

провести хронометраж виробничих операцій. У ході аналізу застосовувати складання карт створення потоку цінності і використовувати спеціальне програмне й апаратне забезпечення.

Для реалізації операційної стратегії за допомогою скорочення терміну виконання замовлення пропонуються такі заходи:

1. Реорганізація робочих місць за допомогою ергономічних підходів відповідно до перепланування матеріальних потоків на виробництві та до нових вимог управління виробництвом. Така реорганізація призначена дати працівникам можливість досягти більш високого рівня продуктивності праці. Адже наскільки б грамотно не були побудовані системи мотивації та оплати праці, якщо організація робочого місця погана або різке освітлення, сильний шум, надмірні задуха або холод викликають підвищену напруженість чи стомлюваність у процесі здійснення робочого завдання, то можливість досягти високого рівня продуктивності неможлива.

Для реорганізації робочих місць пропонується використовувати принцип "5S" – це система організації та раціоналізації робочого місця:

"сортування" – чіткий поділ інструменту на потрібні і непотрібні, і позбавлення від останніх;

"дотримання порядку" (акуратність) – організація зберігання необхідних інструментів та деталей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

"утримання в чистоті" (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

"стандартизація" (підтримка порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

"удосконалення" (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій [3].

2. Необхідно запровадити масові технологічні нововведення, здійснені на основі рацпропозицій співробітників відповідних відділів, а також підвищення кваліфікації працівників внутрішніми силами (більш досвідчені співробітники за допомогою відділу персоналу навчали своїх колег, які показували результати нижче необхідного рівня).

3. Об'єднати контролерів, зайнятих у проміжній перевірці по дільницях і в кінцевому контролі, в одну мобільну команду. Цей захід дозволив перейти до цільового використання вимірювального інструментарію, скоротити комунікаційні шляхи, тим самим сприяючи запобіганню помилок, пов'язаних з передачею інформації, уникнути подвійної роботи з перевірки якості, підвищити професіоналізм співробітників за рахунок обміну досвідом.

4. Удосконалити процес доставки матеріалів та інструменту, щоб вони безпомилково і своєчасно потрапляли на потрібне робоче місце. Необхідно перепланувати матеріальні потоки, на кожній дільниці виділений працівника, що відповідатиме за постійну наявність необхідного групового матеріалу, а відповідальність за наявність матеріалів та інструментів на конкретних робочих місцях була покладена на персонал складу, у функції якого також включили управління місцями проміжного складування. Таким чином, були розширені й уточнені робочі завдання на певних ділянках.

5. Необхідно поставити нові завдання, пов'язані з реалізацією прийнятої на підприємстві операційної стратегії направленої на процес безперервного поліпшення за участю всіх працівників підприємства.

6. Необхідно призначити відповідних працівників, в обов'язки яких поставити завдання стежити за проходженням замовлення та вирішувати виникаючі по ходу проблеми з цим замовленням.

Ці дії дозволили практично за рахунок внутрішніх ресурсів істотно скоротити час простою та очікування при невеликих інвестиційних та кваліфікаційних витратах.

Наук. керівн. Іванова В. Й.

Література: 1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Д. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – М.: ИД "Вильям", 2004. – С. 950. 2. Элияху М. Голдрат. Цель, процесс непрерывного совершенствования / Э. М. Голдрат. – М.: Попури, 2009. – С. 496. 3. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни "Операційний менеджмент": навчальний посібник. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.

УДК 658.012

Оганесян М. Г.

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано за допомогою математичної функції розробити шкалу заохочення фахівців за величину реального ефекту від запровадження заходу.

Аннотация. Предложено с помощью математической функции разработать шкалу поощрения специалистов за величину реального эффекта от внедрения мероприятия.

© Оганесян М. Г., 2014



Annotation. An encouragement scale depending on the value of the real effect of the implemented measures is proposed to be developed for professionals, based on a mathematical function.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, персонал, підприємство, стимулювання, інноваційний розвиток.

Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації підприємства до інноваційного розвитку базуються на більш ніж столітньому світовому досвіді організації праці, проте здебільшого стосуються мотивації персоналу. Зокрема, активно і плідно працюють у цьому напрямі: Ястремська О. М., Дороніна М. С., Білоброва Т. Д., Занюк С. С., Тертична Л. І., Костюк Т. П., Колот А. М., Коваленко П. Н. та ін. [1 – 9].

Рушійною силою мотиваційного механізму інноваційної діяльності є система стимулів. Умови стимулювання визначають власники організацій, які повинні у систему стимулювання закладати залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій.

Мотиваційний механізм діяльності залежить від рівня мотивації, від учасників процесу, від зовнішніх та внутрішніх факторів. До внутрішніх чинників належать: організаційна структура, інноваційний потенціал підприємства, розмір організації, фінансові можливості підприємства, науково-технічні можливості підприємства, технологія виробництва, інформаційна інфраструктура, кадровий потенціал. До зовнішніх чинників належать: нормативно-законодавча база, патентно-ліцензійне законодавство, амортизаційна політика, організаційне забезпечення інноваційної діяльності, фінансово-кредитна політика, конкурентна боротьба, система оподаткування та попит.

За відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька. Для посилення інноваційної складової праці та активізації творчого потенціалу персоналу необхідно передбачити комплекс винагород за творчу діяльність.

Головним визначальним стимулом у більшості випадків є рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статутних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи систему оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації заробітної плати. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет у колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального й модального заохочення ще й тому, що, як свідчить практика й дані соціальних соціологічних і психологічних досліджень, людям притаманні висока адаптивність і швидке звикання до незмінної сталої системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно втрачає свою мотиваційну силу – працівник просто перестає реагувати на нього.

У роботі пропонується підвищити ефективність стимулювання інноваційних розробок таким чином. По-перше, премію виплачуватиме не за заявлений ефект, а за реальний, отриманий у результаті впровадження заходу, по-друге, розмір премій слід пов'язувати з розміром реального ефекту за допомогою математичних функцій. Такий підхід підвищить реальність планів технічного розвитку й посилить зацікавленість працівників у розробці інноваційних рішень.

У загальному вигляді математична функція заохочення має вигляд:

$$Y = f(x), \quad (1)$$

де Y – розмір премій;

x – розмір стимулюючого показника;

f – форма зв'язку між ними.

Для побудови системи стимулювання за величину реального ефекту пропонується використовувати ступеневу функцію, що має вигляд $Y = a \times X^b$. Розрахунок параметрів функції робиться на основі рішення системи рівнянь:

$$\begin{aligned} Y_{\max} &= a \times X_{\max}^b \\ Y_{\min} &= a \times X_{\min}^b \end{aligned}$$

На основі розрахованої функції заохочення будують шкали, де в компактній формі обчислюються розміри премій для будь-якого значення стимулюючого показника.

Слід розглянути методику побудови таких шкал на прикладі роботи відділу головного технолога. Аналіз роботи відділу показав, що мінімальне значення реального ефекту становить 50 тис. грн, Максимально досягне – 150 тис. грн. На основі економічних розрахунків було прийнято, що премія за мінімальне значення ефекту складе 2,5 %, а премія за максимальне значення ефекту 20 – % від його величини. Функція заохочення має вигляд $Y = 0,06 \times X^{1,16}$. Були взяті такі межі

інтервалів зміни реального ефекту – (X): 25, 50, 75 і 150 тис. грн. Розрахунки премій за ці межі (Y_i) проведені за формулою:

$$Y_i = Y_{i-1} + \alpha_{i-1} \times \Delta X_{i-1}, \quad (2)$$

де Y_{i-1} – заохочення в (i-1)-му інтервалі шкали;

α_{i-1} – норматив приросту заохочення на одиницю зростання стимулюючого показника в попередньому інтервалі;

ΔX_{i-1} – приріст стимулюючого показника в попередньому інтервалі.

Потім була побудована шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходів. Користуватися шкалою треба таким чином: припустимо, що ефект склав 90 тис. грн. Це значення стимулюючого показника потрапляє в третій інтервал шкали (від 75,0 до 100,0). У цьому інтервалі заохочення за досягнення лівої межі інтервалу (75,0) складає Y = 8,75 %, а за її перевищення, у даному випадку на 15,0 тис. грн. (90 – 75) додається ще 15 × 0,15 = 2,25 %. Таким чином, загальний розмір премій складе 8,75 + 2,25 = 11 % від ефекту. Шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходу наведена в таблиці.

Таблиця

Шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходу

Розмір реального ефекту від упровадження заходу, тис. грн	Розмір премій у відсотках від ефекту	
	За досягнення лівої межі інтервалу (Y)	За кожну тис. грн, що перевищує ліву межу інтервалу (α)
Від 25,0 до 50,0	2,5	0,13
Від 50,0 до 75,0	5,25	0,14
Від 75,0 до 150,0	8,75	0,15
Вище 150,0	20,0	0,16

Запропонований підхід до стимулювання інноваційних розробок посилить матеріальну зацікавленість у створенні реальних заходів, які сприятимуть зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню її якості та конкурентоспроможності.

Наук. керівн. Омелянко Н. М.

Література: 1. Білоброва Т. О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії / Т. О. Білоброва // Економіка. – 2006. – № 78. – С. 9–13. 2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту [Електронний ресурс] / М. С. Дороніна, Т. В. Голубова. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. 3. Занюк С. С. Психологія мотивації: Теорія і практика мотивування. Мотиваційний тренінг / С. С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с. 4. Коваленко П. Н. Інноваційні процеси в менеджменті у системі пріоритетів національного розвитку / Коваленко П. Н. // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 5. – С. 54–60. 5. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. С. Никифоров // Економіка та держава. – 2008. – № 5. – С. 17–23. 6. Костюк Т. П. Мотивація інноваційної діяльності в сучасних умовах господарювання / Костюк Т. П. // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 1. – С. 51–55. 7. Тертична Л. І. Мотиваційні механізми як складова інноваційної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Л. І. Тертична. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. 8. Хайкин В. П. Определение стимулирующей силы функции поощрения / В. П. Хайкин, Н. Н. Омелянко // Экономико-математические методы и модели. – 2010. – № 3. – С. 25–29. 9. Ястремська О. М. Головні складові механізму стратегічного інвестування підприємств / О. М. Ястремська // Проблеми науки. – 2002. – № 5. – С. 25–30.

УДК 658.17(045)

Різниченко Д. Д.

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто питання щодо управління організаційними перетвореннями на підприємствах з урахуванням людського фактора.

Аннотация. Рассмотрены вопросы управления организационными изменениями на предприятиях с учетом человеческого фактора.

© Різниченко Д. Д., 2014