

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

ЛЕПЬОХІНА І. О.

УДК 005.95:331.101.3.00138:[658:621]:(477.64)

Лепьохіна І. О. Розробка методичних підходів до формування механізму мотивації ефективної трудової діяльності працівників підприємств машинобудування

Досліджено можливість і необхідність удосконалення мотиваційного механізму управління підприємством машинобудування. Встановлено залежність ефективності роботи виробничого підприємства від зацікавленості трудового колективу в його результатах, а отже, від системи матеріальних і моральних стимулів. Запропоновано механізм мотивації регулювання мотиваційної структури працівника залежно від основних результатів функціонування та цілей, які ставить керівництво перед персоналом підприємства.

Ключові слова: механізм мотивації, ефективність, трудова діяльність, система стимулювання, потреби, життєвий цикл, персонал.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 6.

Лепьохіна Інна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 70-Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

УДК 005.95:331.101.3.00138:[658:621]:(477.64)

Лепёхина И. А. Разработка методических подходов к формированию механизма мотивации эффективной трудовой деятельности работников предприятий машиностроения

Исследованы возможность и необходимость усовершенствования мотивационного механизма управления предприятиями машиностроения. Установлена зависимость эффективности работы производственного предприятия от заинтересованности трудового коллектива в его результатах и от системы материальных и моральных стимулов. Предложен механизм мотивации и регулирования мотивационной структуры работников в зависимости от основных результатов функционирования и целей, которые ставит руководство перед персоналом предприятия.

Ключевые слова: механизм мотивации, эффективность, трудовая деятельность, система стимулирования, потребности, жизненный цикл, персонал.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 6.

Лепёхина Инна Александровна – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Классический приватный университет (ул. Жуковского, 70-Б, Запорожье, 69002, Украина)

UDC 005.95:331.101.3.00138:[658:621]:(477.64)

Lepekhina I. A. Development of Methodical Approaches to Formation of the Motivational Mechanism of Efficient Labour Activity of those Employed in the Engineering Industry

The article studies a possibility and necessity of perfection of the motivational mechanism of management of engineering companies. It establishes dependence of operation of a production company upon motivation of the labour personnel in its results and upon the system of financial and moral incentives. It offers a mechanism of motivation and regulation of the motivational structure of labourers depending upon the main results of functioning and goals, which are set by the management for company personnel.

Key words: motivational mechanism, efficiency, labour activity, stimulation system, demands, life cycle, personnel.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 6.

Lepekhina Inna A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Classic Private University (vul. Zhukovskogo, 70-B, Zaporizhzhya, 69002, Ukraine)

Створення ефективної системи мотивації – дуже складний і специфічний процес. Мотивація може мати подвійний вплив на співробітників: мотивуючий і демотивуючий.

Неефективна система мотивації може викликати у працівників незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни,

З іншого боку, соціальна ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для підприємства русло. Отже, працівники, працюючи, мають можливість задовольняти фізіологічні, соціальні психологічні потреби.

Таким чином, мотивація має двосторонню спрямованість. З одного боку, вона задовольняє потреби підприємства, з іншого – працівників. Тобто мотивація носить як соціальний, так і економічний характер.

Ефективна система мотивації повинна відповідати стратегічним цілям підприємства і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до мінливих умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Є досить велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу. У сучасних дослідженнях виділяються теорії змісту мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія FRG К. Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга тощо) і процесуальні теорії мотивації (теорії очікування К. Левіна, переваги й очікування В. Врума, теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера, теорія справедливості Портера – Лоулера (автори теорії – Л. Портер і Е. Лоулер), модель вибору ризику Д. Аткинсона, теорія «Ікс» та «Ігрек» Д. Макгрегора тощо. Перші основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, але майже не висвітлюють самого процесу мотивації. Другі присвячені процесу мотивації, опису і прогнозуванню результатів мотиваційного процесу, але не розкривають змісту мотивів.

Нами встановлено, що ефективність роботи виробничого підприємства визначається зацікавленістю трудового колективу в його результатах, а отже, залежить від системи матеріальних і моральних стимулів. Недо-

оцінка впливу цього чинника призводить до зниження ефективності функціонування виробничої системи.

Проблема створення системи мотивації трудової діяльності стоїть на першому місці для більшості підприємств [1, с. 253]. Наявність на підприємстві механізмів спонукання до ефективної праці сприяє вирішенню виникаючих протиріч між працівником і працедавцем, допомагає стабілізації балансу інтересів. Проте рішення саме цієї проблеми викликає найбільше конфліктів, оскільки безпосередньо впливає на справедливість оцінки праці і його оплати.

Ми вважаємо, що до основних принципів формування механізму мотивації можна віднести такі: використання комплексу одночасно стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються, між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоув'язка цілей підприємства і цілей працівників.

Автор пропонує в процесі дослідження встановити основними результатами функціонування механізму мотивації регулювання мотиваційної структури працівника залежно від тих цілей, які ставить керівництво підприємства перед персоналом (рис. 1).

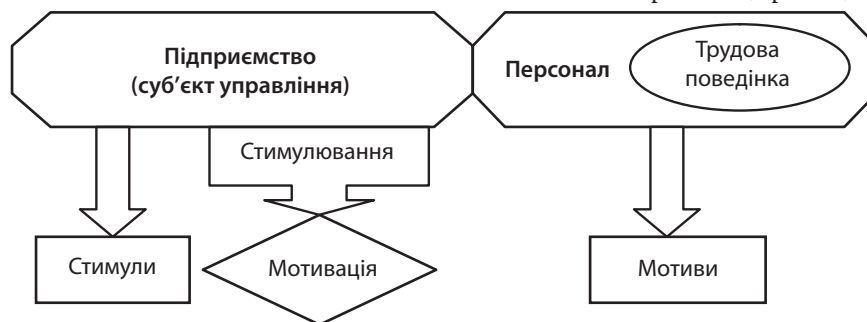


Рис. 1. Механізм мотивації трудової діяльності

При накладенні стимулів на мотиви працівників формується зона мотивації, дія на яку за допомогою інструментів стимулювання обумовлює цілеспрямоване управління трудовою поведінкою персоналу.

Вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством машинобудування з потоково-масовим типом виробництва є складним і трудомістким завданням. Труднощі пов'язані зі створенням комплексу заходів, що впливають на працівника, взаємно перекривають і доповнюють один одного, спрямованих на досягнення цілей машинобудівного підприємства і продуктивне виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

Вони обумовлені і тим, що управлінський та індивідуально-психологічний зміст мотивації тісно взаємозв'язані, оскільки управління соціальною системою і людиною, на відміну від управління технічними системами, містить в собі як необхідний елемент узгодження цілей об'єкта та суб'єкта управління.

Дії керівництва виробничого підприємства і колективів цехів, бригад визначаються своїми власними

цільовими функціями, а також обмеженнями, наявними в системі. При цьому слід враховувати, що їх локальні інтереси можуть не співпадати. Неспівпадання виражається в тому, що кожен цех має своє уявлення про вигідну для себе кількість і якість виробів, що випускаються. У зв'язку з цим для реалізації поставлених центром управління тих або інших вимог необхідним є не лише допустимість таких вимог, але і створення у колективі зацікавленості в реалізації вимог центру. Створити зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства дозволяє система стимулювання.

Метою системи стимулювання є узгодження економічних інтересів у системі «Керівництво підприємства – виробничі робітники» [2, с. 42]. Узгодження робиться за допомогою варіювання параметрів системи стимулювання, що спонукає робітника до вибору тих або інших дій.

Інтереси і переваги учасників системи з урахуванням методології теорії активних систем можуть бути виражені їх цільовими функціями [3, с. 73].

Існують різні підходи до формулювання цільових функцій робітника і центру у випадках формалізації моделі системи стимулювання [4, с. 82]. При цьому вид цільової функції залежить від цілей керівництва підприємства та його економічних можливостей [5, с. 25].

Існує багато трактувань життєвого циклу підприємства (ЖЦП) [6, с. 86]. У найзагальнішому вигляді виділяють чотири стадії розвитку організації: створення, зростання, зрілість, занепад.

На кожному етапі життєвого циклу керівництво підприємства переслідує різні цілі. Визначимо цілі, особливості керівництва та базові характеристики організації залежно від етапу її життєвого циклу (табл. 1).

Для кожної стадії виділимо сукупність критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом (табл. 2). Єдиний перелік показників,

розроблений для усього підприємства, дозволить керівникові відстежувати динаміку і якість роботи управління персоналом. Залежно від етапу життєвого циклу підприємства деякі показники можуть або змінюватися (доповнюватися), або не використовуватися зовсім.

Вище використаний прямий показник – продуктивність праці, тоді як трудомісткість виробництва продукції являється зворотним показником [6, с. 86].

Слід звернути увагу на те, що показник продуктивності праці (трудомісткості виробництва продукції) вимірюється на тих стадіях, коли підприємство робить основний упор на ефективність праці.

Після співвідношення показників ефективності і мети кожної зі стадій життєвого циклу організації можна зробити висновок, що на стадії створення значення коефіцієнта b знаходиться на рівні нижньої межі, оскільки в умовах виходу на ринок важливішим є процес освоєння виробництва продукції і суворе дотримання технології.

Цілі і характеристики по етапах життєвого циклу підприємства

Етап ЖЦП	Головна мета	Керівництво	Характеристика етапу
Створення	Виживання	Єдиноначальність	Вихід на ринок
Зростання	Прибуток і зростання	Єдиноначальність	Закріплення та захват ринку, підвищення оплати праці, надання послуг
Зрілість	Зростання прибутку	Делегування повноважень	Розділення і кооперація праці, преміювання
Занепад	Зберегання досягнутих результатів	Координація дій	Вільний режим роботи персоналу, участь у прибутках

Таблиця 2

Показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу

Етап ЖЦП	Критерії (показники) ефективності
Створення	Середньоспиксова чисельність персоналу Кількісна та якісна укомплектованість Коефіцієнт плинності кадрів Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу Коефіцієнт закріпленості персоналу
Зростання	Продуктивність праці Розмір реальної і номінальної заробітної плати Частка витрат на персонал в обсязі реалізації Частка бракованої продукції (робіт невідповідної якості) Коефіцієнт плинності кадрів Використання абсентеїзму і виробничого травматизму Частка атестованих робочих місць Коефіцієнти механізації та автоматизації виробництва Степінь задоволеності працею Рівень соціальної напруженості і конфліктності
Зрілість	Продуктивність праці Коефіцієнт кваліфікації кадрів Частка робітників, що беруть участь у власності Число раціоналізаторських пропозицій на одного робітника
Занепад	Продуктивність праці Коефіцієнт плинності кадрів Середньоспиксова чисельність персоналу

Враховано, що на стадії зростання головною метою підприємства виступає отримання більшого прибутку, значення коефіцієнта b не буде занадто високим, оскільки прагнення захопити велику частку ринку призводить до необхідності вкладення усіх засобів, що вивільнюються, в подальше розширення виробництва.

Отже, можна припустити, що інвестиції у виробництво будуть актуальнішими для керівництва, ніж розподіл заощаджених грошових коштів між працівниками виробництва.

На стадії зрілості особливий акцент має бути зроблений на персонал, оскільки збалансоване зростання прибутку може бути забезпечене тільки зацікавленим у своїй праці персоналом. Саме на стадії зрілості високу значущість придбаває стимулювання персоналу в досягненні заданих показників діяльності. Тому для цього етапу життєвого циклу організації характерно практично максимальне значення коефіцієнта b (на рівні верхньої межі $\frac{aZ_0}{C_0 + a\Delta t_i}$).

ВИСНОВКИ. Стадія спаду характеризується прагненням зберегти досягнуті результати, внаслідок чого на перше місце виходять такі стимули, як участь в

прибутках, а премія за зниження трудомісткості втрачає свою значущість.

Таким чином, економічна ефективність виробництва залежить від стимулювання трудової діяльності. А вибір моделі стимулювання визначається стадією життєвого циклу підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.
2. Новиков Д. А. Стимулирование в социально-экономических системах (базовые математические модели) / Д. А. Новиков. – М., 1998. – 172 с.
3. Новиков Д. А. Курс теории активных систем / Д. А. Новиков, С. Н. Петраков. – М., 1999. – 212 с.
4. Новиков Д. А. Стимулирование в организационных системах / Д. А. Новиков. – М., 2003. – 253 с.
5. Горбунков В. М. Управление социальным развитием трудового коллектива / В. М. Горбунков. – К. : МАУП, 1998. – 80 с.
6. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации / Г. В. Широкова. – СПб., 2008. – 242 с.