

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** В статті показано, що мотивування на машинобудівних МП має певні особливості, які частково зумовлені специфікою мотивування на підприємствах в Україні загалом та особливостями, зумовленими розміром та галузевою належністю підприємства. Обґрунтовано, що однією з особливостей мотивування на машинобудівних МП є більша значимість матеріальних стимулів порівняно з нематеріальними.*

Ключові слова: мотивування, машинобудівні малі підприємства, матеріальні стимули, нематеріальні стимули.

Попадюк А.О. Особенности мотивирования работников малых предприятий машиностроительной отрасли.

***Аннотация.** В статье показано, что мотивирование на машиностроительных МП имеет определенные особенности, которые отчасти обусловлены спецификой мотивации на предприятиях в Украине в целом и особенностями, обусловленными размером и отраслевой принадлежностью предприятия. Обосновано, что одной из особенностей мотивации на машиностроительных МП является большая значимость материальных стимулов по сравнению с нематериальными.*

Ключевые слова: мотивировка, машиностроительные малые предприятия, материальные стимулы, нематериальные стимулы.

Popadyuk A.O. Motivations of employees of small enterprises of machine-building industry.

***Annotation.** The paper shows that the motivation for engineering MP has certain features that are partially due to the specific motivation for enterprises in Ukraine in general and features due to the size and sectoral affiliation with the company. Proved that one of the characteristics of motivation in engineering MP is greater significance than material incentives intangible.*

Keywords: motivation, machine-building small businesses, financial incentives, intangible incentives.

Постановка проблеми. Мотивування в управлінні підприємством привертало увагу науковців та набуло особливої актуальності. Вважається, що термін «мотивація» вперше використав А. Шопенгауер, який його визначав як «причинність, яка бачиться зсередини людини – прим. наша». Однак дійсно наукове вивчення мотивування працівників почалося з початку ХХІ століття, коли стало зрозумілим, що методи економічного примусу не завжди забезпечують найбільшу результативність найманої праці. Стало зрозумілим, що в умовах конкуренції неможливо домогтися високих результатів діяльності підприємства на ринку без належного управління персоналом, зокрема в частині його трудового мотивування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В цілому всі позиції фахівців до сутності мотивації, незалежно від того, який аспект її розглядається, можна згрупувати у два підходи: структурний та динамічний.

За структурного підходу мотивування розглядається як сукупність факторів та мотивів, що визначають тип та інтенсивність трудової діяльності. Як типові для даної групи підходів можна навести визначення мотивування як сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (А.М. Колот, Л. Дафт), чинників (Р. Гріфін, В. Яцура) які спонукають людину до діяльності (Р. Гріфін, В. Яцура), або, окрім цього, задають її межі та форми, надають їй спрямованості та орієнтованості на досягнення певних цілей (А.М. Колот, О. Віханський, А. Наумов).

Тому на сьогодні мотивація (поряд з підбором, розстановкою працівників, розподілом серед них обов'язків, вдосконаленням процесу організації праці) розглядається як один з ключових елементів управління персоналом. Як правильно відзначає в своєму дисертаційному дослідженні С. Талтинов, з економічної точки зору мотивацією цікавляться найперше з позиції використання її з метою підвищення економічної ефективності, як засіб підвищення ефективності праці для отримання оптимального співвідношення результатів праці персоналу та виробничих витрат.

Незважаючи на велику кількість праць з досліджуваної тематики недостатньо дослідженими залишаються питання особливостей мотивування працівників малих підприємств машинобудівної галузі.

Метою статті є аналіз особливостей мотивування працівників малих підприємств машинобудівної галузі

Основні результати дослідження. Кожне підприємство є певним чином унікальним щодо побудови системи мотивування. Проте існують певні загальні закономірності побудови мотивування на підприємствах взагалі, на які накладаються особливості зумовлені розміром підприємства та галузева специфіка. Виходячи з цього розглянемо спочатку основні вимоги, яким повинна задовольняти система мотивування на підприємстві, по-

тим окреслимо які особливості системи мотивування на підприємствах машинобудівної галузі та малих підприємствах.

М. Вулф виокремлює чотири базові вимоги (принципи), які мають дотримуватися при формуванні системи мотивування на підприємстві [3, с.63]:

1) система мотивування має бути внутрішньо справедливою (працівники повинні отримувати винагороди пропорційно відносній цінності їх праці на підприємстві);

2) система мотивування має бути зовнішньо конкурентоспроможна (працівники повинні отримувати винагороди пропорційно ринковій ціні їх праці);

3) система мотивування повинна формувати у працівників особисту зацікавленість у результатах праці;

4) система мотивування повинна полегшувати адміністрації підприємства управління працівниками.

Умови на ринку праці визначають наскільки привабливими для залучення нових та утримання існуючих фахівців є набори стимулів, які використовуються для мотивації на підприємстві. В узагальненому вигляді матриця узгодженості системи мотивування з етапами зростання галузі та станом ринку праці наведена на рис. 1.

У випадку коли зростання галузі та пропозиція на ринку праці низькі логічним є застосування високо стандартизованих систем мотивування, адже застосування персоналізованих систем мотивування може зумовити звільнення частки персоналу, які будуть ним незадоволені. Проте підібрати новий персонал в умовах низької пропозиції на ринку праці буде складно. До того ж низьке зростання галузі зумовлює обмежені можливості підприємства щодо встановлення персоналізованих високих стимулів. Якщо ж пропозиція на ринку праці є високою, то доцільність встановлення персоналізованих систем мотивування встановлюється можливістю відбору тих праці навиків, які будуть мати найвищу результативність при найменших затратах на матеріальне стимулювання.



Рис. 1. Матриця узгодженості системи мотивування з динамікою галузі та станом ринку праці
Джерело: адаптовано автором згідно [1, с.21]

Відзначимо, що хоча вимога системності не наведена явно у наведеному вище переліку базових вимог, одна вона присутня там неявно, так у всіх вимогах зазначається «система мотивування». Системність означає, що всі заходи в рамках мотивування повинні бути узгодженими і функціонувати як одне ціле.

Російські фахівці М. Соболев та Т. Рожкова додатково наводять шість вимог до системи мотивування, які логічно визначити як внутрішньо-суб'єктивні, так як вони стосуються сприйняття її працівниками (рис. 2).

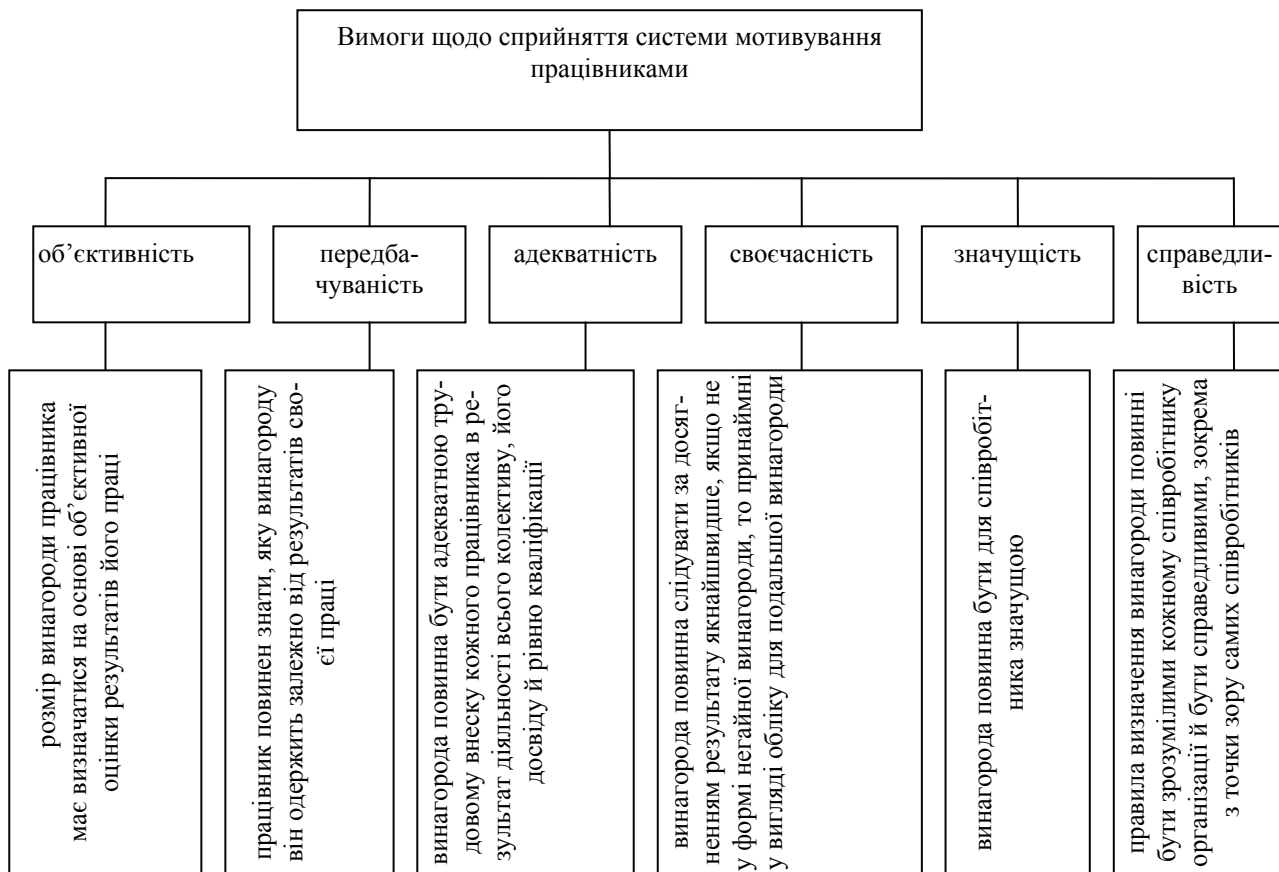


Рис. 2. Вимоги до сприйняття системи мотивування працівниками підприємства

Потрібно також зазначити, що вимога об'єктивності та передбачуваності тісно пов'язана з підходами до оцінки внесків працівників у досягнення цілей організації чи результатів праці, тобто оцінки того чи іншого аспекту праці, згідно якої і встановлюється величина та перелік стимулів в системі мотивування на підприємстві.

Управління малими підприємствами (МП) має певні особливості, які зумовлені масштабом діяльності. Фахівці виокремлюють наступні специфічні риси управління малими підприємствами [12, с.134], з яких виокремимо ті, які мають найбільший вплив на мотивування:

- 1) відсутність на багатьох підприємствах планових відділів, і відповідно документально зафіксованих планів;
- 2) МП є адаптивними системами з гнучкою організаційною структурою, тимчасовим закріпленням завдань і робіт за працівниками; перевага горизонтальних зв'язків; мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін;
- 3) перевага вербального спілкування.

Проаналізуємо, які особливості в мотивування, можуть бути зумовлені вищевказаною специфікою управління МП.

На МП часто замість планування використовується так зване «підприємницьке чуття» власника [2], який у багатьох випадках одночасно є і директором. На більшості МП плановий відділ відсутній, а його функції виконує безпосередньо керівник. Як вірно підмічають О. Половян та К. Петренко, на МП плани документально не відображаються, тому про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися [12, с.133]. Зазначені автори наводять такі негативні наслідки цього [12, с.133]:

по-перше, для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий внесок у їх досягнення;

по-друге, керівник не може ефективно виконувати інші функції управління.

Потрібно зазначити, що відсутність узгодженості мотивування з цілями (стратегією, місією) підприємства характерно не лише для МП, але й для великих машинобудівних підприємств. Так Б. Комарницька, провівши анкетування працівників низки крупних машинобудівних підприємств, зокрема ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів", ВАТ "Дрогобицький долотний завод", ВАТ "Завод "Львівсьільмаш", ВАТ "Львівський завод автотранспорту", ЗАТ "Львівський автобусний завод", робить висновок, що на зазначених підприємствах існує розмежування між місією, стратегією підприємства та застосованою системою мотивації працівників [4, с.144]. Таким чином, відсутність узгодженості між цілями підприємства і системою мотивування є взагалі характерною для українських підприємств будь-якого розміру, однак таке розбалансування на МП виражено чіткіше, саме в силу відсутності формально встановлених та усвідомлених керівником і персоналом цілей підприємства.

Попри те, що адаптивність відіграє дуже велику роль в функціонуванні підприємства і є, безперечно, однією з найбільших переваг МП, вона зумовлює певний негативний вплив на мотивування на них. По-перше тимчасові і гнучкі розподіли завдань серед персоналу суттєво ускладнює оцінку результатів роботи кожного працівника за певний період (наприклад за місяць, квартал).

Особливістю МП як організаційної системи є в більшості випадків її однорівневість. Тобто МП як організаційну систему можна подати як один управлінський центр (УЦ) – директор-власник та агентів, які виконують розпорядження центру (персонал). У більш складному варіанті можливим є два управлінські центри – власник – директор (у випадку коли він теж є найманим працівником) – та персонал. Таким чином система суперечностей в мотивуванні між роботодавцем та персоналом на МП є найбільш простою, так як включає один або два рівні.

Особливістю малих підприємств є також те, що система мотивування на них є «неповною». Взагалі, потрібно погодитися з О. Харун з тим, що на українських машинобудівних підприємствах наявні не системи, а лише певні елементи мотивування [14]. На малих підприємствах важко уявити, що функціонує складна система мотивації персоналу, адже чим складніша система, тим більше людських та матеріальних вона потребуватиме для підтримки функціонування. МП не може об'єктивно виділяти в значному обсязі кошти та вводити штат спеціалістів для функціонування складної системи мотивування. Підтримує функціонування системи мотивування, як правило директор (часто ще й власник в одній особі).

Ще однією особливістю малих підприємств є концентрація в них людей, за висловом О. Половян, К. Петренко «творчих та ініціативних» [12, с.133]. Дана теза зазначених авторів базуються на припущенні Ю. Бусека [2], який в свою чергу посилається на Д. Макклеланда. В цілому з даною тезою можна погодитися.

Проаналізуємо тепер, яку специфіку на мотивування накладає належність підприємства до машинобудівної галузі. Саме належність до галузі машинобудування частково пом'якшує зроблений вище висновок щодо низької інноваційної активності українських МП.

Якщо проаналізувати відповідні статистичні дані, які надає Державна служба статистики України [5-11], то можна зазначити, що машинобудівна галузь є осередком інноваційного процесу в економіці України. У 2006-му році на дану галузь припадало 34,7% всіх витрат на інновації в промисловому секторі, що значно переважає інші галузі. Хоча надалі питома вага машинобудування у інноваційних витратах зменшувалась до 19,1% у 2011 році галузь продовжує утримувати лідерство серед інших галузей промисловості по інноваційних витратах. По фінансуванню НДР машинобудування є безперечним лідером в промисловості – у 2011 році 78.8% всього фінансування НДР по промисловості припадала на МБК [5-11].

Таким чином, значна частина персоналу на машинобудівних підприємствах пов'язана з інноваційною діяльністю, а отже в їх праці дуже важливою є креативна складова. Цим машинобудівна галузь відрізняється від інших галузей, інноваційна спрямованість яких є набагато меншою. Креативною будемо надалі вважати діяльністю є діяльність, що пов'язана з творчим пошуком способів реалізації цілей і розв'язання виробничо-господарських проблем, який характеризується відсутністю досвіду, а отже, і наявністю підвищеного ризику суб'єктів управління щодо їхньої реалізації [4, с.100].

Потрібно звернути увагу і на ще один малодосліджений аспект мотивування персоналу машинобудівних підприємств – своєрідну деградацію мотиваційного профілю (під деградацію ми розуміємо значне спрощення структури потреб працівників машинобудівних підприємств). Т. Жуковська наводить результати власних досліджень, згідно з якими, не менше 80 % персоналу підприємств машинобудування мають деградовану трудову свідомість, а суть мотивування асоціюється з бажанням мати певну, хоч і невисоку, але гарантовану заробітну плату при низькій інтенсивності і якості трудової діяльності.

Свої особливості на машинобудівних МП має і структура застосовуваних стимулів у розрізі матеріальних (матеріальне мотивування) і нематеріальних (нематеріальне мотивування). Саме так можна в укрупненому вигляді можна представити систему мотивування на будь-якому підприємстві.

Висновки. Переважна більшість вітчизняних та зарубіжних фахівців вважають, що в сучасних умовах все більшу роль відіграє нематеріальне мотивування. Дійсно, значення нематеріальних стимулів в сучасній системі трудової мотивації на підприємствах важко переоцінити. Однак не можна погодитися з тим, що матеріальне мотивування відіграє другорядну роль, особливо на малих підприємствах. На нашу думку, справедлива *гіпотеза щодо того, що матеріальне мотивування є центральною ланкою в системі мотивації в українських реаліях на малих підприємствах*. Доведемо висунуту гіпотезу. Будемо виходити з протилежного. Так як всю систему трудової мотивації на підприємстві можна розділити на матеріальну та нематеріальну складові, припустимо що головною на малих підприємствах є остання. Розглянемо, чи може така ситуація реалізуватися на практиці. Найбільш значимими нематеріальними стимулами є: можливість кар'єрного росту, підвищення соціального статусу через престиж посади чи виконуваної роботи.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що мотивування на машинобудівних МП має певні особливості, які частково зумовлені специфікою мотивування на підприємствах в Україні загалом та особливостями, зумовленими розміром та галузевою належністю підприємства. До основних з них належать – наявність сформованої в значній частині персоналу трудової та споживчої пасивності, що робить дану групу відносно малочутливою до мотивування; часті зміни розподілу обов'язків, завдань між працівниками, що утруднює загальну оцінку їх праці за певний період; неможливість у більшості випадків чіткої формалізації цілей підприємства, що ускладнює формалізацію політики застосування стимулів на підприємстві, необхідність стимулювання креативної діяльності.

Однією з особливостей мотивування на машинобудівних МП є більша значимість матеріальних стимулів порівняно з нематеріальними. В умовах, які склалися в Україні доведено гіпотезу, що головними в системі стимулів для машинобудівних МП є матеріальні. Тому, хоча не можна не визнавати позитивну роль нематеріальної складової мотивування, на малих підприємствах вона все ж є другорядною, принаймні в сучасних умовах. В умовах низького рівня загальних доходів у суспільстві та обмеженості можливостей застосування не матеріальних стимулів, система мотивації на МП має базуватися на матеріальній складовій, а нематеріальні стимули повинні розглядатися лише як доповнюючі інструменти.

Список використаних джерел

1. Бергер Л. Роль вознаграждения труда в преобразовании организации / Л. Бергер // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д.Бергер, Л. Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 63-79.
2. Бусек Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусек// Проблемы теории и практики управления.— 2002. — №2. — С. 64–70.
3. Вулф М. Вознаграждение труда: общий обзор / Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д.Бергер, Л. Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С.15–34.
4. Комарницька Б.Б. Мотивування працівників машинобудівних підприємств у системі постачання – виробництво – збут / Б.Б. Комарницька// Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.8. – С. 143–149.
5. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2007 рік. [стат. зб.] – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2008. – 324 с.
6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2008 рік. [стат. зб.]– К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2009. – 346 с.
7. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2010 рік. [стат. зб.] – К.:ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2011. – С.199-204.
8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2011 рік. [стат. зб.] – К.:ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.
9. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2007 рік. [стат. зб.] – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2008. – 324 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2011 рік. [стат. зб.] – К.:ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2011 рік. [стат. зб.] – К.:ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.
12. Половян О.В., Петренко К.Г. Особливості управління малим підприємством / О.В. Половян, К.Г. Петренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6. – С.131-135.
13. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала [Электронный ресурс] / М. Соболев, Т. Рожкова // Финансовый директор – 2004. – №4. – режим доступа: <http://fd.ru/articles/8634>.
14. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси» – 2011. – Вип. 8(29) ч.4. – С. 366-371.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2013