів удосконалення. Тому необхідним є формування методичної основи аналізування методів активізації роботи працівників промислового виробництва, що відповідатиме його завданням.

Відмітимо, що у науковій економічній літературі поширеним є ототожнення дослідження методів активізування та методів мотивування працівників. Проте такий підхід є досить однобічним й не враховує великої кількості методів, які наявні на підприємстві, зокрема методів, що не пов'язані із особою самого працівника (його внутрішніми мотивами та зовнішнім стимулюванням).

З огляду на результати аналізу літературних джерел, метою дослідження є аналізування методів активі-

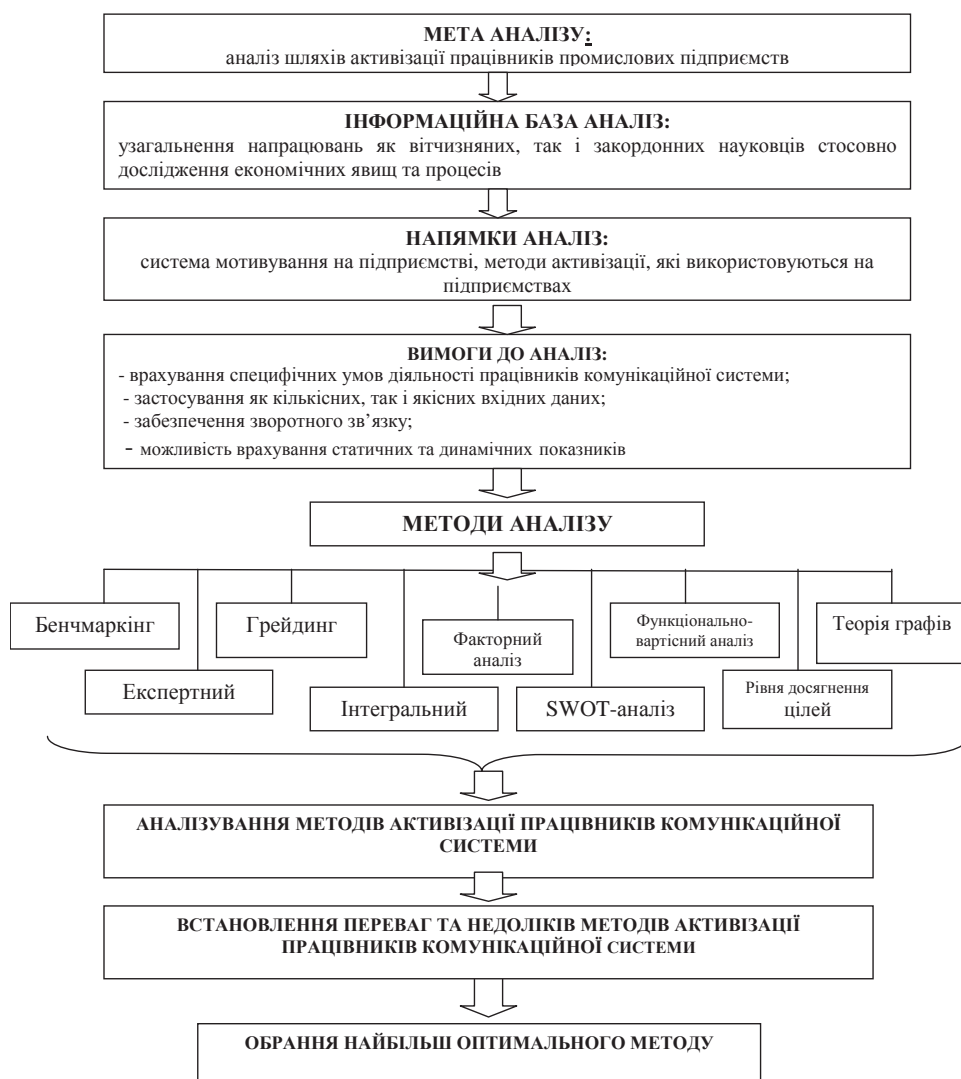


Рис. 1. Структурно-логічна модель аналізу методів активізації діяльності працівників на вітчизняних підприємствах

Примітка: авторська розробка.

зації працівників промислових підприємств, зокрема виокремлення переваг і недоліків даних методів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Успіх активізації діяльності працівників комунікаційної систем на підприємстві багато в чому залежить від застосування найбільш ефективних методів для реалізації цілей підприємства. Адекватне оцінювання заходів, спрямованих на зростання результативності роботи персоналу, сприятиме обранню тих методів, які є найбільш дієвими за конкретних умов ведення бізнесу. На підставі аналізу літературних джерел [1—4] та власних досліджень отримано структурно-логічну модель аналізу методів активізації працівників на промислових підприємствах (рис. 1).

Аналіз методів активізації діяльності працівників характеризується певними особливостями. Так, об'єктом дослідження є вплив на людський фактор у комунікаційній системі, тому враховуватиметься певний суб'єктивізм, проте проведення такого аналізу сприятиме удосконаленню усього комунікаційного процесу. Мова йде про скорочення витрат часу на прийняття та реалізацію управлінських рішень,

Таблиця 1. Переваги та недоліки методів оцінювання методів активізації працівників комунікаційної системи промислових підприємств

№ п/п	Метод	Переваги	Недоліки
1.	Бенчмаркінг	Дозволяє оцінити ефективність усієї комунікаційної системи підприємства та її елементів у порівнянні із «середньою» ефективністю підприємств-конкурентів. Дозволяє враховувати досвід інших підприємств та проводити оцінювання в динаміці	Найчастіше використовується для аналізу зовнішніх комунікацій, тому не враховує усіх методів активізації працівників; необхідність відповідної інформації про підприємств-конкурентів
2.	Експертний	Не потребує великої кількості статистичної інформації; ефективний при оцінюванні якісних характеристик. Легкий у застосуванні	Недосконалий через суб'єктивізм експертів; пошук експертів відповідної кваліфікації; підвищення достовірності результатів потребує подальшого статистичного опрацювання
3.	Рівня досягнення цілей	Дозволяє простежити взаємозв'язок між проведеними заходами та цілями, які ставились до початку здійснення активізації діяльності працівників комунікаційної системи; враховується фактор часу	Не враховуються витрати підприємства на перелік здійснених заходів із активізації працівників
3	Грейдинг	Зосередження уваги на якісній характеристиці працівників – їх цінності для підприємства; Чітко відображає зв'язок якості роботи та рівня оплати праці	Може бути незрозумілим на вітчизняних підприємствах через неоднозначність трактування «цінності» працівника
4.	Факторний аналіз	Дозволяє виокремити та оцінити вплив окремих характеристик (чинників) об'єкта аналізу	Складність встановлення впливу методів активізації на результативність роботи працівників
5.	Інтегральний	Дозволяє оцінити як зовнішні так і внутрішні методи активізації працівників одночасно	Характеризується певною суб'єктивністю
6.	Функціонально-вартісний аналіз	Спрямований на оцінювання вартості та вагомості окремих методів активізації функцій при реалізації комунікацій	Значна залежність від правильності визначення коефіцієнтів вагомості, які визначаються експертним шляхом
7.	Теорія графів	Забезпечує проведення кількісного оцінювання напрямів активізації та виявити найбільш зручний	Значна залежність від правильності визначення коефіцієнтів вагомості, які визначаються експертним шляхом
8.	Нечітка логіка	Забезпечує кількісне оцінювання якісних характеристик об'єкта аналізування	Складність методики побудови нечіткої системи; необхідність фахівців з відповідними навичками
9.	SWOT-аналіз	Дає загальне уявлення слабких та сильних сторін існуючої системи активізації працівників; ефективний для періодичної діагностики системи активізування працівників підприємства; простий у застосуванні.	Характеризується значною суб'єктивністю та узагальненням; існування значної похибки через використання інформації, наданої експертами

ності працівників комунікаційної системи, наведені у табл. 1.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що на сьогодні існує велика кількість методів аналізу способів активізації діяльності підприємств, однак самостійно кожен з них не є оптимальним. Обрання того чи іншого методу зумовлюється цілями, які ставить підприємство перед дослідженням. За умови необхідності аналізу загального стану системи активізації як у якісному, так і у кількісному вираженні доцільно використати метод нечіткої логіки. У разі, коли метою керівників є отримання узагальненої інформації про способи активізації, можна використати й SWOT-аналіз, що дозволить акцентувати увагу на слабких та сильних сторонах управління активізацією діяльності, а також виявити загрози та можливість зовнішнього середовища. Якщо ж метою керівництва є виявлення основних факторів, що призводять до активізації роботи,

взаємодій із структурними підрозділами та контрагентами тощо.

Послідовність оцінювання методів активізації діяльності працівників комунікаційної системи найчастіше реалізується за схемою, згідно якої спочатку визначається попередній рівень результативності роботи працівників комунікаційної системи та порівнюється із фактичним значенням. Проте такий підхід є дещо однобічним, оскільки результативність деяких методів спостерігатиметься лише у довгостроковій перспективі.

Наведені на рис. 1 методи оцінювання можуть бути застосовані як до матеріальних, так і нематеріальних методів активізації, однак не завжди можуть бути використані для оцінки інших напрямів, що опосередковано впливають на працівників.

Тому особливого значення набувають методи, що базуються на використанні прийомів аналізу факторів та показників активізування діяльності персоналу підприємства. Переваги та недоліки методів, які можуть бути застосовані для аналізу методів активізації діяль-

доцільним є використання експертного методу із використанням анкетування працівників. Найбільш оптимальним для аналізу методів активізації діяльності працівників комунікаційної системи є поєднання кількох методик, зокрема тих, що допомагають представити якісні характеристики у кількісному вимірі. Також доцільним є застосування інтегрального оцінювання, що допоможе виявити найбільш вагомий методи.

В умовах сьогодення у практичній господарській діяльності підприємства використовують досить "вузький" арсенал, який переважно має фрагментарний та вибірково-характер і зводиться до методів мотивування.

Забезпечення дієвого та цільової активізації діяльності працівників комунікаційної системи, результатом якого є не лише зростання результативності роботи у кількісному вираженні, а й зростання наукомісткості роботи, можливе за умови формування комплексної програми активізації працюючих, що має суцільний характер та базується на усвідомленні працівником додаткових переваг від неї.

Основними передумовами активізації діяльності працівників комунікаційної системи є:

1) активізація діяльності працівників повинне бути багатовекторною. Мається на увазі не лише здійснення впливу на працівників, їхні мотиви та професійне зростання, а й засоби та умови праці. Цього можна досягти за умови наявності на підприємстві чіткої програми активізації діяльності працівників, яка відображає обґрунтовану залежність продуктивності та науковості виконуваної роботи та оплати праці, взаємовідносин, які склались у колективі та в процесі забезпечення комунікацій, особливості управління кадрами у практиці вітчизняних підприємств;

2) активізація діяльності повинна бути продуманим та відображати особливості конкретного виду діяльності;

3) активізація діяльності працівників комунікаційної системи повинна ґрунтуватись на сукупності норм та нормативів праці, що відображають результативність виконуваної роботи та оплати праці;

4) основною метою активізації діяльності працівників є підвищення якості та швидкості виконуваних операцій у комунікаційній системі, що може бути оцінено членами трудового колективу, які беруть участь у формуванні продукту підприємства. Одним із чинників стимулювання якості роботи є економічне стимулювання науково-технічної творчості й інноваційної діяльності персоналу;

5) для комунікаційних систем характерний активний технологічний розвиток виконуваних операцій, тому активізація діяльності працівників такої системи повинна базуватись на визначенні відповідної форми організації праці, яка сприяла б активізації творчих здібностей працівників, скороченню терміну здійснення комунікацій, підвищенню ефективності та якості виконуваних операцій;

6) активізація діяльності працівників комунікаційної системи повинна бути спрямована не лише на зростання результативності та якості роботи, удосконалення особистісних та професійних характеристик, а й передбачати регулювання взаємовідносин між усіма працівниками комунікаційної системи відповідно до основних завдань розвитку цілого підприємства [4, с. 184—189].

Виконання вищевказаних передумов активізації діяльності працівників комунікаційної системи дозволить підприємству сформувати дієву систему та застосувати такий набір інструментів активізації, що відповідає специфіці діяльності у комунікаційній системі, враховує особливості кожного працівника та узгоджується із загальною стратегією розвитку всього підприємства.

На сьогодні вітчизняні промислові підприємства опинились в ситуації, при якій активізація діяльності працівників здійснюється в складних умовах, а саме: нестачі знань та практичних навичок у даній сфері, а також відсутності усвідомлення потреби здійснювати таку діяльність та браку фінансових ресурсів на забезпечення таких заходів.

З метою аналізу методів активізації працівників комунікаційної системи, які використовуються у прак-

тичній господарській діяльності вітчизняних підприємств, виявлення найбільш популярних способів, проведено анкетування серед працівників таких підприємств: ПАТ "Іскра", АТ "SELMI", ПАТ "Дніпровагонмаш", ПАТ "Дрогобицький долотний завод", ПАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів", ПАТ "Львівобленерго", ПАТ "Львівський автобусний завод", Корпорація "УкрАВТО", ВАТ "Маяк", СП "Електронмаш", ПАТ "Мотордеталь", ПрАТ "Львівський локомотиворемонтний завод" та ін.

Здійснено опитування таких експертів:

— менеджерів вищого рівня управління, оскільки визначенням та розробленням курсу розвитку всього підприємства, а також цілей та пріоритетних напрямів активізації діяльності працівників займається зазвичай вище керівництво;

— керівників структурних підрозділів, які беруть активну участь у комунікаційному процесі, оскільки безпосередньо утворюють комунікаційну систему та можуть вказати на специфічні характеристики операцій даної системи;

— робітників, що безпосередньо працюють у комунікаційній системі.

Формування вибірки дослідження відбувалось із дотриманням усіх вимог [5; 6], а саме — процедура відбору одиниць вибірки здійснювалась за ймовірнісним підходом, де члени генеральної вибірки можуть бути об'єктом дослідження. Таким чином, обсяг аналізованої вибірки визначено за формулою (1):

$$n = \frac{t^2 \times V^2 \times N}{V_x^2 \times N + t^2 \times V^2} \quad (1),$$

де n — оптимальний обсяг вибірки;

V — коефіцієнт варіації ознаки (щоб забезпечити однорідність вибіркового дослідження, рекомендованим вважається значення менше граничного — 33%, тобто 32%);

V_x — коефіцієнт варіації помилки (допустимою вважаємо 5%);

t — коефіцієнт t -статистики, визначається згідно формалізованої таблиці і при рівні довіри 95%;

N — генеральна сукупність, яка становить 556 промислових підприємств;

$$t = 1,96.$$

Провівши відповідні розрахунки, отримано, що оптимальним є $n = 111$ підприємств.

Опрацювавши результати проведеного анкетування серед керівників підприємств, з'ясовано, що активізацією діяльності працівників займається 82% досліджуваних вітчизняних промислових підприємств, а на 18% підприємств дана діяльність не здійснюється.

Наступним кроком дослідження є перевірка отриманих результатів анкетування. Визначено інтервали довіри за формулою:

$$\bar{p} = p \pm t \times \sigma_n \quad (2),$$

Згідно літературних джерел [5—6] при рівні довіри 95% діапазон оцінок включає істинну для генеральної сукупності оцінку. Таким чином, за $P=95\%$, $t=1,96$, а середня квадратична помилка вибіркової середньої визначається за наступною формулою:

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{p \times q}{n}} \quad (3),$$

де p — процент респондентів у вибірці, які підтримують першу тезу; $q = (100-p)$ — процент респондентів у вибірці, які підтримують другу тезу; n — обсяг вибірки.

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{0,72 \times 0,28}{111}} = 0,042.$$

Процент респондентів у вибірці, які підтримують перший варіант відповіді, знаходяться в інтервалі:

$$\bar{p} = p \pm t \times \sigma_{\bar{p}} = 82 \pm 1,96 \times 4,2.$$

Отже, для всієї генеральної сукупності середня процентна міра респондентів, які вважають, що в їх організації здійснюється стратегічне планування, знаходиться в інтервалі:

$$73,76 < \bar{p} < 90,23.$$

Аналіз методів активізації діяльності працівників комунікаційної системи підприємства мало на меті виявлення тих методів, які переважно використовуються на практиці, та виявлення основних демотивуючих факторів впливу на активізацію діяльності працюючих. На основі опрацювання результатів анкетування серед керівників структурних підрозділів з'ясовано, що:

— працівники відділу кадрів вважають, що активізація діяльності працівників повинна зводитись до підвищення заробітної плати (так вважають 88 % респондентів), а також до покращення технологічного забезпечення виконуваних операцій (використання нових програмних продуктів, таких — 56 % респондентів);

— результати анкетування серед працівників комунікаційної системи підприємств засвідчило, що, крім зростання заробітної плати, дієвим способом активізації є наявність на підприємстві соціального пакета — 74 % респондентів. Мова йде про додаткові соціальні пільги. Так, працівники такими вважають оплату путівок в санаторій, оплату транспорту (62%), в бажаних додаткових пільгах вбачають оплату стоматологічних послуг та додаткових навчальних курсів (74%);

— у результаті аналізу анкет усіх працівників на предмет застосування того чи іншого методу активізації діяльності працівників комунікаційної системи, які використовуються на підприємствах, встановлено, що на ПАТ "Львівсьільмаш" не застосовується жодний метод, на ПАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" використовуються переважно матеріальні методи, на ПАТ "Іскра" — додаткові пільги, прилюдні подяки, додаткові відпустки, поїздки за кордон на виставки та ярмарки;

— стосовно демотивуючих факторів, то основним є "незрозумілість грошової винагороди за досягнуті результати в кінці місяця" — 56% опитаних, далі слідує "відсутність перспектив розвитку" — 20%, "умови праці" — 15% респондентів, "відсутність підтримки з боку керівництва" — 10% та "напружений соціально-психологічний клімат в колективі" — 5% працівників.

Слід відмітити, що багато працівників у коментарях до анкети відмічали, що керівники підприємств ніяк не виділяють осіб із кращими результатами. Керівники ж

відмічають, що, по-перше, підлеглі не зацікавлені у саморозвитку (особливо технічних спеціальностей) та, по-друге, вказують на недостатній рівень автоматизації деяких операцій та неналежного програмного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що активізація діяльності працівників на аналізованих підприємствах не має суцільного та наскрізного характеру. В умовах нестачі належного фінансування увагу необхідно звернути увагу на удосконалення соціального забезпечення та на нематеріальне стимулювання. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить підприємствам першочергово активізувати трудову мотивацію та, як наслідок, призведе до зростання результативності роботи. З метою ефективного використання фінансових ресурсів, підприємству доцільно запровадити додаткові соціальні пільги, не збільшуючи при цьому затрат. Щодо нематеріального стимулювання, то керівництву доцільно звернути увагу на підвищення статусу та лояльності кожного працівника. Для цього необхідно запровадити систему реєстрації працівників із кращими результатами та на загальних зборах чи корпоративних вечорах відмічати їх.

Література:

1. Збаржевецька Л.Д. Методи, важелі та механізми підвищення інноваційної активності працівників // Економіка и управление. — 2009. — № 6. — С. 31—37.
2. Квіта Г.М. Моделювання потреб персоналу для активізації його діяльності / Г.М. Квіта // Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України: зб. наук. пр. — К.: ДНДІМЕ, 2005. — Вип. 6. — С. 126—134.
3. Литвинчук А.В. Аналіз методів оцінювання комунікацій промислового виробництва // Праці Одинадцятої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання" / Ред. кол. Беспалова С.В. (голова) та ін. — Донецьк: ДонНУ, 2010. — Частина 3. — С. 244—247.
4. Решміділова С.Л., Козік О.М. Підвищення якості роботи в умовах активізації науково-технічної діяльності // Вісник Хмельницького національного університету 2009. — № 3. — Т. 2. — С. 184—189.
5. Фещур Р.В. Оцінювання потенціалу розвитку підприємства / Р.В. Фещур, М.Р. Тимошук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — Львів: Видавництво НУ "ЛП", 2003. — № 494. — С. 153—160.
6. Фещур Р.В. Статистика. Теоретичні основи і прикладні аспекти: [навч. посіб.] / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор. — Львів: Інтеллект-Захід, 2001. — 276 с.
7. Шпак Н.О., Кузьмін О.Є. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово-економічні аспекти / Економіка промисловості. — 2010. — № 49(1). — С. 123—130.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2012 р.