

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано проблеми розвитку системи мотивації персоналу підприємства. Обґрунтовано необхідність розробки системи мотивації працівників на сучасному підприємстві. Запропоновано основні напрямки мотивації персоналу.

В статье анализируются проблемы развития системы мотивации персонала предприятия. Обосновывается необходимость создания мотивации работников на современном предприятии. Предложены основные направления по мотивации персонала.

The article while the analysis of the problem of enterprise personnel motivation system development. The necessity of creating workers' motivation at a modern enterprise is substantiated. The primary directions of motivating the personnel are proposed.

Ключові слова: мотивування, система мотивації праці, мотивація праці персоналу підприємства.

Сучасний етап реформування національної економіки України вимагає якісних змін у системі управління. Особливу роль в менеджменті відіграє система мотивування, яку, із врахуванням досвіду розвинутих країн, доцільно орієнтувати на збільшення доходів кращих (результативніших) працівників. Водночас у процесі мотивування можливе зменшення доходів тих працівників, трудова віддача яких менша. Ефективна діяльність працівників вимагає не тільки високої матеріальної винагороди, але і відповідного морального заохочення. Зростаючі обсяги матеріальних і духовних благ суттєво модифікують структуру споживання працівника, що, в свою чергу, повинно відображатися на принципах його мотивування і виробничо-господарської поведінки.

Проблеми мотивування як важливого напряму формування системи управління підприємством постійно привертають увагу вчених-економістів. Важливий вклад у розвиток теорії мотивації персоналу внесли зарубіжні вчені М.Альберт, К.Алдерфер, Р.Барденс, Ф.Беккер, В.Врум, Г.Гант, Ф.Герцберг, Г.Кемпе, Д.Макгрегор, А.Маслоу, М.Маскон, Ф.Хедоурі, Р.Штрюбе, Ф.Фрітсроу. Важливими у галузі мотивації персоналу є наукові досягнення провідних українських вчених Д.Богині, П.Беленького, О.Виханського, В.Герасимчука, І.Герчікової, В.Голікова, В.Гончарова, В.Гейця, О.Грішнової, В.Гуменюка, М.Долішнього, А.Калини та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в теорії і практиці мотиваційної діяльності, є низка питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій.

Вимагають дослідження і подальшого розвитку підходи до розв'язання завдань мотивування, розробки рекомендацій у сфері залучення працівників до участі в прибутках, індивідуального винагородження, винагородження досягнень та ефективності діяльності на засадах врахування різноманітних

мотиваційних факторів, розробки політики винагород тощо. В умовах конкуренції, виходу підприємств на зовнішні ринки, використання мобільних систем менеджменту керівник повинен враховувати інтереси різних груп працівників і цілеспрямовано впливати на ефективність їхньої роботи. У зв'язку з цим постає необхідність побудови такої системи мотивації праці, яка б узгоджувала інтереси різних груп їх носіїв на підприємстві. При цьому мотивування необхідно розглядати як інструмент управління виробничо-господарською діяльністю працівників, важливий аспект ефективного менеджменту.

Об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад формування та реалізації ефективних систем мотивування на підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду та особливостей становлення ринкової економіки в Україні визначає актуальність даної проблеми.

Метою даної статті є удосконалення системи мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах м. Кременчук.

Основне призначення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників. Головну ціль мотивації можна визначити через поєднання особистісних інтересів робітників із досягненням стратегічних завдань діяльності підприємства.

Система мотивації праці персоналу підприємства як економічна категорія має такі складові: систему оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати); соціальні гарантії; надання пільг; участь працівників: у власності підприємства, в управлінні, у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внеску; ротацію персоналу; регулювання робочого часу; поліпшення умов праці; особисте й публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі.

За результатами дослідження було виявлено специфіку застосування складових систем мотивації праці персоналу на вітчизняних і зарубіжних підприємствах. Зокрема, головною складовою системи мотивації праці персоналу як в Україні, так і в інших державах залишається система оплати праці. Але рівень заробітної плати за паритетом купівельної спроможності у нас майже у 8–12 разів менший порівняно з рівнем заробітної плати високорозвинутих країн. Середня погодинна заробітна плата в українській економіці на етапі її розвитку у 30–75 разів менша аналогічного показника у промислово розвинутих країнах, а рівень мінімальної заробітної плати – у 20–35 разів.

У країнах з розвинутою економікою витрати на оплату праці становлять 40–60 % витрат підприємства на виробничі ресурси, в Росії – 15–20 %, а в

Україні – 9–15 %, що свідчить про низький рівень мотивації персоналу.

Динаміка середньомісячної заробітної плати по Україні загалом, Полтавській області зокрема та машинобудівній галузі за 2008–2010 рр. наведена на рис.1.

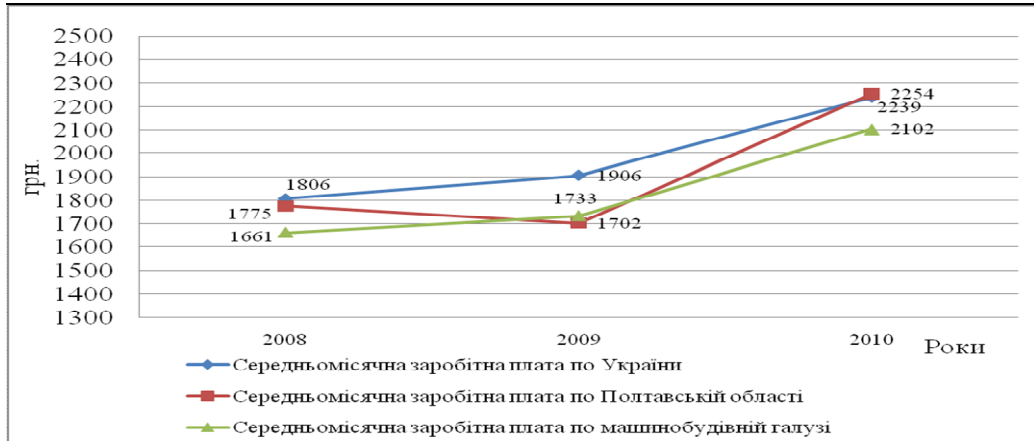


Рис. 1. Динаміка середньомісячної заробітної плати по Україні, Полтавській області та машинобудівній галузі за 2008-2010 рр.

Отже, рівень середньомісячної заробітної плати по машинобудівній галузі є нижчим за середньомісячний показник оплати праці по Полтавській області і Україні загалом. Незважаючи на це, він має тенденцію до зростання у майбутньому, за умови успішного подолання кризових явищ в економіці країни. [2]

Поряд із системою оплати праці у зарубіжних країнах широко розповсюджені соціальні гарантії, пільги, участь працівників у власності підприємства та розподілі прибутку, ротація персоналу та інші складові системи мотивації праці. В Україні поки що більшість складових цієї системи на підприємствах майже не застосовується (або це робиться тільки для окремих працівників), що свідчить про необхідність реформування наявної у нас системи мотивації, спрямування дій власників і найманих працівників на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

На машинобудівних підприємствах м. Кременчука: ПАТ «Кредмаш», ХК «АвтоКрАЗ», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та ПАТ «Кременчуцький колісний завод» було проведено дослідження основних чинників мотивації праці персоналу.

Для проведення дослідження проблем у сфері мотивації діяльності і стимулювання праці персоналу була визначена група працівників досліджуваних підприємств. Опитування проводилося з використанням спеціально підготовленої анкети. Анкетування проводилося анонімно, але при цьому респондентам повідомлялася мета дослідження. Кожного з респондентів просили прокоментувати наведені в анкеті запитання. У дослідженні взяли

участь керівники різних рівнів та представники працівників різних структурних підрозділів досліджуваних підприємств. Їх просили висловлювати свої думки, позитивні і негативні відчуття і зазначати проблеми. Отримана інформація була належним чином згрупована, підраховані середні бали з усіх запитань, ідентифіковані коментарі респондентів та виділені ключові проблеми.

При оцінці ступеня рівня мотивації персоналу керівництвом результати розподілились наступним чином: дуже висока (7,6%); висока (11%); середня (17%); низька (56,3%); дуже низька (8,9%). З отриманих даних видно, що 56,3% опитаних відносять свою мотивацію до недостатньої.

Найбільше респондентів непокоять у роботі такі фактори, як несправедливий розподіл матеріальної винагороди, погані умови праці і часті збої виробничого процесу.

Для поглибленого дослідження мотиваційних аспектів в діяльності персоналу було проведено оцінку важливості факторів, мотивуючих трудову діяльність. Ранжування запропонованих мотивуючих факторів за ступенем важливості для різних категорій опитаних подано в табл. 1.

Таблиця 1

Важливість мотивуючих факторів

Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники нижчого рівня
1. Розмір заробітку	1. Гарантія збереження заробітної плати	1. Розмір заробітку
2. Самостійність у прийнятті рішень	2. Розмір заробітку	2. Гарантія збереження заробітної плати
3. Успіх і благополуччя організації	3. Успіх і благополуччя організації	3. Гарні взаємовідносини з колегами та керівництвом
4. Повага, авторитет, престиж, визнання досягнень	4. Гарні взаємовідносини з колегами та керівництвом	4. Успіх і благополуччя організації
5. Гарантія збереження заробітної плати	5. Самостійність у прийнятті рішень	5. Повага, авторитет, престиж, визнання досягнень
6. Гарні взаємовідносини з колегами та керівництвом	6. Повага, авторитет, престиж, визнання досягнень	6. Самостійність у прийнятті рішень
7. Справедливість винагороди	7. Врахування думки при прийнятті рішень	7. Можливість проявити творчість
8. Зростання компетентності	8. Справедливість винагороди	8. Справедливість винагороди
9. Комфорт на робочому місці	9. Зростання компетентності	9. Врахування думки при прийнятті рішень
10. Можливість проявити творчість	10. Інформованість про стан справ	10. Можливість просування по службі
11. Врахування думки при прийнятті рішень	11. Можливість просування по службі	11. Зростання компетентності
12. Інформованість про стан справ	12. Комфорт на робочому місці	12. Комфорт на робочому місці
13. Можливість просування по службі	13. Можливість проявити творчість	13. Інформованість про стан справ

Як видно з табл. 1, на перше місце серед мотивуючих факторів виходять розмір заробітної плати і гарантія її збереження.

Аналіз показав, що існуючі на підприємствах системи оплати праці мають низку недоліків: розмір окладів визначається суб'єктивно; відсутній чітко прописаний механізм перегляду окладів; занижені оклади компенсуються преміями; премія не стимулює поведінку, орієнтовану на результативність підприємства; за розміром премії працівник не може оцінити якість своєї праці і відповідність поведінки досягненню мети підприємства.

Зниження ефективності традиційних мотиваційних схем змушує роботодавців шукати нові методи мотивації персоналу. При цьому, як правило, моральні мотиваційні стимули не враховуються. Єдиним моральним методом стимулювання, що традиційно застосовується в Україні, є метод особистого спілкування, який у 85% випадків зводиться до особистої похвали і у 10% випадків – до похвали перед колегами.

Решта методів морального мотивування і стимулювання праці, на жаль, не розглядаються вітчизняними менеджерами в силу нерозуміння їх застосовності і невпевненості в їхній ефективності.

Відомі дослідники менеджменту Г.Кунц і С.О'Доннел писали: «Якщо підлеглий керується тільки правилами і потребами, встановленими керівництвом, він може працювати приблизно на 60–65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки достатньо задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб добитися повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Це досягається за допомогою різних засобів, при чому в основі їх усіх лежать потреби підлеглих». [1]

Саме тому у роботі пропонується нова удосконалена система мотивації працівників, яка покликана забезпечити життєздатність підприємства за рахунок більш ефективного задоволення потреб персоналу (рис. 2). [3]

Така система мотивації праці забезпечить індивідуальний підхід до заохочення працівників досліджуваних підприємств і прискорить темпи зростання продуктивності праці.

Огляд літературних джерел і власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що для повної реалізації кадрового потенціалу працівників підприємства необхідно:

- 1) визначити перелік фахівців за спеціальностями, які необхідні для забезпечення нормального протікання виробничих та інших процесів на підприємстві;
- 2) розробити систему оцінки професійних і ділових якостей працівників;
- 3) забезпечити належні умови праці; 4) створити диференційовану систему мотивування працівників.

МЕНЕДЖМЕНТ

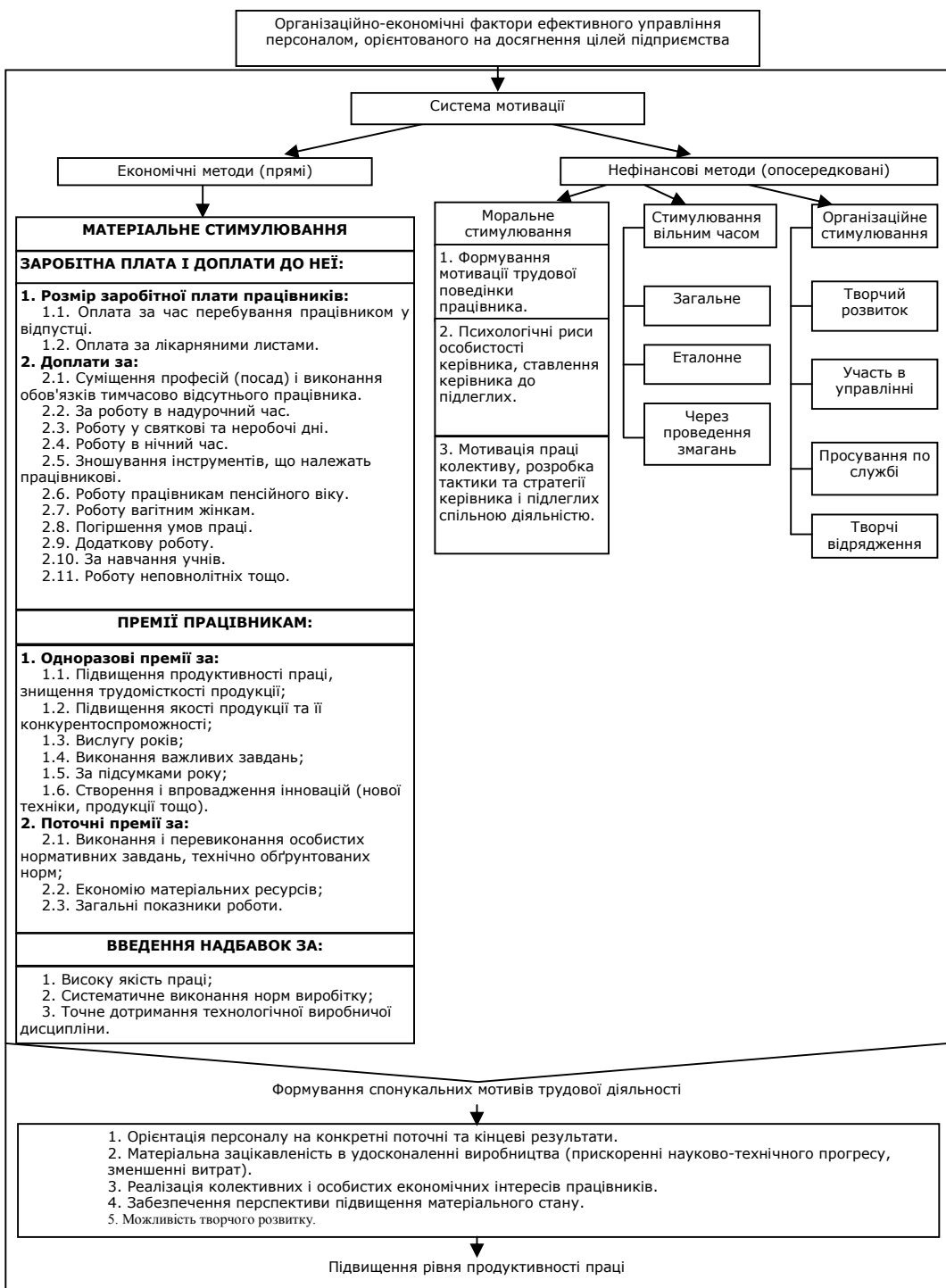


Рис. 2. Удосконалена система мотивації персоналу машинобудівного підприємства

Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність ефективно використовувати потенціал працівників залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу//Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 86-91.
2. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: //http://www.ukrstat.gov.ua/
3. Еськов А.Л. Мотивация труда – ключевой фактор обеспечения инновационного развития крупного предприятия: опыт НКМЗ / Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л. // Регионал. Перспективы. – 2002. – № 3. – С. 265 – 267.

УДК 005.21:658 (045)

Н.М.Задерака,
Національний авіаційний університет,
м. Київ

**ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ
З ПОГЛЯДУ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЙ**

У статті розглянуто і проаналізовано питання розробки стратегії розвитку та підхід до цієї проблеми керівництва компаній. Доведено необхідність застосування на практиці стратегій розвитку на підприємствах країни.

В статье рассмотрен и проанализирован вопрос разработки стратегии развития и отношение к этой проблеме руководства компаний. Доказана необходимость применения на практике стратегий развития на предприятиях страны.

In the article it is considered the issue of company development strategy and attitude of management of the company to the problem. It is proved the need of application in practice development strategies at the enterprises of the country.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічні переваги, стратегічні невдачі, стратегічне бачення, стратегічний вибір.

У сучасних ринкових умовах господарювання діяльність підприємства на довгострокову перспективу буде ефективною при використанні стратегії розвитку. Стратегія є інструментом для формування і досягнення поставлених цілей у невизначених умовах, які можуть скластися в зовнішньому середовищі і чинити вплив на підприємство. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Проте стратегія має визначати тільки загальний напрям розвитку в сторону кінцевого стану, який, в свою чергу, теж не може бути чітко визначений. Саме ця невизначеність викликає різну реакцію керівників компаній на питання доцільності та необхідності розробки і впровадження на підприємствах стратегій розвитку.

Основні теоретико-методологічні положення щодо сутності категорії стратегії та необхідності її розробки широко представлені в творах І.Ансоффа,