

65.290-2
61

А. М. КОЛОТ

Мотивація персоналу

Підручник

... ()
... ()

1/11-1976 17.06.02

61 : . — ., 2002. —
337 .
ISBN 966-574-412-7

» « -
» « -

65.290-2

2002

ISBN 966-574-412-7

© . . , 2002
© . . , 2002

/

1.

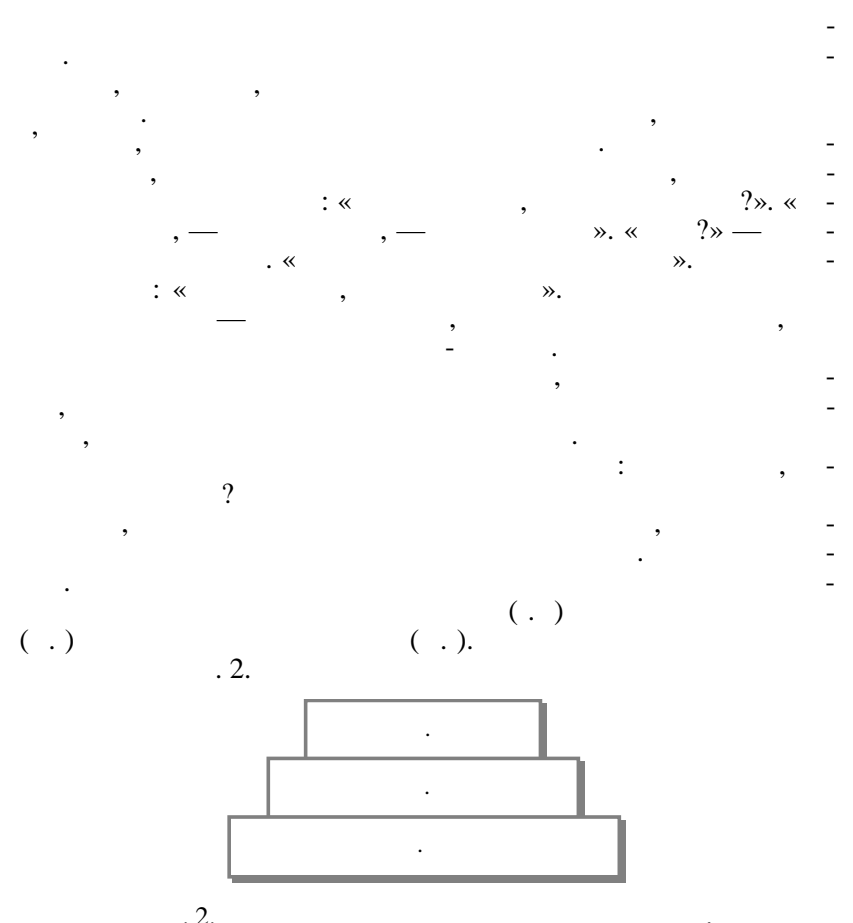
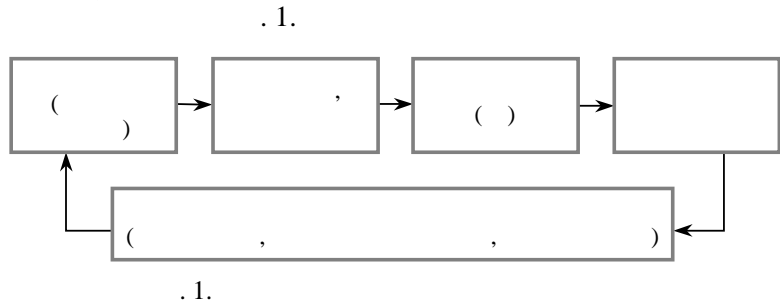


), (

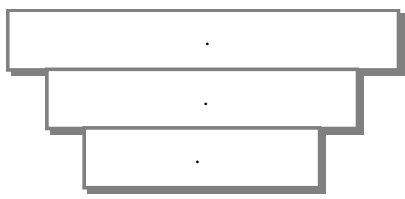
».

«

1.1.



,
 ;
 (.3).



.3.

()
) (

) (, (, ,
), —

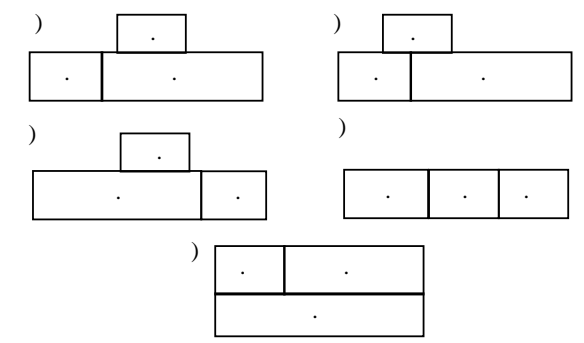
.4

« » « »

« ».
 », ()
 « »

« ».
 » (stimulus —

), (,
 , — (,
), (— , ,
).



.4.

() , ,
 , ,
 , (,
 « »?
 —

— , —

1) ; — , — ;

2) ; — — ;

3) , , — , ;

4) — ;

5) ; () —

« » « »

(),

— , —

» , « ».

(,),

).

« » .5).

1) ;

2) ;

3) ;

4)) (:« ; ; ; ; »¹. (»).

« » , « » « » « Y» ,

¹ . — ., 1925. — .120.

1923—1924 ., 5—6 %. 250 %, 10-

» « » 60—70- « Y» ,

« » « » . -
 , « » « » . -
 , « » « » . -
 « » « » « » . -
 « » « » « » . -

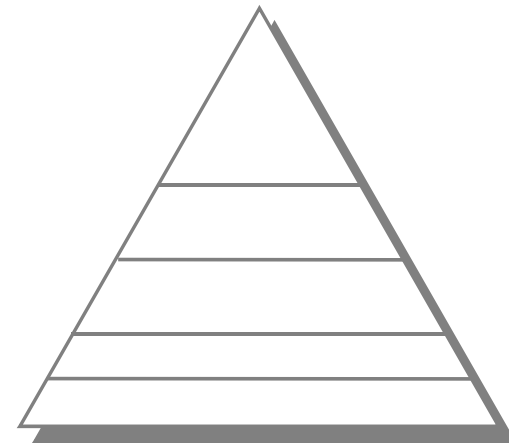
2.2.

2.2.1.

- 1) ; , -
- 2) ; , -

- 3) ;
- 4) ; , , . -
- 5) ; , -
- 6) ; , , -
- 7) ; « » . -
- 8) ; « » . -
- 9) ; , -
- 10) ; , , . -

. 6.



. 6.

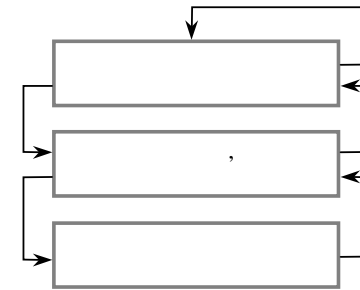
». **2.2.2.**

existence — « ERG» (, relatedness — growth —),

- 1)
- 2)
- 3)

»

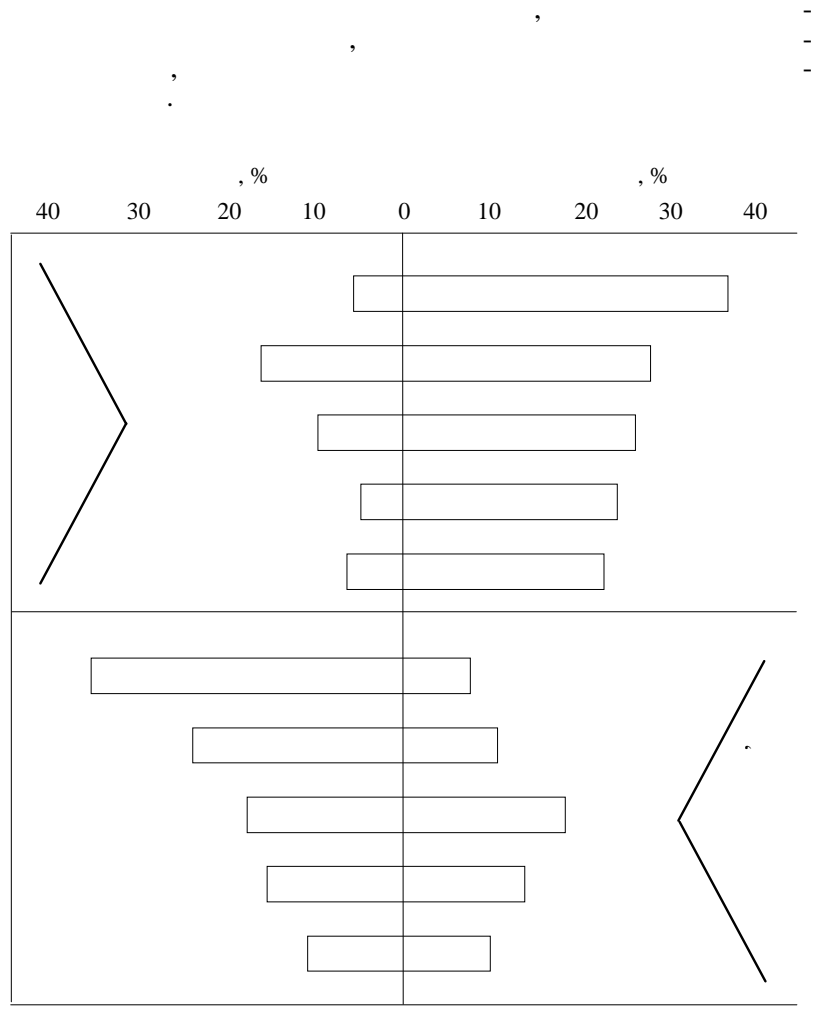
« » (. 7).



.7.

2.2.3.

—
50—60-
« »
« »
()
.8.
()



.8.

?

2.2.4.

1.

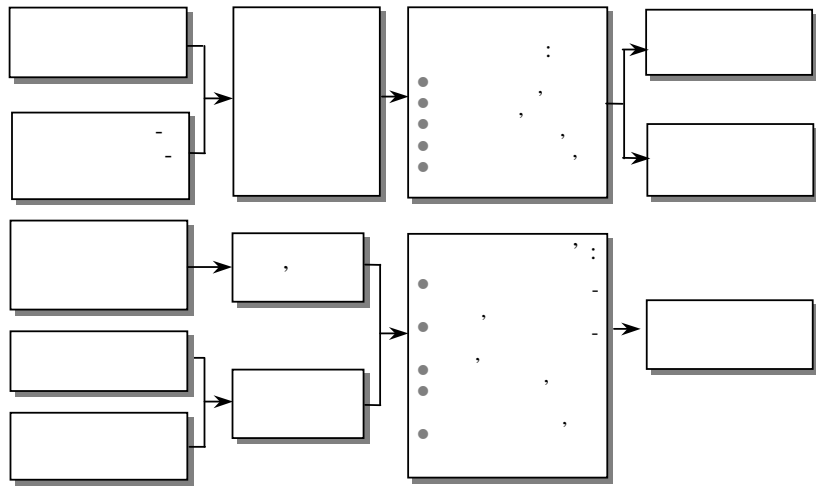
(), ()

« »

¹ : David C. McClelland, Human Motivation. Clenview, III.:Scott, Foresman, 1985.

2.2.5.

(.9).



.9.

«

»

«

»

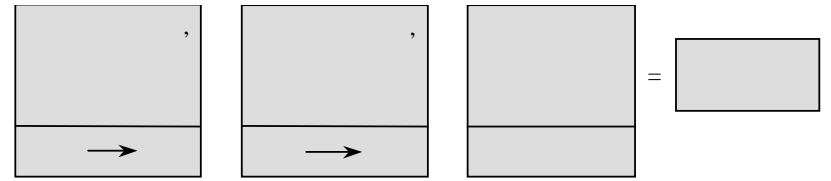
»¹.

¹ Steers R., Porter N. Motivation and Work Behavior. — N. Y., 1975. — P. 16.

2.3.

2.3.1.

(— ;). — ;
 , : ,
 . 10.



. 10.

()
 :

$$= (\rightarrow) \times (\rightarrow) \times$$

2.3.2.

« »

.

(

).

?

2.3.3.

()

—

),

,

« »

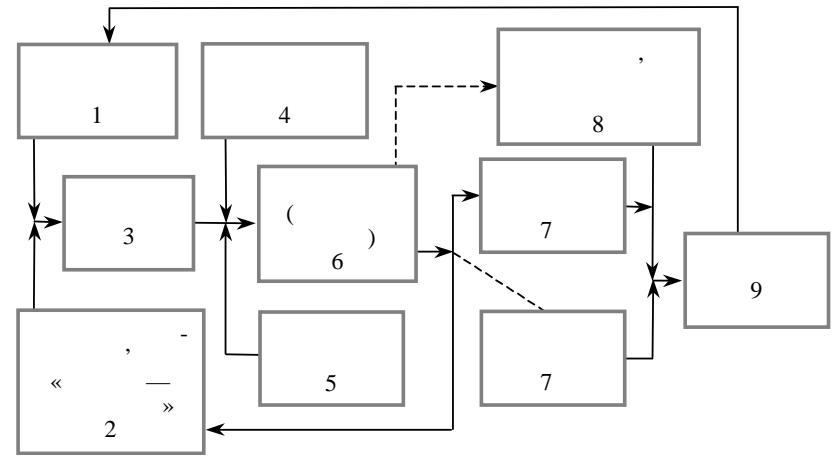
—

()

,

«Mitbestimmung»

2.3.4.



. 11.

(3), (. 11): (4), (5). (2). (6) (7). (7). (8), (9) (8).

(1).

2.4.

()

70—80-

15

()

1.



1. , -
2. , , -
3. -
4. -
5. -
6. ? -
7. , -
8. -
9. ? -
10. ? -
11. -
12. ? -
13. ? -
14. -
15. ? -
16. () -
17. ? — ? -
18. ()? -

¹ , 1991; / — , 1986.

3. ,

3.1. :

« » : ,

»

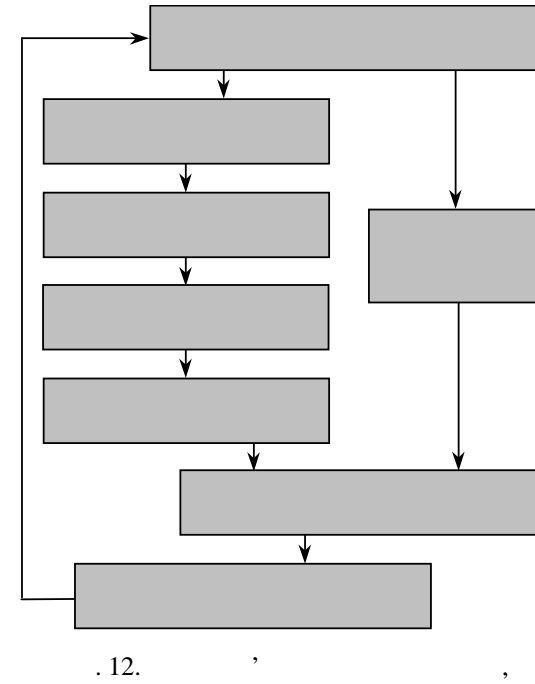
« » ,

: 1)

; 2)

() ?

.
 ;
 . : « -
 , -
 , -
 . :
 . -
 , »¹.
 . «
 » —
 , 15
 , , 2.
 , .
 , 12.



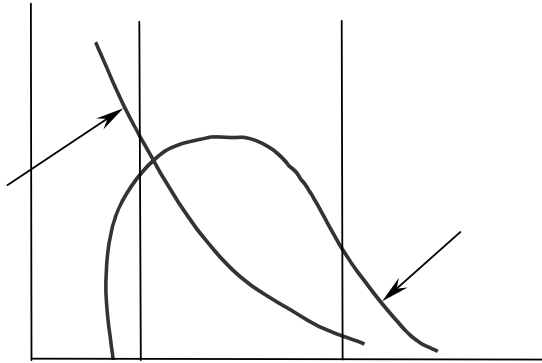
, « » -
 , -
 « » -
 , , 1
 1990 .
 « » (,
) , , -
 , .

¹
²

. — ., 1993. — . 697.
 / . — ., 1991. — . 333.

, 4 % . 13, 20 %
, 40 % — 10 %

50-
(. 14).



. 14.

« »
90-

« »

: «

».

(

)

«

»

«

»

« »

:

:

)

(

(.3)

3

(90- .)

	%	,%
	91,0	70,8
	76,9	94,0
	—	62,3
	94,0	58,1
	77,4	—
	81,8	61,7

: Year Book of Labour Statistics. ILO. — Geneva, 1999.

3.2.

)

,
,
,
—

,
,
,

(

),

3.4.

:

- - , ;
- - , ;
- - , -

-

—

-

.

,

—

.

,

.

,

)

, ,

(

, , ,

.

,

« »

.

,

, - , ,

1946 .

1.

2.

3. (. . . .) .

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10. 80-

，

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10. (. . . .) .

，

40- ， 80-

1.

2.

1 1992 80—82.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

，

—

，

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

，

—

- — , -
- ; — , -
- - — -



- 1.
2. ()
3. , , -
4. , , -
- 5.
6. ,
7. , -
8. , -
9. ?
10. -
11. -
12. ?
- 13.
- 14.

—

()

—

—

()

()

()

—

«...»

»¹.

¹ .— .: ., 1995. — . 336. ”

«...»

»¹.

«...»

»².

()

«...»

»³.

«...»

()

()

¹ .— . 23. — . 538.

² . /

³ ., 1959. — . 118.

. 31—32. .— .: ., 1993. — . 2. —

() ().
 « ».
 90 %
 « »
 1.

« ».
 ()
 « »
 90 %
 « »
 1.
 , 1997. — . 253. /

— « — »

1.

—

1

)

1

— : ,1997.

—

. 15.

« — »

—

—

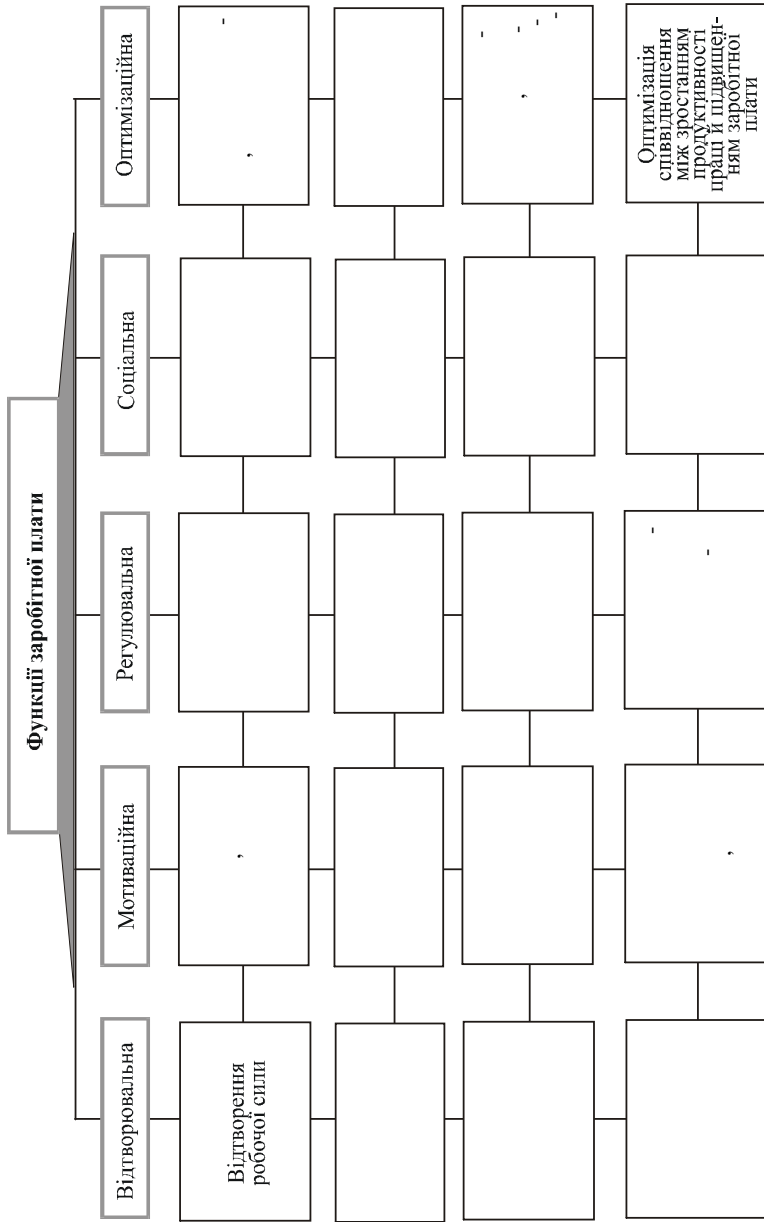


Рис. 15. Функції заробітної плати та механізм їх реалізації

?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

2.

2.1.

—

(,),

().

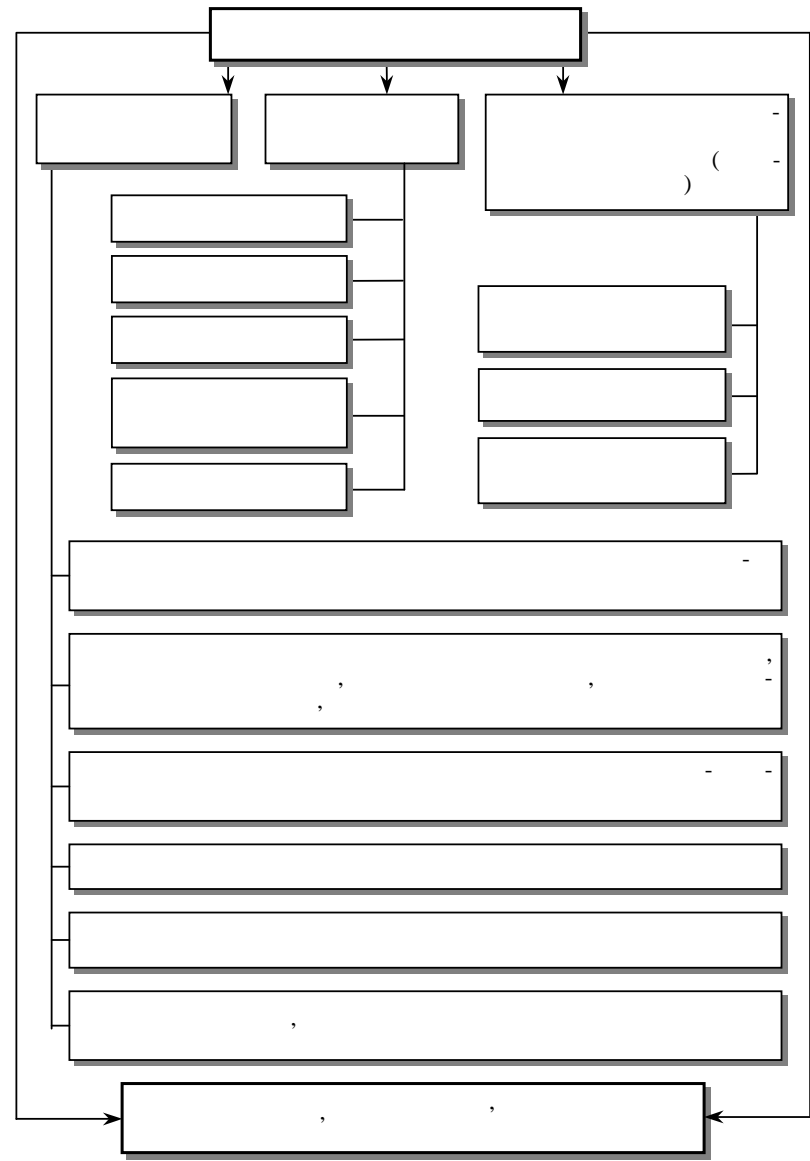
, ,

—

) —

« »

Fragmented text on page 85, including symbols like checkmarks and various punctuation marks.



. 16.

), « »;

(.16).

« »;

1995 . 20.04.95.

144/95-

1

.5

);

« »

()

« »

()

— « »

« » —

« »

» —

»¹.

« » () « »

»².

« » ()

»³.

¹ . . . / — . : .

² 1993. — . 403.

³ — . 416.

1991. — . 243.

«
 2.1.
 «
 »¹.
 :«
 «

¹ .2. — .240. / . — ., 1993. —

»¹.
 (),
 (),
 «
 »².

¹ 1995₂ — .2. — .101. : 2- ./ . — . :
² . . . — . : , 1993. — .421. ./ :

« »

« » (.5)

.8 « »

« »

« »

» —

() ()

(.9)

.10 « »

2.4.

« — » —

() ,

« — » —

() ,

« »

3.2.

3.2.

()

—

—

(90- ..), 90—92 %

. 14

« »

()

:

-
-
- ()
-
-

()

1, —

. H

()

1

, .
 , .
 , .
 50 %
 , , , .
 , .
 , .
 (,), , , .
 , .
 65—70 % (
).
 — 85—90 %.
 65—70 %
 , 520
 — 3,5,
 1,4.
 , 371,4 (520 : 1,4).
 , 241,4—260,0 (371,4 × 0,65 – 371,4 × 0,7),
 250,7 .

,
 250,7 , (— 230,6).
 92 %
 , .
 , (—),
 , .
 , .
 , 1970 .): (135
 , , .
 — , , , .
 , , .
 , , .
 , .
 , .
 « »
 « »
 —
 , .

, 1 .

3.3.

3.3.1.

. -
-
(,) , -
, -
() -
, -

1986 ¹.

—
, :
♦ (-
,) , -
♦ (, ,) , -
♦ ;
♦ (,) , -
;

♦ , -
(,) ;
♦ -

1986 .

3.2.

3.3.2.

1986 .

:
()
; ()
:
, , , -
; , -
) : 2 .

1
2

1
17 1986 . 1115.

✓ — 7 %;

✓ — 8 21 %.

✓ () 250,7 40- ():

$$: \quad \begin{aligned} &— 1,79 (250,7 : 169,2^1) \times 1,21; \\ &— 1,92 (1,79 \times 1,07); \end{aligned}$$

$$: \quad \begin{aligned} &— 1,66 (1,79 : 1,08); \\ &— 1,78 (1,66 \times 1,07); \end{aligned}$$

$$: \quad \begin{aligned} &— 1,48 (250,7 : 169,2); \\ &— 1,58 (1,48 \times 1,07). \end{aligned}$$

» « ?

(), (

()

1.

3.3.3.

1991 . , -
 () , -
 (, ()) -
 , , -
 , , -
 , , -
 . -
 () . -
 -
 1 1,8. , -
 , -
 1 2. :
 , .4. -
 4
 ()

	1	2	3	4	5	6	7	8
	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0
-	—	0,088	0,116	0,146	0,181	0,269	0,092	0,108
, %	—	8,8	10,7	12,1	13,4	17,6	5,1	5,7

250,7 , -
 , -
), () (40- -
) 169,2 .5.
) , 5

	1	2	3	4	5	6	7	8
	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0

: -
 , -
 ; - , , , , -
 ; -
 : , -

	1,92	2,09	2,31	2,59	2,94	3,46	3,63	3,84
	1,79	1,95	2,16	2,42	2,74	3,22	3,39	3,58

:
 ;
 ;
 :

	1,78	1,94	2,14	2,40	2,73	3,20	3,37	3,56
	1,66	1,81	2,00	2,24	2,54	2,99	3,14	3,32

: :

	1,58	1,72	1,90	2,13	2,42	2,84	2,99	3,16
	1,48	1,61	1,78	2,00	2,27	2,66	2,80	2,96

« » -
 , , -
 , -
 (, 6—9). -
 , -
 . , -
 . -
 , -
 . -
 1. 6

	1	2	3	4	5	6
	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
-	—	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
, %	—	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

2.

	1	2	3	4	5	6
	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
-	—	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

, %	-	—	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1
-----	---	---	------	------	------	------	------

3.

	1	2	3	4	5	6
	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
-	—	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
, %	—	15,0	15,0	15,0	15,05	15,0

4.

	1	2	3	4	5	6
	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
-	—	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
, %	—	26,0	18,3	13,4	10,0	7,5

(2—4) (,)

— (,) -

« () ».

« ».

10 %.

3.3.4.

86,6 (0,50 × 173,1, 173,1 — 41- 0,50 „ — 250,7

. 10.

10

1	2	3	4	5
			86,6 (.2 : 86,6)	— 250,7 (250,7 × .4)
1		90—120	1,04—1,39	260,7—348,5

. 10

1	2	3	4	5
			86,6 (.2 : 86,6)	— 250,7 (250,7 × .4)
2	:	130—160 120—140 110—130	1,50—1,85 1,39—1,62 1,27—1,50	376,1—463,8 348,5—406,1 318,4—376,1
3	.4):	180—220 160—200 140—180	2,08—2,54 1,85—2,31 1,62—2,08	521,5—636,8 463,8—579,1 406,1—521,5
4	:	200—240 180—220 160—200	2,31—2,77 2,08—2,54 1,85—2,31	579,1—694,4 521,5—636,8 463,8—579,1

		140—180	1,62—2,08	406,1—521,5
5	:	180—220 160—200 140—180	2,08—2,54 1,85—2,31 1,62—2,08	521,5—636,8 463,8—579,1 406,1—521,5
6	:	250—300 240—280 220—260	2,89—3,46 2,77—3,23 2,54—3,00	724,5—867,4 694,4—809,8 636,8—752,1
7	:	270—320	3,12—3,70	782,2—927,6
8	:	270—320	3,12—3,70	782,2—927,6
9	:	300—350	3,46—4,04	867,4—1012,8
10		380	4,39	1100,6

()

(V)

10 %

12—15 %.

(12—20 %).

40—50 %.

1. , 12—15
 20—30 %.

11,5 ; 11
 1 2 ; 9 ; 9
 10—15
 3.4.
 3.4.1.

60-
 1.
 H
 : — 85 %,
 — 10 %
 — 5 %.

)
 10 %.
 30
 95 % ; — 105 %
 3—6
 95—105 %
 105 %
 « »

... () .

« »

... () . H

(S)

$$S_i = \frac{F_s K_i}{K_z n} = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} F_s,$$

F_s —
 K —
 K_z —
 n —

$$K_v = \frac{T_t}{T_p}$$

$$\frac{T_t}{T_p}$$

(K_y).

$$S_i = \frac{F K_i K_{ui} K_{yi}}{\sum_{i=1}^n K_i K_{ui} K_{yi}}$$

(K_y)

. 12.

12

(y = 1,0)

	y		
	y	y	
	(+ 0,1).	(- 0,1).	- - -
	(+ 0,1)	(- 0,2)	- - -
	(+ 0,1)	(- 0,1).	- - -
(V-V)	(+ 0,1).	(- 0,1).	- - -
	(+ 0,1)	(- 0,1)	- - -
	(+ 0,1).	(- 0,1).	- - -

: 15
, 2 , 6

, 4
, 2

. 13.

13

		1	2	3	4	5	6
-	15	—	1	4	5	4	1
	4	—	2	2	—	—	—
	2	—	—	—	1	1	—
	6	—	—	2	3	1	—
	2	—	—	2	—	—	—
	29	—	3	10	9	6	1

35

, ().

, 3—6

(.14).

14

	—	567,8	1,67
	—	476,0	1,40
-	V	612,0	1,80
	V	601,8	1,77
	V	544,0	1,60
		499,8	1,47
		431,8	1,27

		465,8	1,37
		408,0	1,20
	V	588,2	1,73
	V	520,2	1,53
	V	605,2	1,78
		567,8	1,67
		384,2	1,13
		384,2	1,13
		340,0	1,0

14

35

()

(— V)

()

V

()

		567,8	1,67	2,0
		476,0	1,40	1,85
	V	612,0	1,80	1,7
	V	601,8	1,77	
	V	588,2	1,73	
	V	605,2	1,78	
		567,8	1,67	
	V	544,0	1,60	1,4
	V	520,2	1,53	
		499,8	1,47	
		465,8	1,37	
		431,8	1,27	1,0
		408,0	1,20	
		384,2	1,13	
		384,2	1,13	
		340,0	1,00	

15.

V

V—V

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0,6- 1,4	1,0- 1,8	1,4- 2,4	1,9- 3,1	2,5- 3,9	3,2- 4,8	4,0- 5,0	4,5- 5,5	5,0- 6,0
	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5
	×	×	×	×					
		×	×	×	×				
			×	×	×	×			
				×	×	×			
							×	×	×

, 1,0—1,4; 1,4—1,6; 1,6—1,8. « ».

80-

. 16.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

3.4.3.

() . () ,
 .
 , , ,
 () . —
 , , ,
 (, —) — , , ,
 , , .
 80- .
 (.)
 , ,
 — .
 — () ,
 ,
 () , :
) ;
) ;
) ;
) ;
 — ()
 , , .

— , , , .
 , , 17 ,
 , -
 .
 , ()
 .
 17-
 , ,
 , « » ,
 , , (4—7)
 (1—8) .
 (6—11) «
 (6) »
 (6—11 (6—13) ,
 (6—11) .
 (6—11 (6—11)
 (7—12)
 (11—14)

，
 . (13—17)
 ，
 « ， » ，
 —
 .
 ，

<i>I.</i>	
	2
	2
	2
	2
	2
	2
	2
	3
	3
	3
	3
	3

	3
	3—4
	3—4
	3—4
	3—4

	4—5
-	4—5
	4—5
	4—5
2.	
(-)	4—6
-	5—7
,	4—5
	5—11
	6—11
	6—11
	6—11
	6—11
	6—11
()	6—11
-	6—13
-	6—13
-	6—13
-	6—13
	6—13
- ()	6—13

3.	
	6—11
	6—11
,	6—11

, - , -	6—13
,	6—11
, : , , -	6—11
4. , -	
	3
, : , -	3—4
:	4—5
	7—8
5. ,	
, , ,	6—11
,	9—13
, - (): , -	10—13
	11—14
, : , , , -	11—14
()	7—12

	11—14
) , , (-	13—17
, : , , , , , ; , -	13—16

, , , -	13—17
---------	-------

— , - , « -
 » , - , « -
 . -
 , .17. , -
 11-, 14- 17-
 « » () -
 () .18. -
 (), « -
 », . -
 . -
 .17

	()—																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
.	×	×	×	×	×	×	×	×									
.		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

.17

	()—																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. — -																	
, -		×	×	×	×												

2.	-																		
	,																		
3.	-																		
	,																		
4.	-																		
	-																		
	,																		
5.	-																		
	-																		
	-																		
	,																		

18

	« » ()		
	11- :	14- :	17- :
1	1,0	1,0	1,0
2	1,11	1,14	1,17

. 18

	« » ()		
	11- :	14- :	17- :
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60

5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19
7	1,88	2,20	2,56
8	2,09	2,51	3,00
9	2,32	2,86	3,51
10	2,58	3,26	4,11
11	2,86	3,72	4,81
12	3,17	4,24	5,63
13	3,52	4,83	6,59
14	3,91	5,51	7,71
15	4,34	6,28	9,02
16	4,82	7,16	10,55
17	5,35	8,16	12,3

» , (), « -
 .
 ; 1) -
 ; 2) -
 () « » (),
 3) () -
 ; 4) , -
 ; 5) () -
 , , , , -
 ; 6) -

, 7)

()

« ».

()

« »,

()

« » () ,

1.

(), 250,7 . 11-

« » () ,

. 19.

V.

159

	()																
	()																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1,0— 1,22	1,11— 1,35	1,23— 1,50	1,37— 1,67	1,52— 1,85	1,69— 2,06	1,88— 2,28	2,09— 2,53	2,32— 2,81	2,58— 3,12	2,86— 3,46	3,17— 3,85	3,52— 4,27	3,91— 4,74	4,34— 5,26	4,82— 5,84	5,35— 6,48
	250,7— 305,9	278,3— 338,4	308,4— 376,1	343,5— 418,7	381,1— 463,8	423,7— 516,4	471,3— 571,6	524,0— 634,3	581,6— 704,5	646,8— 782,2	717,0— 867,4	794,7— 965	882,5— 1070,5	980,2— 1188,3	1088,0— 1318,7	1208,4— 1464,1	1341,2— 1624,5
	x	x	x	x	x	x	x	x									
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.		x	x	x													
		x															
		x															
			x														
			x														
				x													
					x												
						x											
							x										
								x									
									x								

161

	()																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1,0— 1,22	1,11— 1,35	1,23— 1,50	1,37— 1,67	1,52— 1,85	1,69— 2,06	1,88— 2,28	2,09— 2,53	2,32— 2,81	2,58— 3,12	2,86— 3,46	3,17— 3,85	3,52— 4,27	3,91— 4,74	4,34— 5,26	4,82— 5,84	5,35— 6,48
	250,7— 305,9	278,3— 338,4	308,4— 376,1	343,5— 418,7	381,1— 463,8	423,7— 516,4	471,3— 571,6	524,0— 634,3	581,6— 704,5	646,8— 782,2	717,0— 867,4	794,7— 965	882,5— 1070,5	980,2— 1188,3	1088,0— 1318,7	1208,4— 1464,1	1341,2— 1624,5
2.				×	×	×	×	×	×	×	×						
:							×										
					×												
:				×													
								×	×								
								×	×								
:																	
								×	×								
								×	×								
								×	×								



1. -
2. .
3. -
4. ?
5. -
6. ?
7. ?
8. ?
9. .
10. -
11. -
12. ?
13. .
14. .
15. -
16. ?
17. -

4. H

4.1.

88 %

, 93 % —

, 85 % —

4.2.

()
()

('),

,

,

« »

-

,

,

-

,

,

,

,

,

,

90-

8—10 %,

,

« »

-

()

,

,

.

()

()

()

,

,

,

.

« »

,

,

,

,

.

,

,

:

•

;

•

—

()

•

,

,

,

;

•

;

(,)

• , . -
 , , -
 . , , -
 , - , -
 , -
 . , -
 , -
 . -



1. . -
2. . -
3. ? . -
4. . -
5. ? . -
6. , ? . -
7. ? . -
8. , ? . -
9. , . -
10. ? . -
11. . -
12. ? ? . -

13.

?

.
 .
 ,
 ,
 ,
 (,)
 —
 —
 ,
 .
 —
 ,
 ,
 ,
) (.
 ,
 ,
 ,
 .
 ,
 :
 ,

.
 ,
 ,
 ,
 : 1)
 ; 2)
 ; 3)
 —
 « »
 ;
 « »
 ;
 ;
 ,
 .
 ,
 —
 —
 ,
 ,
 ,
 ,

, , , -
 . , , -
 () -
 . , , -
 : , , -
 = . , -
 — , ; — -
 (,) , ; — -
 , () -
 : -
 = — , -
 — , ; — -
 ; — -
) (-
 : (-
 = . , -
 — , , -
 ; — (-
) (-
 : () -
 = . = . , -
 — , -
 , ; — , ; — -
 . -

- , , -
 (, ,) -
 . , , -
 , , -
 () -
 . -
 100 % , -
 , , 3—6 , .20 -
 - . 20 -
 (— 110 %) -

, %	-	, %	
111...115	1,2	130...140	1,7
115...120	1,3	140	1,9
120...130	1,5		

 - :
 = + — , -
 — , ; — (-
) , ; — (-
 () , % ; — -
 () , % ; — -

• , ;

• , ;

• , ;

• , ;

• , ;

• (, . . .);

• , ;

• , (,).

5.2.

5.2.1.

, , - ; -

, - ; -

, - ; -

, - ; -

: « - - - -

».

- ; -

, ; -

, ; -

, ; -

• ; -

• ; -

• ; -

« » .

, -

, -

, -

, -

, -

, -

, -

, (50 %). -

,
 « »
 ()
 : ()
 « 100 %-
 ()

« »
 « »
 H
 21

	, % ()				, % ()
- - - -	100		50	3600	- 100 % — 15,0 ($\frac{3600}{24\ 000} \cdot 100$)
- - - -	5		30	2160	1 % — 1,8 ($\frac{2160}{24\ 000 \cdot 5} \cdot 100$)
- - - -	0,8		20	1440	0,1 — 0,75 ($\frac{1440}{24\ 000 \cdot 0,8} \cdot 100$)
		24 000	100	7200	

), ()

5.2.2.

5.1.

() () () .

) — () ; ; () () ; ;) — ; ;) , () ; ;) — ; ; ? , ; () ;) .

1.	
:	:
, %) ;) , .
2.	
:	:
, %) ;)

--	--

« » , -

H’ -

; , ; , -

, () , -

() 22—24. -

; , : , -

; ; , -

22

() ()

(, -) - (100)	, %				
	0—0,5	0,51—0,6	0,61—0,7	0,71—0,8	0,81—0,9
110	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
100	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
90	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
80	0,8	0,7	0,6	0,5	—

* , -

23

() ()

(- 90)	(— 0,80)			
	0,85—0,90	0,80—0,84	0,75—0,79	0,70—0,74
	, %			
80				
80 — 84	80	70	60	50
85 — 89	90	80	70	60
90 — 94	100	90	80	70
95 — 97	105	100	90	80
98	110	105	100	90

() ()

	, %						
	90	85	80	75	60	50	50
	(), %						
	25	23	21	19	17	15	10
-	3	2,5	2,0	1,5	1,0	0,5	—

. :
 , (,) . -
 , -
 () . -
 :
 • (—)
 ;
 • — . -
 , (,) , -
 : (,) (-
) () , (-
) .
 H
 (80- . .) -
 () . -
 , . , -
 :

$$= + \sum_{i=1}^m + \sum_{i=1}^p ,$$
 — ; — ; — , -
 ; m, — , . -
 , , , -
 — , , -
 : . -

) () -
) ; () -
) , -
 ; , -
) () -
 . , -
 . -
 (,)

	()
<i>1.</i>	
1.1. ()	+ 0,10 ... + 0,50
1.2.	+ 0,10 ... + 0,50
1.3.	+ 0,10 ... + 0,25
1.4. -	+ 0,10 ... + 0,25
1.5. , ,	+ 0,05 ... + 0,25
1.6. , , -	+ 0,10 ... + 0,35
<i>2.</i>	
2.1. H	- 0,10 ... - 0,50
2.2. H , -	- 0,10 ... - 0,30
2.3. , ,	- 0,10 ... - 0,25

	1. -
	2. -

. 25

	1. -
	2. -
	1. -
	2. -
	1. -
	2. -
	1. -
	2. -
	1. -
	2. -
	1. -
	2. -

(-

1. () — 30,0.
 2. — 920
 3. — 276
 (920 · 30 : 100)

. 26.

26

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	210	22	210	1,0	210	28,9	79,8	38,0
	170	22	170	0,8	136	18,7	51,6	30,4
	160	11	80	1,0	80	11,0	30,4	19,0
	150	22	150	1,2	180	24,8	68,4	45,6

	110	22	110	1,1	121	16,6	45,8	41,6
()	120	—	—	—	—	—	—	—
	920	×	720	×	727	100,0	276	30,0

5.2.4.

, -
 , -
 (). , -
 , , -
 90- . -
 , -
 , , -
 80- . „ -
 , -
 .
 :
 • () ;
 • 20 % ;
 • 10 % ,
 ;
 ;

• - ; , -
 • ; , , -
 • ; -
 50 % -
 « . » -
 , , « » , -
 , -
 . -
 , -
 . -
 (. 80- .
 .) «H -
 » . « » , -
 » . «120—130 % » , -
 . , , -
 . H -

20 50 % -
 10 % -
 10 %
 7 % —
 : 65 % —
 20 10 %.
 , 30 % —
 5 % —
 « » (),
 80-
 50 %
 27

		%				%	
		-				-	
		*				-	
20	1-	60/50	70/50	20	1-	70/50	90/60
	2-	55/40	65/40		2-	60/40	80/50
	3-	50/30	55/30		3-	55/30	70/40
	4-	35/-	40/-		4-	50/25	60/30
	5-	30/-	35/-		5-	45/-	55/25
	6-	-/-	30/-		6-	40/-	45/-

* — , — - .
 , , -
 , , -
 () -
 (. 27). -
 « » -
 e -

	, %
1,4	10
1,3...1,4	12
1,2...1,3	14
1,1...1,2	16
1,0...1,1	18
= 1,0	20
0,99...1,0	21
0,98...0,99	22
0,97...0,98	23
0,96...0,97	24
0,95...0,96	25

H

, .
 , .
 « »
 « »
 . H
 « »
 « »
 :
 ()
 : ()
 ();
 (,).
 , .
 , .
 , .

1...3	7
3...8	10
8...12	14
12	20

H
 1,0, : 1,2; 1,4; 1,6; 1,8.

H

— , ,
 « », « -
 » . ,
 . H ,
 . H : «
 ». ()
 — « »
 . H ()

H « », « («
 », « » . .).
 :
 :
 C
 — « , » ,
 ?

1. ?
2. ,

3. ... ? -
 4. ... ? -
 5. ... -
 6. ... -
 7. ... ? -
 8. ... -
 9. ... -
 10. ... ? -
 11. ... (,) -
 12. ... -
 13. ... ? -
 14. ... () -
 15. ... () -
 16. ... () -
 17. ... , ? -
 18. ... ? -
 19. ... ? -
 20. ... ? -
 21. ... ? -

6.

6.1.

... :
 ... —
 ... , , , , , -
 ... , , , , -
 ... , , , -
 ... — , -
 ... — . -
 ... , , , , -
 ... 50 (,). -
 ... () , -
 -
 ... , , , , -
 ... « » , -
 ... « » (. 19) , -
 ... , , , , -
 ... « » (. 15) -
 ... , , , , -

(, , , , ,
) , : , , ,
 ;
); , (-
 , , , -
 ;
 ;
 ;
 ;
 ;
 ;

6.2.

(,)
 -
 ;
 ,
 6.1,
 ,

, -
 , . , -
 , -
 , (), -
 , -
 . -
 , , « » ,
 () ,
 ,
 , ,
 , ,
 ,
 ,
 ,
 ,

	()		
	50 % ()	50 75 % ()	75 % ()
	—	6	12
V	6	12	16
V	12	16	20
V—V	16	20	24

29

(%)

	(%)			
		V	V	V—V
1.	4	4	6	8
2.	4	4	6	8
3.	4	8	8	8
	12	16	20	24

« »,

28—29

28

(%)

, . - , -
, . - , -
, . - , -
- -
- -
- -
(, , , .).
— , , -
, -
, -
, .
. 30.
30
,
(% ())

()	()					
1 ... 2	10	15	20	5	10	15
2 ... 3	30	35	40	20	25	30
3	40	45	50	30	35	40

, . - , -
, . - , -
, . - , -
- -
- -
- -
, . - , -
1986—1990 .
- -
- -
, .
, .
4, 8, 12 % -
— 16, 20, 24 %.
- -
- -
, . - , -
, . - , -
, . - , -
, . - , -
()
, . - , -
- -

1. ()

2. ()

3. 12% (V)

4. ?

1. ? , ?

2. ?

- 3. , — -
- 4. ? « » -
- 5. - , -
- 6. ? -
- 7. , -
- 8. , -
- 9. -
- 7.** -

.21 1991 . (.3 .21
20 1991 .).
()

, , (,)
, , ,
, . —
, , , -
, , , -
, , , -
, , , -
, , , -
, , , -

.31. ()

31

	()	
()	-	
	-	-
(, . .)	, -	-
-	, -	,
		-

()

«) » : ;
)) , , -
 . , , , , -
 , , , , -
 , - : « (. 16),
) , (,)
 (-
 2.) . « » (. 4),
 , , , , -
 , , , , -
 . 2
 19 1993 . 203 «
 » (-
) , -
 , , -
 , , -
 , , -

» (. 36), «

« » (. 3 . 25), -

« » (. 12), -

. 23

• ; , -
 • ; , -
 , , . 3 « , -
 » , 19 1993 . 203, -
 , , -
 . 2 . 36 , -
 , , -
 , , -
 . 24 , -
 () , -
 , -
 , -

, . -
 , , -
 . , -
 , , -
 () () -
 .24 , -
 . -
 , , -
 . -
 (), — , -
 , , -
 . -
 , , -
 , , -
 , , -
 .6 .36 — « », -
 (, , -
 , , -
), , -
 .9 . -
 .9-1 , — -

40²⁴ , , .9 -
 . -
 . -
 . -
 .147 — -
 — -
 , , -
 (132—135) -
 , , -
 . , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -
 , , -

.21 , -
 , , -
 , , (, .5 () -
) .6 .40 () -
 , .39 -
 () , -
 , .8 -
 .36 (,) . -
 , , , , -
 , ; , , -
 , ? -
 , -
 , -

1982 . 166 2 -
 , , -
 , -
 , -



1. -
2. -
3. -
4. -
5. ? -
6. ? -
7. ? -
8. -
9. ? -
10. -

8.

2. : « , » , , .

3. ().

« » « »

»

9- 20-

23- « » -
 ()
 22- , , -
 70- , , -
 70- , , -
 1.
 — (80-) -
 60 % ,
 4. (. 32).
 32
 (80- .)
 (%))

					-
1.	80,7	65,8	61,9	61,1	74,2
2.	12,4	18,9	14,6	15,9	12,9
3.	5,2	11,2	10,7	7,2	10,8
4.	1,3	0,7	7,2	0,8	0,6
5.	0,3	3,2	5,6	14,9	1,5

¹ , 1992. — . 47—48. — :

1.	73,0	57,4	52,6	64,2	66,5
2.	7,3	16,2	11,4	15,5	7,1
3.	13,9	22,6	13,7	11,7	20,0
4.	5,5	1,2	14,2	1,3	5,4
5.	0,4	2,1	8,1	7,4	1,0

«

»

100%,

(

),

:

—

5.

6.

1

. H

«H

»

« »

1 3

« »

« »

25 %

80- « »

« »

0 1,4

« »

. 15.

. 15

7.

61 %.

— 22 %; — 44 %; H — 20 %;

: H — 15 %, H — 23 %;

— 30 %, — 40 %.

) (1,5 , 2,5

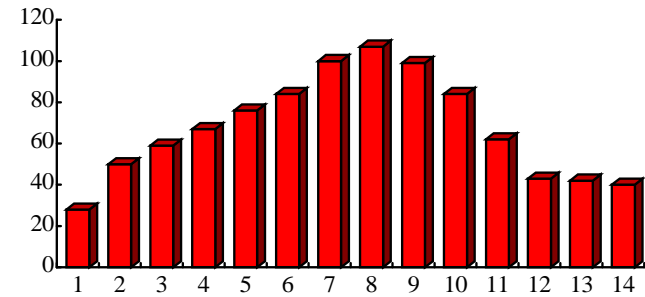
. .

(603' .) (309' .).

. 16, (7)

() , 62 %,

) — 50 %.



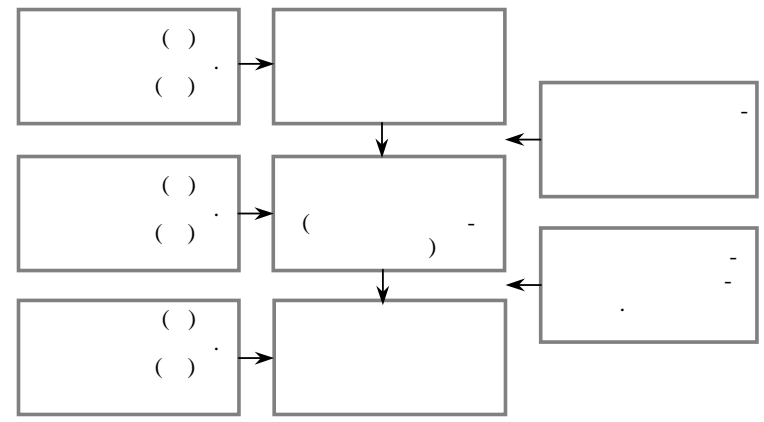
- 1 — 8 —
- 2 — 9 —
- 3 — 10 —
- 4 — 11 —
- 5 — 12 —
- 6 — 13 —

1. ; — ; D — ; — ;
2. ; — ; D — ; — ;
3. ; — ; D — ;
4. ; — ; D — ;
5. ; — ; D — ; — ;

15...35; — 36...59; — 60...83; D — 84...96; —
 97...108.

« , » ,
 : 60 %
 ; 10 %
 ; 20 % 10 %

« ».
 (),
 1;
 () ;
 ,
 . 17.



. 17.

. 33.

13 () ,

_____ , , - _____
 _____ () _____
 _____ () _____
 _____ , , - _____

(1, 2, 3);
(4, 5)

/						
1	2	3	4	5	6	7
1	:	-				
2	,	-				
3	(, , , ,)	-				
4	,	-				
5	,	-				

6	:	,	-			
7	,	,	-			
	,	7)	(
	,	-				

/						
1	2	3	4	5	6	7
	()	,				
8	,	-				
9	(, , ,)	-				
10		-				
11	,	-				

/						
1	2	3	4	5	6	7
	4)	(
()	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5

. 33 ,

. 17,

;

BS1 —

BS2 —

;

BS3 —

BS4 —

;

BS5 —

« »

()

().

25 % BS5. 0 % BS1

()

150 D

9.

« ».

« »

« »

1)
2)

3)

»¹.

1

¹ , 1997. — . 93—94.



1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

1.

« (— . .),
 : « — »¹.
 62
 »².
 « »

¹ — : " , 1986. — . 297.
² — : " , 1986. — . 300.

)
 .
 (; , ;) ;
 ; ; ; ;
 ; ; « »
 , « »
 , :
 , — ,
 .



1. , -
2. ? -
3. ? -
4. ? -
5. ? -

2.

• ;

•

(,), — -

• ;

•

2.1.1.

• ;

•

(,), — -

• ;

•

()¹.

• ;

•

« » - ;

• ;

• ;

• ;

• ;

()

• ;

• ;

• ;

()¹.

(), (), (),

¹ / ∴
.575—578.

(/). — ∴ , 2001. —

3 .

9000 ,

;

;

() .

« »

—

« »

« »

70 %.

« »

« »

2/3¹.

3

„

—

,

,

—

,

2.

,

,

,

,

« »

,

,

—

,

—

,

—

,

« »

¹ .: . — . 98.

² .: . — 2001. — 4. — . 39—41.

(ESOP).

90-

1983—1997

ESOP,

16 (59,3 %),

23 (51,1 %).

27

45

ESOP,

— 20,4 17,1 %¹.

26,0 16,7 %

« »

ESOP

2.

« »

ESOP,

¹ .: The new relationship. Human capital in the American corporation. Editors — Margeret M. Blair and Thomas A. Kochan. Washington, 2000. — P. 258, 259.

² .: Jaroslav Vanek. Crisis and reform: east and West. Essays in Social Economy. Ithaca NY: Self-published, 1989. — P. 115—137.

«
 :
 »¹
 « »
 « »
 70- . XX ., 66 %
 2.

2.1.3.

(90-)

¹ :
² :
 1993. — . 35—36.
 — 2000. — 4. — . 59.
 ?
 / . — :

«
 1983 .).
 «
 (,)»
 1987 .
 «

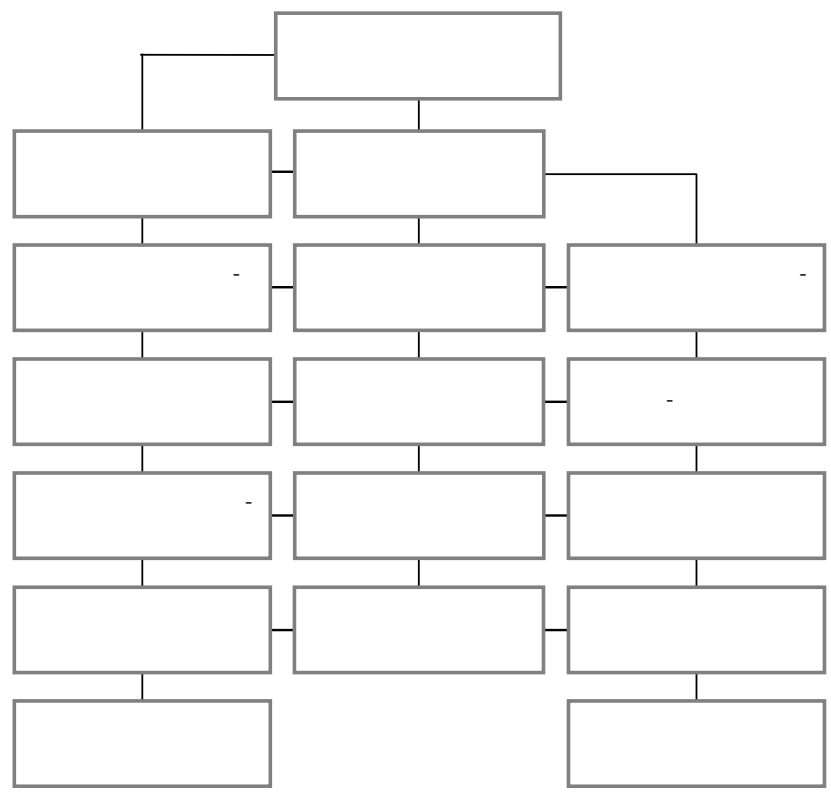
()
 ;
 ;
 ;
 ;
 80-
 « »
 80-
 10 %

— , — « — — ».

283

	()		()	
	25			
	30			
	45			
	60			
	60			

() , ' , -
 , , -
 , , -
 . -
 , , -
 .



. 19.

, ' , -
 , , -
 . -
 , , -
 (, ,) , -

. 19.

1.

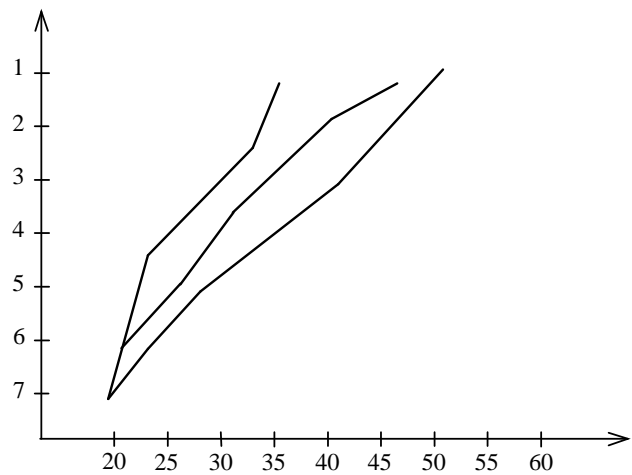
, ' , -
 . « » , -
 , , -
 , , -
 , , -

2.

, ' , -
 « » , -
 « » , -
 : , -

1
1993; ..
2
.15—16. / .. 1996.
/ ; .— ; ,1995.—

- 1) , ; -
- 2) , ; -
- 3) , ; -
- 4) , ; -
- 5) , ; -



. 20.

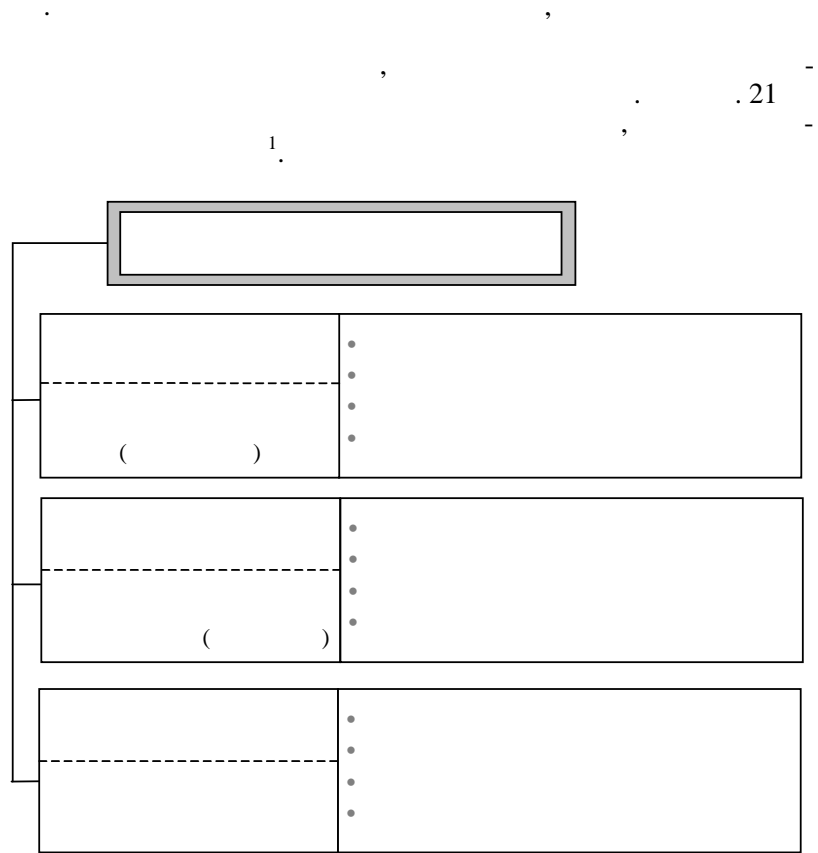
« »: « », — « » « » (-

) -
 ; — ; — ; — ; —
 . « » . 20.
 ().
 « » 30 . « »,
 40 — « »,

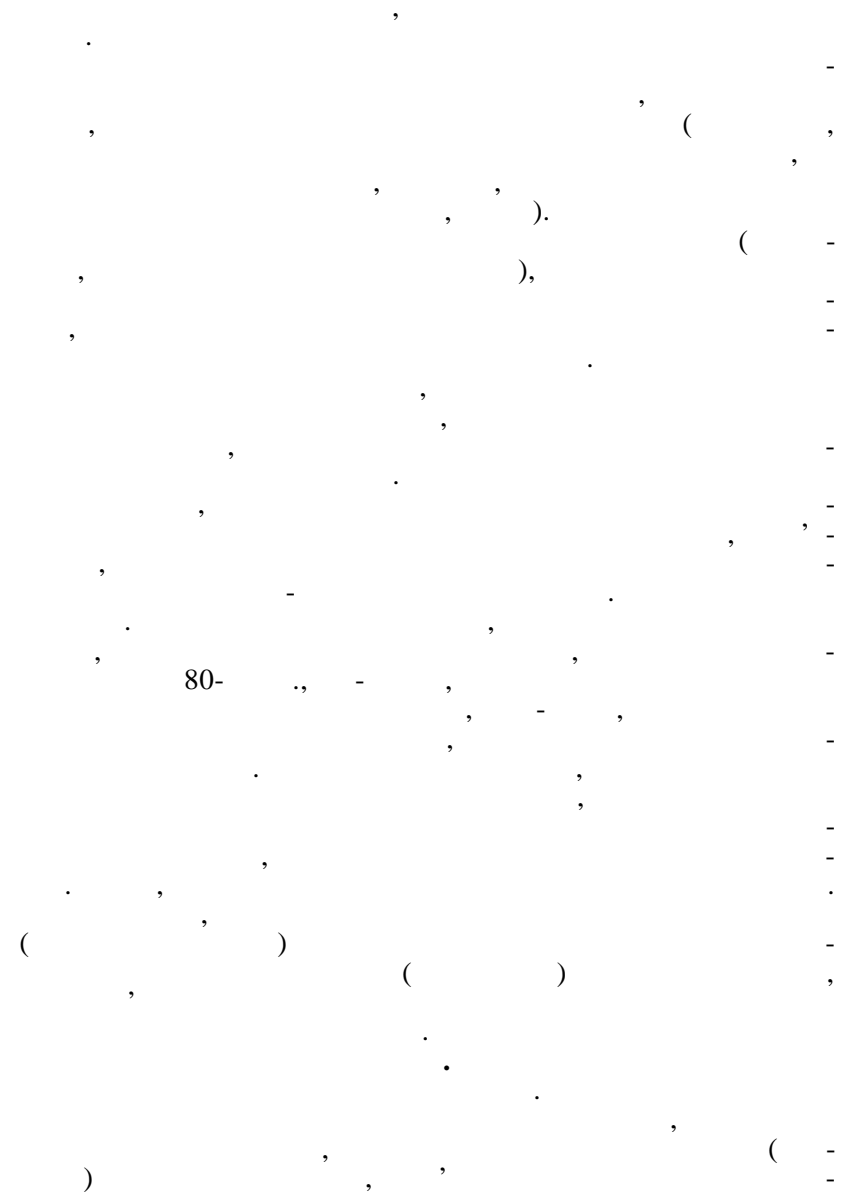


1. ?
2. « »
3. -
4. -
5. -
6. -

4.



.21.



) — (, , -
 , . « » -
 « » « ».
 , .
 , , .
 , .
 , .
 , .
 , : , .
 , ; (,),
 , , , .
 , .
 , .

3. ' « » -
4. . -
5. « -
6. » .
 ? ?



1. ?
2. »? « », « -

2.

«¹ () .« — ».

« ».

2 (),

« ».

¹ : Galambaud B. Des hommes a gerer. — Paris, 1983.
² : Thomas H. Patten. A. Manager's Yuide to Performance Appraisal.— London, 1984.

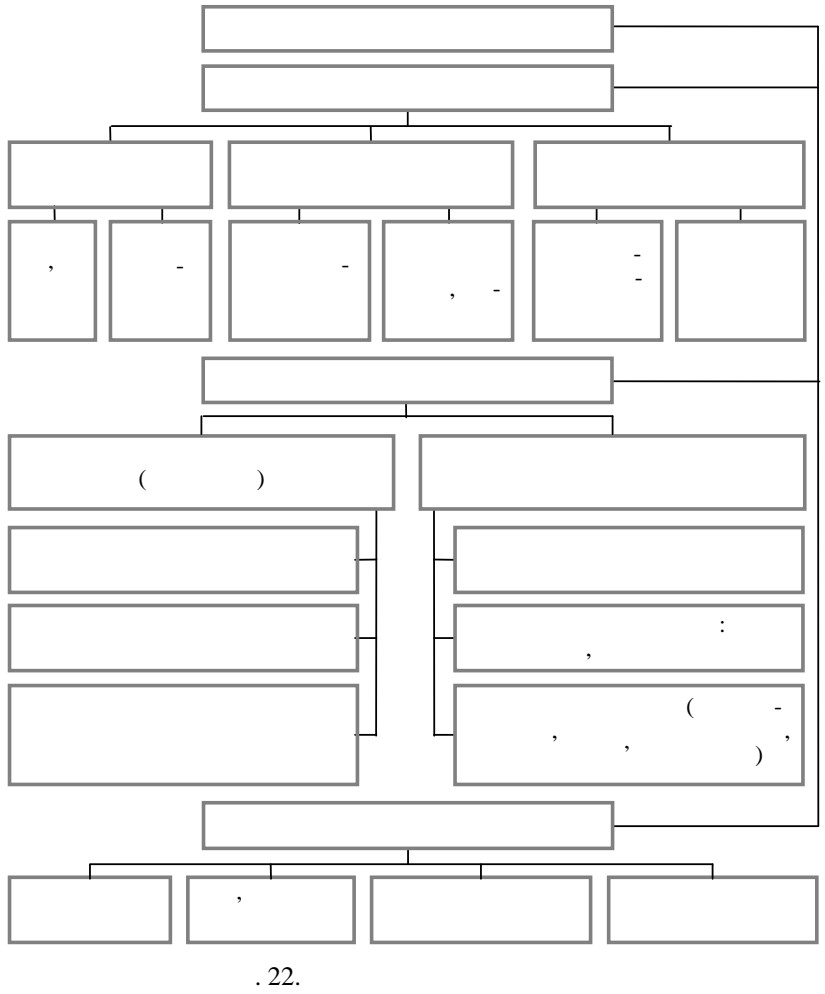
1)
 2)
 3)

():

(), ?

()

()



22.

?

?

?

.



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

3.

,
 ,
 .
 —
 ,
 (,
).
 ,
 « »
 .
 « »
 ,
 —
 ? « »
 ,
 « »
 ,
 « »
 : « »
 .

,
 ,
 .
)
 ;
 ,
 ,
 ,
 ,
 (,
 ,
 .
 ?
 ?
 ?
 ?
 ?
 ?
 ?



1. ? ,
2. ?
3. , ?
4. , ?
5. , ?

4.

70- . , -
 (.)
 1, -
 —
 (), ()
 , ()
 (). ()
 ()
 ,
 ,
 :
 = 0,5 . +
 0,5
 ,
 ,
 1
 . — . : , 1989.

, , -
 , , -
 : , -
 , , -
 , -
 (. 36). 5 ,

/		
1	()	0,1
2	- - () (),	0,15
3		0,25
4		0,4
5	, -	0,5

, -0,01 ; 15 : 15-
 -0,15 .
 ,
 ,
 :
 • , -
 • -0,05 ;
 -0,05 ;

• , - — 0,10 ;
 •) (4
 • — 0,15 ;
 V — 0,20 .
 :
 — = (+ +) : 0,85,
 — ; — ;
 — ; 0,85 — .
4.1.

. 37.

37

	()				
		1	2	3	4
()	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
()	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42

. 37

	()				
		1	2	3	4
()	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
()	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
()	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

2, — 3 : — 0,5, 0,5 3 — 1, —
 ()

. 38.

	()						
		1	2	3	4	5	6
	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
	0,15	0,15	0,3	0,45	—	—	—
	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	—	—
	0,15	0,15	0,30	—	—	—	—

()

8,3 ()

)

. 39

	()			
		1	2	3
	0,40	0,40	0,80	1,20
	0,40	0,40	0,80	1,20
	0,20	0,20	0,40	0,60

$$= (0,1 + 0,14 + 0,05) : 0,85 = 0,34.$$

$$= (0,25 + 0,15 + 0,15) : 0,85 = 0,65.$$

. 40.

$$= 0,17 + 0,15 + 0,14 + 0,13 + 0,15 + 0,15 + 0,11 = 1,0,$$

$$= 0,34 + 0,30 + 0,28 + 0,26 + 0,15 + 0,30 + 0,11 = 1,74.$$

1.	0,17	0,34
2.	0,15	0,30
3.	0,14	0,28
4.	0,13	0,26
5.	0,15	0,15
6.	0,15	0,30
7.	0,11	0,11

) ,
 , .41.
 41

	1,5	2,5
	0,15	0,15
(,)	—	—
	0,15	0,15

∴
 = (1,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,22;
 ∴
 = (2,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,34.
)
 (.42).

42

	0,80	1,20
	0,80	1,20
	0,40	0,40

= 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,0,

—
 = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,8.
)
 (.43),

43

()	0,34	0,65
()	1,0	1,74
()	0,22	0,34
()	2,0	2,8

()
 = 0,5 · 0,34 · 1,0 + 0,22 · 2,0 = 0,61;
 ∴
 = 0,5 · 0,65 · 1,74 + 0,34 · 2,8 = 1,52.

4.2.

«
 »
 ,
 ∴
 ,
 ,
 ,
 ,
 ,

44

	()				
		1	2	3	4
	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
-	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

45

	()				
		1	2	3	4
	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
-	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
,	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

— 3, — 4 — 1, (1 — 2,)
1.
44 45
(
)
);
);
;
(
(
(10)
(7—10) (4—6) (1—3),
— 8 (. 46). — 7,

); (1—2 (3—5); (6—8). « (7—8). (4—6 (1—3); (7—8). « » (1—2 (3—5), (6—7). — (), (« » . 46.

315

	()										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,20	2,40	2,70	3,0
	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0		
	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			



- 1. -
- 2. -
- 3. - -
- 4. -
- 5. - ?
- 6. -
- 7. - ?
- 8. -
- 9. « »

5. ()

- 1) ; () -
- 2) (, , ,);

- 3) (, , -)
- 4) » ; « -
- 5) « » () ,
- 6) ; , -
- » « ».
- ».
- :

- 1. -
- 2. -
- 3. -
- 4. -

- 1. (%)
- 2. , % -
- 3. -
- 4. , , %
- ».
- « »
- ».
- « -
- ».

1) ;
2) ;
3) ;

1.

(:) ;)
;)



1. ?
- 2.
3. « » ? ?
4. ?
5. ?
6. , ?

1) 1987;
, 1996.

1. . . . / — :
, 1995.
2. , 1999.
3. — : , 1999.
4. — :
, 1995.
5. / — :
, 1995.
6. — ., 1989.
7. — : , 1994.
8. +, 2000.
9. —
: - , 1990.
10. , 1994.
11. — : , 1992.
12. — : , 1991.
13. — : , 1995.
14. — : , 1993.
15. — : , 2000.
16. « » // — 1995. —
17. — : , 2000.
18. — ., 1995.

19. — : , 1995. (-
20. — : , 1997.
21. — : , 1987.
22. — :
, 1996.
23. — : , 1996.
24. — ., 1998.
25. — : , 1991.
26. — : , 1992.
27. — : , 1989.
28. — :
, 1990.
29. — : - , 1996.
30. — : , 1997.
31. / — :
, 1996.
32. / — :
, 1976.
33. — : . — -
: , 2001.
34. —
: , 1986.
35. / — : , 2001.
36. — : ,
1995.
37. — : , 1987.
38. — :
, 1993.
39. — : , 1999.
40. — : , 1989.

- 41. — ∴
- 42. , 1996. . — ∴
- 43. ∴
- 44. , 2001. . — ∴
- 45. ∴ HRC. : , 2001. . —
- 46. , 1995. . — ∴ (1992 — 2002).
- 47. / — ∴
- 48. , 1997. : / -
- 49. — ∴ , 1999.
- 50. : . — ∴
- 51. , 1990. . —
- 52. — ∴ ,
- 1992.
- 53. - / .
- 54. , ∴ - , 1996. . -
- 55. . — ∴ - , 1996. . -
- . — ∴ , 2001. .

I

- 1. , ?
) _____) _____) _____
- 2. ? , ,
) _____) _____) _____
- 3. ?
) _____) _____) _____
- 4. ?
) _____) _____) _____
- 5. ?
) _____) _____) _____
- 6. ?
) _____) _____) _____

.....	3
.....	6
1.	6
.....	6
1.1.	7
1.2.	10
1.3.	15
2.	23
2.1.	23
2.2.	27
2.2.1.	27
2.2.2.	31
2.2.3.	32
2.2.4.	35
2.2.5.	37
2.3.	39
2.3.1.	39
2.3.2.	40
2.3.3.	43
2.3.4.	45
2.4.	47
3.	49
3.1.	49
3.2.	60
3.3.	62
3.4.	64

<i>II.</i>	69
.....	69
1.	69
2.	82
2.1.	82
2.2.	89
2.3.	95
2.4.	100
3.	112
3.1.	112
3.2.	117
3.3.	120
3.3.1.	120
3.3.2.	122
3.3.3.	124
3.3.4.	129
3.4.	134
3.4.1.	134
3.4.2.	137
3.4.3.	150
4.	161
4.1.	162
4.2.	162
5.	177
5.1.	177
5.2.	187
5.2.1.	187
5.2.2.	195
5.2.3.	201

5.2.4.	-	205
5.2.5.	:	209
6.		215
6.1.	:	215
6.2.		219
7.		227
8.		236
		261
1.		263
2.		265
2.1.1.		265
2.1.2.		268
2.1.3.	:	277
3.	,	281
4.		287
5.		291
IV.		294
1.	:	294
2.		298
3.		301
4.		304
4.1.		306
4.2.		311

5.	()	318
6.	-	321
7.		323
		328
		331

28.10.02. 60×84/16. 1. 20.2.
22.05. 1500 19,76. 01-2437.
03680, , 54/1
235 07.11.2000
/(044) 458-00-66; 456-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua