

## РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності мотивації трудової діяльності працівників підприємств машинобудування. Визначено проблеми створення дієвої системи мотивації праці працівників підприємств машинобудування. Запропоновано механізм мотивації працівників з урахуванням етапів життєвого циклу та показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємств машинобудування*

**Ключові слова:** ефективність, етапи життєвого циклу, мотивація трудової діяльності, механізм мотивації, колектив, трудомісткість, показники

**Викладення основного матеріалу.** Нами встановлено, що ефективність роботи виробничого підприємства визначається зацікавленістю трудового колективу в його результатах, а отже, залежить від системи матеріальних і моральних стимулів. Недооцінка 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 наступні: 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.

Ми пропонуємо в процесі дослідження встановити основними результатами функціонування механізму мотивації регулювання мотиваційної структури працівника залежно від тих цілей, які ставить керівництво підприємства перед персоналом (див. 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 [2, с. 9].

Вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством машинобудування з потоково-масовим типом виробництва є складним і трудомістким завданням. Труднощі пов'язані із 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 управлінське і індивідуально-психологічне зміст мотивації тісно взаємозв'язаний, оскільки управління соціальною системою і людиною, на відміну від управління технічними системами, містить в собі в якості необхідного елемента узгодження цілей об'єкту і 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 являється не лише допустимість таких вимог, але і створення у колективу зацікавленості в реалізації вимог центру. Створити зацікавленість робочих в досягненні цілей підприємства дозволяє система стимулювання.

Метою системи стимулювання є узгодження економічних інтересів в системі "Керівництво підприємства –

виробничі робітники" [3, 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 [4, с. 73].

Існують різні підходи до формулювання цільових функцій робітника і центру у випадках формалізації моделі системи стимулювання [5, с. 82]. При цьому вид цільової функції залежить від цілей керівництва підприємства і його економічних можливостей [6, с. 25].

Якщо мета керівництва – зниження трудомісткості виробництва продукції, то модель процесу взаємодії колективів бригад і центру повинна складатися з моделі ухвалення рішень за визначенням рівня трудомісткості колективами бригад, центром і моделі їх взаємозв'язку. В якості критерію оптимальності приймемо витрати центру на заробітну плату (для адміністрації) і розмір фонду оплати праці (для колективів бригад). Ці два показники якнайповніше відбивають інтереси елементів виробництва, є реальним мотивом їх поведінки і можуть виступати метою при описі завдань ухвалення виробничо-господарських рішень.

Стратегія поведінки центру управління зводиться до підтримки трудомісткості на нижньому рівні, а стратегія поведінки бригади з позиції свого критерію полягає в підтримці трудомісткості на верхньому рівні. Це протиріччя можна усунути, якщо центр частина ефекту, що вивільняється, від зниження трудомісткості направлятиме на компенсацію втрат бригади.

Проте реалізація стратегії по підтримці трудомісткості на нижньому рівні можлива, якщо колектив бригади економічно зацікавлений в зниженні трудомісткості виготовлення продукції. В зв'язку з цим необхідно

розглянути стратегію поведінки колективу бригади, описати його взаємодію з центром управління і на цій основі вибрати узгоджений економічний механізм мотиваційного управління, що забезпечує реалізацію колективом бригади стратегії центру управління.

Якщо бригаді необхідно додатково витратити зусилля для зниження трудомісткості, то бригада прагне підтримувати рівень трудомісткості на верхній межі, якщо ж бригаді не треба додатково витратити зусилля для зниження трудомісткості, то бригада прагне підтримувати рівень трудомісткості на нижній межі.

Для реалізації узгодженого по рівню трудомісткості виготовлення продукції взаємодії необхідно частина ефекту, що отримується центром від зниження трудомісткості, направити на компенсацію втрат колективу бригади.

Щоб компенсувати втрати бригади, необхідно ввести премію колективу бригади за зниження трудомісткості, розмір якої залежить від рівня зниження трудомісткості. Таким чином, центр управління має можливість впливати на стратегію поведінки колективу бригади, використовуючи для цього премію за зниження трудомісткості. Як колектив бригади, так і центр будуть зацікавлені в зниженні трудомісткості, оскільки отриманий центром економічний ефект буде розподілений між колективом бригади і центром. При цьому, ми вважаємо, що ефективність мотивації буде залежати від життєвого циклу підприємства і продукції.

Для кожної стадії виділимо сукупність критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом (табл. 1). 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.

Таблиця 1. Показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу

Етап ЖЦП	Критерії (показники) ефективності
Створення	Середньоспискова 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 приймають участь у власності Число раціоналізаторських пропозицій на одного робітника
Занепад	Продуктивність праці Коефіцієнт плинності кадрів Середньоспискова чисельність персоналу

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

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, можна припустити, що інвестиції у виробництво будуть актуальнішими для керівництва, чим 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 зацікавленням у своїй праці персоналом. Саме на стадії зрілості високу значущість буде мати стимулювання персоналу в досягненні заданих показників діяльності. Тому для цього етапу життєвого циклу підприємства машинобудування характерно практично максимальне значення.

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.

#### Список використаних літературних джерел:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С.В. Шекшня. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра экон. наук спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (специализация: экономика труда)" / Е.А. Митрофанова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 40 с.
3. Новиков Д.А. Стимулирование в социально-экономических системах (базовые математические модели) / Д.А. Новиков. – М., 1998. – 172 с.
4. Новиков Д.А. Курс теории активных систем / Д.А. Новиков, С.Н. Петраков. – М., 1999. – 212 с.
5. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах / Д.А. Новиков. – М., 2003. – 253 с.
6. Горбунова О.А. Варианты построения системы стимулирования производственных рабочих в зависимости от целей предприятия / О.А. Горбунова // Вестн. Междунар. ин-та рынка. – 2007. – №2 (3). – С. 23-29.

ЛЕПЬОХИНА І.О. – кандидат економічних наук, доцент  
Класичного приватного університету.

Стаття надійшла до редакції: 25.10.2012 р.