

Наталія СІМЧЕНКО

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
НТУУ „КПІ”

Катерина ГАЛУЗІНСЬКА

НТУУ „КПІ”

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто сучасні проблеми щодо мотивації персоналу. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання і оцінки працівників та ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

Ключові слова: мотивація, методи, підходи, аналіз, дослідження.

У останні десятиліття відбулися значні зміни в управлінні бізнесом. Зокрема, на перше місце за впливом на довгостроковий успіх організації виходить так званий «людський чинник». Добре навчений, правильно організований персонал визначає долю будь-якої організації. Водночас від ефективної мотивації персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як А. Афонін, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Колот, Н. Мазур, І. Петрова, М. Семикіна, А. Тибін, Л. Червінська та ін.

Метою статті є аналіз сучасних проблем мотивації персоналу в діяльності машинобудівних підприємств та формування на цій основі перспективних підходів до покращення стану мотивації працюючих.

У процесі написання статті використовувалися методи синтезу, аналізу, та порівняння.

З розвитком технологічних способів виробництва економічна наука вивчає людину не тільки як ресурс, але і як особистість, орієнтуючись на соціальну, компетентну, моральну модель людини-працівника.

Варто наголосити, що ефективне спонукання менеджерів підлеглих до високоефективної діяльності забезпечується розумінням сутності процесу мотивації.

У науці та практиці кадровий маркетинг (personal marketing (далі PR)) сьогодні розглядається як вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреб у персоналі, що містить розробку професійних вимог до персоналу, визначення кількісної та якісної потреби у ньому, розрахунок витрат на придбання та подальше використання, вибір джерел та шляхів покриття потреб, формування іміджу компанії на ринку праці та внутрішній PR.

Кадровий маркетинг можна визначити як похідну від функції управління людським капіталом організації. Сучасний кадровий маркетинг виділився в окрему персонал-технологію, узагальнивши у собі найкращі надбання економіки праці, менеджменту

персоналу та, власне, маркетингу [4, с. 359].

При цьому мотивація базується як на фізіологічних, так і на моральних потребах кожної людини. Саме ці потреби лягли в основу відомих у наш час підходів, таких, як: людські стосунки, науковий менеджмент, збагачення праці, ієрархія потреб, самоактуалізація і т. д. Кожен з них не досить досконалий як теоретично, так і практично, але все ж таки вони дають змогу зрозуміти мотиви, що рухають людьми на робочому місці, та їх бажання, а також розробляють рекомендації щодо ефективного управління персоналом.

Розглянемо в таблиці 1 систему матеріальних винагород для мотивації праці персоналу.

Основними методами сучасної мотивації на підприємствах є: підвищення посади; розширення повноважень; збільшення заробітної плати; визнання; усна подяка керівника у присутності колег; матеріальна премія із вказівкою; оплата медичних послуг; позачергова оплачувана відпустка.

Необхідно наголосити, що методи мотивації – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони припускають використання управлінським апаратом підприємства різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [6, с. 25].

Одним з найважливіших методів мотивації праці персоналу підприємства була і залишається заробітна плата. Чи дійсно можна керувати персоналом за допомогою гнучкої системи заробітної плати? Рано чи пізно це запитання виникає в усіх більш-менш великих компаніях. На наш погляд, відповідь на нього має бути тільки позитивною. Крім того, за допомогою цього основного важеля можна управляти економічними процесами галузі, компанії, підприємства.

Намагаючись розв'язати цю проблему, підприємства постають перед перешкодою, якою є особливість, властива значній частині великих компаній: розпорошеність мережі суб'єктів господарювання по всій території держави. Як у такій

Таблиця 1. Система матеріальних винагород для мотивації праці персоналу підприємств машинобудівної галузі

Показник	Характеристика
Розмір заробітної плати працівників	оплата за час перебування працівника у відпустці
	оплата за лікарняними листками
Доплати за:	суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	роботу понаднормово;
	роботу у святкові та неробочі дні;
	роботу в нічний час;
	зношування інструментів, що належать працівникові;
	роботу працівникам пенсійного віку;
	роботу вагітним жінкам;
	погіршення умов праці;
	додаткову роботу;
	за навчання учнів;
	роботу неповнолітніх тощо
Премії робітникам за:	підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;
	підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності;
	вислугу років;
	виконання важливих завдань;
	підсумками року;
	створення і впровадження інновацій (нової техніки, продукції) тощо.
	виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм;
	економію матеріальних ресурсів;
	загальні показники роботи.
Введення надбавок за:	високу якість праці;
	систематичне виконання норм виробітку;
	точне дотримання технологічної виробничої дисципліни

ситуації диференційовано підійти до визначення рівня оплати праці, враховуючи при цьому складність виконання робіт і умови праці кожної категорії працівників?

З огляду на такі питання використовується тарифна система оплати праці, відповідно до якої вся заробітна плата працівників підприємства розподіляється на дві частини: основну (посадові оклади) й додаткову (система надбавок) [4, с. 360].

Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, за використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованості тощо. Керівникам варто застосовувати їх у практичній діяльності не як розрізнені й самостійні способи мотивації, а як цілісну систему. Варто підкреслити, що застосування кожного з методів мотивації або їхнього поєднання залежить від конкретних умов, в яких працює організація.

Розглянемо сучасні методи мотивації на підприємствах машинобудівної галузі.

На рисунку 1 зображено відсоткове співвідношення сучасних методів мотивації на підприємствах машинобудівної галузі.

Дослідження цілей, які цікавлять працівників у процесі їхньої трудової діяльності, дає змогу зробити певні висновки. По-перше, більшість з них прагне заробити якомога більше грошей – 57 %. По-друге, значна частка з них – 27 % - потребують визнання та самоствердження, на що необхідні значні кошти. По-третє, найменшу увагу працівник звертає на власний професійний розвиток (18 %). Ця ситуація є несприятливою не тільки для самих працівників, але й для підприємства загалом, адже персонал є основним ресурсом функціонування підприємства, тому необхідно надати значну увагу тому, аби зацікавити персонал у професійному розвитку, планувати та

досліджувати його. На сучасному етапі в зарубіжних країнах почали розробляти та запроваджувати нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника у його результатах – поєднати матеріальні інтереси його й компанії. Серед них виділяють: індивідуалізацію заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах та інші. Ці методи є нетрадиційними й для нашої країни. Їх поява пов'язана з глобалізацією української економіки. До нетрадиційних методів стимулювання на пострадянському просторі також можна віднести «прив'язку до ключових показників ефективності» або Key performance indicators (KPIs). KPI – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників компанії. Мета цієї системи – зробити так, щоб дії працівників різних підрозділів були узгоджені, кожний орієнтувався на стратегічні показники усього підприємства [6, с. 26]. При аналізі нетрадиційних методів мотивації не треба забувати про нематеріальні методи, які на сьогодні мають теж неабиякий вплив на працівників. Це пов'язано з їх бажанням задовольнити свої вторинні потреби (у причетності, визнанні, самоствердженні). Саме тому ці методи мають соціально - психологічну спрямованість. Але, на жаль, найчастіше основним стимулюючим фактором для працівників є навіть не висока заробітна платня, а преміальні надбавки та бонуси. Матеріальна мотивація у вигляді премій та бонусів є не досить досконалою, оскільки нерідко трапляються випадки, коли преміальна винагорода виплачується за результатами успішної діяльності підприємства загалом, відкоректована відповідно до трудової участі

Таблиця 2. Основні методи мотивації працівників підприємств машинобудівної галузі

№п/п	Класичні методи мотивації	Типологія	Напрями застосування
1	Матеріальні	заробітна плата	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода - це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які заходи вжити, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно.
		надбавки	Варто продумати систему надбавок до заробітної плати: за шкідливість умов праці, за роботу в нічну зміну.
		премії	Виплата премій має проводитись за понаднормову роботу.
2	Нематеріальні	кар'єрний ріст	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника через навчання теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає необхідним змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити.
		креативність	Запобіжні дії - ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як і у попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для достаточної мотивації бажано впровадження таких пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами
		вдосконалення професійних умінь	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. Завдання ж керівника використати це з користю для організації, тобто спрямувати на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним зростанням. Загалом по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

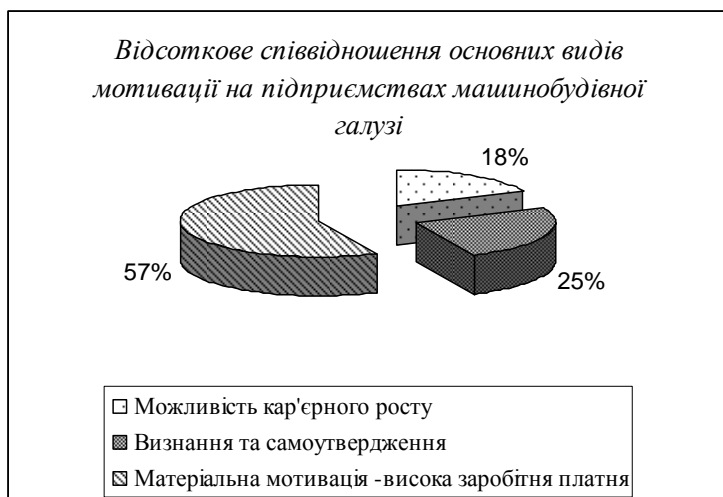


Рис. 1. Відсоткове співвідношення основних видів мотивації на підприємствах машинобудівної галузі

кожного підрозділу і без урахування результатів праці співробітника, що мотивується. Цей метод є неефективним, оскільки не враховує індивідуальний внесок кожного працівника в досягнення поставлених цілей, а співробітники не пов'язують розмір отримуваної премії з конкретними діями, які можуть збільшити її розмір. Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах, є: гнучкий робочий час; можливість працювати вдома;

існування корпоративного планування кар'єри; наявність програм навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам фірми на різні свята; використання політики патерналізму. За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було встановлено, що перші дві названі позиції стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20%. Отже, стала актуальною можливість більш автономно розпоряджатися своїм часом та будувати кар'єру на базі отриманих нових

знань [7]. Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови, а саме:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Враховуючи зарубіжний досвід, з огляду на те, що методи матеріальної мотивації в зарубіжних країнах здебільшого мають інтернаціональний характер, виділимо найсуттєвіші його складові:

1. Відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, наближене право вибору в межах дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позиції сьогодення, а й з погляду у майбутнє.

2. Об'єктивна зацікавленість у сприятливій перспективі власника підприємства, менеджера, найманого працівника. Кожний остерігається втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «проїдати» все зароблене, навпаки, прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, в науку, що є однією з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

Крім того, в сучасних умовах господарювання запропонована теорія мотивації, що має назву R-теорія мотивації, оскільки в ній зроблено спробу дослідити, як впливає ризик як соціально-економічний фактор на діяльність працівника та як ним ефективно управляти для здобуття запланованих результатів.

Зовнішнє середовище української економіки характеризується високим рівнем економічного ризику, це може вплинути на формування соціально-психологічних особливостей українського суспільства. Це ще одна причина доцільності та особливої актуальності R-теорії мотивації для підприємств, які функціонують на теренах України та інших країн із перехідною економікою. Аналізуючи діяльність персоналу різних організацій, ми робимо висновок, що існування економічного ризику може бути стимулом або, навпаки, антистимулом для працівника.

Таки чином, можна з упевненістю стверджувати, що мотивація роботи повинна бути налагодженою так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від кожного через забезпечення достатньої винагороди та стимулів. При цьому для посади з високим рівнем ризику працівник повинен бути схильним до ризику, що дасть можливість повністю його використати. Ця вимога є обов'язковою. За результатами наукових досліджень, нині можливості працівника на українських підприємствах реалізуються лише на 30-40%.

При впровадженні конкретних методів мотивації на підприємстві потрібно обов'язково враховувати фактор поділу всіх працівників на різні категорії, неприпустиме застосування одних і тих же методів мотивації до всього персоналу. Крім того, необхідно більшу увагу звертати на вікові характеристики, освітній рівень працівників, трудовий стаж.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від

використання вміло налагодженого мотиваційного механізму.

Дослідження означених та інших проблем мотивації праці, розробка рекомендацій науково-практичного значення і пропозицій щодо забезпечення ефективності мотивації найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку як нашої країни, так і суспільства загалом.

Список літератури

1. Гаркавенко Н. О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва / Н. О. Гаркавенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 132-142.
2. Кебас М. Как работают теории мотивации / М. Кебас // УП. – 2010. – № 3. – С. 17-20.
3. Колот А. М. Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Магура М. Секрети мотивації або мотивація без секретів / М. Магура. – М. : ИД "Управление персоналом", 2007. – 653 с.
5. Мельничук Д. П. Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації / Д. П. Мельничук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – №32. – 266 с.
6. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования / М. Первушина // Управление персоналом. – 2009. – № 7 (190). – С. 24-26.
7. Слободская О. Нехватка кадров заставила работодателей стать креативнее: нестандартные способы стимулирования персонала [Электронный ресурс] / О. Слободская. – Режим доступа : <http://community.rosrabota.ru>.

РЕЗЮМЕ

Симченко Наталия, Галузинский Екатерина

Современные методы мотивации персонала в деятельности машиностроительных предприятий

Рассмотрены современные проблемы по мотивации персонала. Эффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в значительной степени зависит от умело налаженного мотивационного механизма. Знание механизма мотивации позволяет руководителю использовать различные формы признания и оценки работников и эффективно их применять в различных ситуациях.

RESUME

Simchenko Natalia, Haluzins'ka Kateryna

Modern methods of motivating staff of engineering companies

Modern problems of staff motivation are considered in the article. It is proved that effective management of industrial and economic activities of enterprises depends heavily on the use of skillfully adjusted motivational mechanism. Knowledge of the mechanism of motivation allows managers to use various forms of recognition and evaluation of employees and effectively apply them in different situations.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.