

УДК 658:621

Кривохатько Н.Д.

*аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC BASES OF IMPROVING LABOUR MOTIVATION OF MANAGEMENT PERSONNEL AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

### АНОТАЦІЯ

У статті розроблено алгоритм удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Здійснено оцінку мотиваційних чинників працівників апарату управління. Проведено компаративну діагностику перспективи використання тарифної та безтарифної систем оплати праці в машинобудівних підприємствах. Запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів стосовно удосконалення мотивації праці управлінського персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний чинник, управлінський персонал, система оплати праці, машинобудівне підприємство.

### АННОТАЦИЯ

В статье разработан алгоритм усовершенствования мотивации труда управленческого персонала машиностроительных предприятий. Осуществлена оценка мотивационных факторов работников аппарата управления. Проведена сравнительная диагностика перспективы использования тарифной и безтарифной систем оплаты труда в машиностроительных предприятиях. Предложен комплекс организационно-экономических мер по совершенствованию мотивации труда управленческого персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный фактор, управленческий персонал, система оплаты труда, машиностроительное предприятие.

### ANNOTATION

An algorithm of improving labour motivation of management personnel at machine-building enterprises is developed. The assessment of motivating factors of management personnel is conducted. Comparative diagnostic of prospects of tariff and tariff-free workers payment systems at machine-building enterprises is performed. The complex of organizational and economic measures for improving labour motivation of management personnel is offered.

**Keywords:** motivation, motivational factor, management personnel, remuneration system, machine-building enterprise.

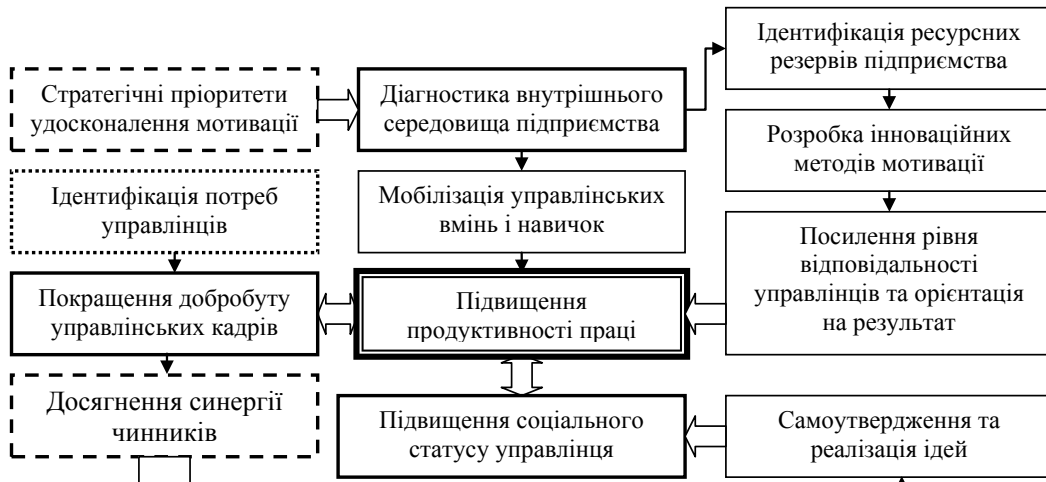
**Постановка проблеми.** Однією з визначальних детермінант рівня ефективності управлінського персоналу є наявна система мотивації праці. Формування у працівників апарату управління економічних, соціальних та психологічних стимулів до підвищення результативності власної діяльності передбачає необхідність організації системної послідовної роботи стосовно удосконалення мотиваційних механізмів на засадах балансування матеріальних і нематеріальних методів стимулювання праці та формування передумов для задоволення потреб управлінців. Таке раціональне поєднання забезпечує не лише підтримку процесів розширеного відтворення, але й оптимізує витрати на управ-

ління, посилює соціально-економічний аспект розвитку діяльності управлінського персоналу, підвищує рівень відповідності працівників апарату управління за результати їхньої праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні аспекти мотивації праці досліджували такі вчені: А. Азарова [1], Б. Генкін [2], О. Декалюк [3], Т. Жуковська [4], П. Капустянський [5], Е. Князева [6], О. Ковальчук, А. Маслоу [7], Л. Песченко та ін. Авторами опрацьовано питання зарубіжного досвіду мотивації праці управлінців, прикладні аспекти діагностики мотиваційного процесу, проблеми забезпечення ресурсної підтримки організації ефективної мотивації праці управлінського персоналу.

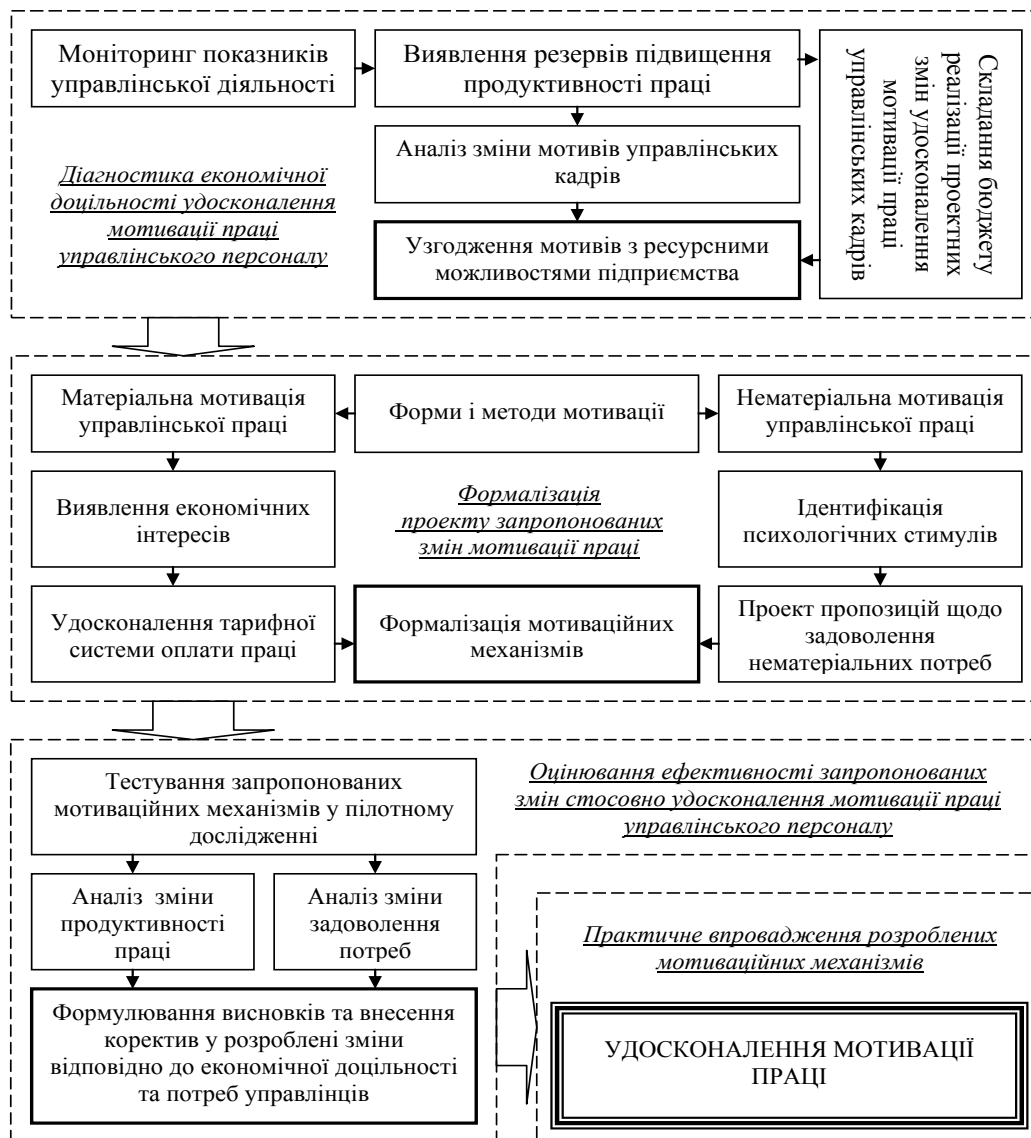
**Виділення невирішених раніше частин.** Незважаючи на численні наукові розробки у сфері мотивації праці, авторами ще недостатньо опрацьованими є питання формалізації організаційно-економічних засад удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стимулювання людини до діяльності відбувається внаслідок реальної необхідності задоволення її потреб. З огляду на це, працівник є зацікавленим у пошуку таких умов праці, за яких раціонально буде винагорода за його діяльність у відповідності до його професійних знань, вмінь і навичок. Своєю чергою, працедавець повинен бути націлений на формування системи мотивації праці, виходячи з власних фінансово-ресурсних можливостей, яка забезпечила б залучення найбільш професійних кадрів і передбачала можливість повного та своєчасного задоволення їх потреб з метою формування передумов і резервів для підвищення рівня результативності праці. Основоположник концепції ієрархії потреб А. Маслоу ідентифікував їх у групі в такій послідовності: 1) фізіологічні (дихання, вода, їжа, сон); 2) потреби безпеки здоров'я, майна, майбутнього; 3) соціальні (сім'я, дружні відносини, культурні цінності); 4) потреби поваги (самоповага, впевненість, визнання власних досягнень та успіхів); 5) самовираження (можливість реалізації творчих ідей, дотримання принципів моральності тощо) [7].



**Рис. 1. Вплив процесу удосконалення мотивації праці на соціально-економічний розвиток діяльності управлінського персоналу підприємства**

Джерело: власна розробка



**Рис. 2. Алгоритм удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств**

Джерело: власна розробка

Логічним є те, що в залежності від характеру, здібностей, професійних навичок і соціального розвитку працівника змінюються обсяг і структура його потреб, відповідно до ідентифікованої піраміди А. Маслоу, і навпаки – чим більш розвиненим є машинобудівне підприємство, тим більш спроможним є їхнє керівництво до задоволення максимального портфелю потреб. Формування мотиваційних засад передбачає створення гідних умов для здійснення управлінської діяльності, організацію і вдосконалення існуючих виробничих процесів з нижчим рівнем тягаря його праці при одночасному підвищенні її вмісту і різноманітності прийомів і методів виконання певних операцій, розвиток партнерства між членами колективу, формалізація внутрішніх традицій, звичаїв тощо. Це, своєю чергою, формує відповідну адекватну корпоративну культуру, метою якої є не лише покращення економічних показників результатів виробничо-господарської діяльності машинобудівного підприємства, але і розвиток творчих можливостей працівників [4, с. 17].

Раціонально організована система мотивації праці управлінського персоналу машинобудівного підприємства забезпечує передумови для налагодження двостороннього прямого взаємозв'язку між рівнем задоволення потреб та результатами виробничо-господарської діяльності, що формує не лише соціально-економічні, але й психологічні переваги, головними серед яких доцільно виділити такі: 1) підвищення рівня ефективності кадрової політики в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства; 2) формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та зниження рівня плинності кадрів; 3) структуризація відносин між працедавцем і працівниками апарату управління внаслідок узгодження їх інтересів; 4) підвищення рівня ефективності управлінських витрат; 5) активізація проектно-інтелектуальної діяльності управлінських кадрів; 6) концентрація уваги працівників апарату управління, головним чином, на вирішенні виробничо-господарських питань.

Активізація процесу вдосконалення мотивації праці управлінського персоналу та розробка механізмів її раціоналізації, з однієї сторони, обумовлюється постійною необхідністю формуванні інноваційних стимулів до збільшення продуктивності працівників апарату управління, а з іншої – потребою в забезпеченні підтримки соціально-економічного розвитку діяльності управлінського персоналу. Взаємозв'язок процесу удосконалення мотивації праці та соціально-економічного розвитку діяльності управлінських кадрів представлено на рис. 1.

Функціональна спроможність мотивації праці стосовно забезпечення підтримки процесів соціально-економічного розвитку діяльності управлінського персоналу визначається її кількісними та якісними параметрами, удосконалення та підвищення стандартів яких потребує

необхідності дотримання певних правил і процедур (рис. 2).

Забезпечення ефективності внаслідок вдосконалення мотивації праці управлінського персоналу має гарантуватися наявністю дуалістичної природи цього процесу. З однієї сторони, його провадження повинне бути націлене на реалізацію комплексних заходів системного характеру, забезпечення дієвості, ефективності та функціональної спроможності, яких повинна підтримуватися для всіх організаційних структур та ієрархічних рівнів управління машинобудівним підприємством, а з іншої – забезпечення ефективності заходів стосовно удосконалення мотивації праці має передбачати використання індивідуального підходу до ідентифікації психологічних стимулів управлінської діяльності для конкретного працівника апарату управління. Адже цілком логічним є те, що система цінностей і мотивів для кожної людини є різною, тому з метою забезпечення ефективності розроблених заходів і скорочення витрат на проведення процесу вдосконалення мотивації праці доцільним є дотримання індивідуального підходу в процесі розробки мотиваційних механізмів для кожного окремого керівника, реалізація чого передбачає формування таких передумов: 1) розуміння та усвідомлення з боку керівництва необхідності забезпечення індивідуального підходу до формування мотиваційних механізмів, що вимагає посилення пріоритетності задоволення фізіологічних та особистих потреб працівників апарату управління, як у процесі реалізації кадрової політики, так і при складанні бюджету витрат на утримання управлінського персоналу; 2) ідентифікація психологічних мотивів, інтересів і стимулів управлінського персоналу, моніторинг їх якісної та кількісної зміни у часі з метою забезпечення процесу підтримки корегування системи мотивації праці відповідно до сформованих в конкретний період потреб; 3) залучення до процесу розробки пріоритетних напрямів удосконалення мотивації праці управлінців послуг кваліфікованого психолога, що забезпечить врахування не лише економічних стимулів, але й впливу психологічно-емоційного стану на формування мотиваційних механізмів працівників апарату управління; 4) налагодження міжособистісних контактів між працівниками апарату управління неформального характеру, що дозволить не лише виявити інтереси і стимули працівників, але й підвищити рівень морально-психологічного клімату в колективі.

У процесі розробки мотиваційних механізмів стратегічно можна виділити два діаметрально протилежних полюси: перший полягає у побудові соціально-економічних стимулів до активізації діяльності управлінського персоналу на засадах формування його зацікавленості за результати власної праці та отримання за неї винагороди у матеріальній чи нематеріальній формах; другий – орієнтований на викорис-

тання системи санкцій, покарання та маніпулювання почуттям страху працівників апарату управління. Слід відзначити, що в умовах недостатньої ліквідності підприємств машинобудування, посилення соціально-економічної диференціації в суспільстві, економічної рецесії та скорочення кількості вакантних місць на ринку праці поширенішою стає практика використання мотиваційних механізмів, що засновані на маніпулюванні страхом підлеглих. Такий підхід є особливо типовим для керівників з авторитарним стилем управління, який переважно притаманний для керівників, що зростають кар'єрного в умовах командно-адміністративного типу господарювання, свідомість і погляди яких на шляхи вирішення виробничо-господарських проблем об'єктивно обґрунтовують необхідність застосування методів жорсткого контролю і покарання за неналежне виконання обов'язків. Надання пріоритетності широкій практиці застосування санкцій поряд з більш лояльними методами мотивації є не лише ірраціональним, але й економічно недоцільним, оскільки постійний страх можливості отримання покарання формує передумови для розвитку службових махінацій і зловживань з боку управлінського персоналу, знижує рівень продуктивності працівників апарату управління.

Низька функціональна спроможність політики санкцій і покарань підтверджується також результатами проведеного анкетного опитування, адже, як свідчать його результати, в процесі розробки заходів стосовно удосконалення мотивації праці доцільним є орієнтація на формування умов для розвитку позитивних стимулів управлінського персоналу (рис. 3).

Для удосконалення мотиваційного процесу управлінського персоналу в машинобудівних підприємствах важливим є вибір принципів та методик нарахування заробітної плати за виконану роботу, що формалізуються у вигляді обраної системи оплати праці. Практика господарювання передбачає можливість використання тарифної або безтарифної системи оплати праці. Рішення стосовно вибору на користь однієї з них потребує формулювання чіткого обґрунтування, враховуючи стратегію, ресурсні можливості та специфіку діяльності конкретного машинобудівного підприємства. В процесі вибору системи оплати праці управлінського персоналу пропонуємо керуватися інформацією матриці результатів компаративної діагностики перспектив використання тарифної та безтарифної систем у машинобудівному підприємстві, що враховує їх переваги та недоліки (табл. 1).

Незважаючи на часткову асоціацію тарифної системи оплати праці з пережитком командно-адміністративного типу економіки, її застосування є досить раціональним і містить економічну доцільність у ринкових умовах господарювання. Тарифна система оплати праці передбачає використання тарифної сітки,

ставок, надбавок і доплати до тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик (довідники). Такий комплексний характер тарифної системи забезпечує можливість нарахування справедливої заробітної плати управлінському персоналу, що враховує рівень його професійної кваліфікації, знання, вміння та навички, стаж роботи на управлінських посадах, складність та важкість виконуваної роботи, а також інші умови здійснення управлінської діяльності. Використання тарифної системи передусім є виправданим для потужних машинобудівних підприємств, що є фінансово спроможними забезпечити параметри стосовно оплати праці відповідно до розроблених вимог. На нашу думку, доцільним є керуватися розробленою Єдиною тарифною сіткою (ЄТС) у процесі нарахування заробітної плати, оскільки вона є достатньо універсальною, а розробка окремої для машинобудівного підприємства потребує здійснення необґрунтованих витрат.

У свою чергу, безтарифна система оплати праці є доцільною до використання на підприємствах, котрі є фінансово неспроможними забезпечити оплату праці відповідно до вимог ЄТС. Ця система дозволяє більш гнучко підходити до питань оплати праці, адже розмір заробітної

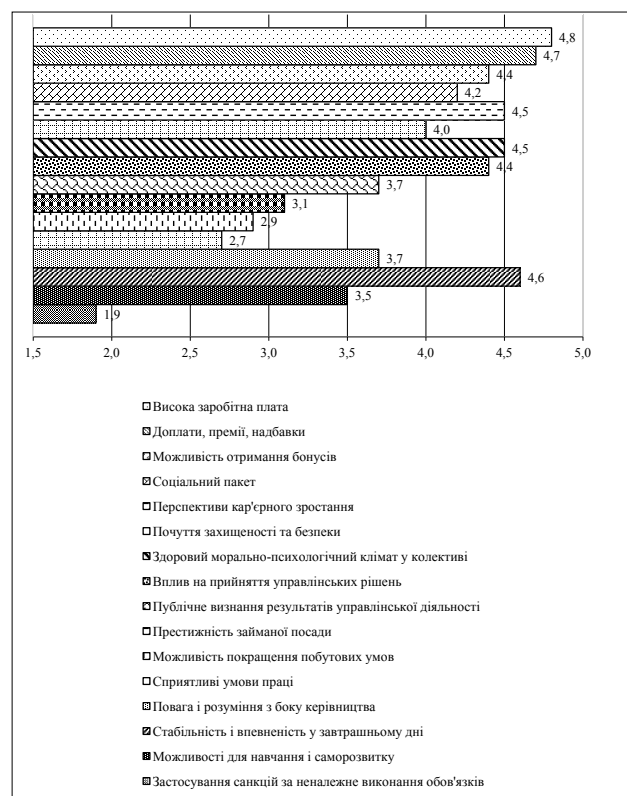


Рис. 3. Оцінка важливості мотиваційних чинників управлінського персоналу машинобудівних підприємств Львівської області, 2013 р. (0 балів – абсолютно не мотивує; 5 – рівень мотивації максимальний)

Джерело: розраховано на основі даних анкетного опитування



бітної плати не є фіксованим і напряду залежить від показників діяльності управлінського персоналу. Використання безтарифної системи забезпечує балансування колективної та індивідуальної зацікавленості за кінцеві результати господарювання машинобудівного підприємства, однак формує ризики виникнення соціальної несправедливості, внаслідок істотної диференціації доходів працівників апарату управління.

Розробка механізмів удосконалення мотивації праці має дуальну природу: з однієї сторони, цей процес потребує пошуку фінансових джерел, резервів та формалізації організаційно-економічного інструментарію з метою забезпечення його ресурсної підтримки, що носить суто економічний характер, а з іншої – забезпечення ефективності розроблених заходів передбачає своєчасну ідентифікацію інтересів і стимулів управлінців, що надає процесу вдосконалення мотивації праці чітко вираженого психологічного характеру. Адже цілком закономірним є те, що одні й ті ж методи стимулювання праці не завжди будуть мати однакову ефективність в аспекті застосування до різних працівників апарату управління. Вона визначається професійними здібностями конкретного управлінця, його системою цінностей, світоглядом, досвідом, знаннями, ієрархією потреб та іншими чинниками. В контексті цього важливим є забезпечення дотримання максимального рівня індивідуалізації процесу мотивації. З огляду на це, доцільним є проведення періодичного анкетування управлінського персоналу, що має на меті чітку ідентифікацію його мотиваційних інтересів, стимулів і першочергових потреб для

формалізації ефективного інструментарію їх задоволення.

З метою забезпечення підтримки процесу вдосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівних підприємств доцільною є реалізація таких організаційно-економічних заходів:

- проведення системної періодичної діагностики потреб, інтересів і стимулів працівників апарату управління засобами анкетування, усного опитування та вивчення особистісних бажань управлінця, ідентифікація ієрархії його потреб, організація обліку індивідуальних особливостей, виявлення тенденційних змін та параметрів їх розвитку на перспективу, формалізація кількісних та якісних характеристики потреб персоналу, проектування та тестування альтернативних шляхів їх задоволення;

- активізація розвитку інтеграційних зв'язків машинобудівного підприємства з консалтинговими, аудиторськими компаніями, кадровими (рекрутинговими) агентствами з метою залучення їх досвіду, практики та послуг до процесу тактично-оперативного корегування системи мотивації праці управлінського персоналу, забезпечення належного рівня її функціональної спроможності, надання характеру динамічності відповідно до розвитку змін внутрішнього та зовнішнього середовища, формування гнучкої організаційної структури системи мотивації, підвищення рівня компетентності представників топ-менеджменту в розробці мотиваційних механізмів, диверсифікації ризиків прийняття помилкових управлінських рішень у побудові мотиваційних стимулів;

Таблиця 1

**Матриця результатів компаративної діагностики перспективи використання тарифної та безтарифної систем оплати праці в машинобудівних підприємствах**

ХАРАКТЕРИСТИКИ	СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ:	
	ТАРИФНА	БЕЗТАРИФНА
ПЕРЕВАГИ	Гарантує гідну стабільну оплату праці незалежно від розвитку змін економічного середовища підприємства; максимально враховує особливості та складності виконуваних робіт; не потребує проведення проектувальних процедур у зв'язку з можливістю використання Єдиної тарифної сітки (ЕТС); забезпечує універсалізм і стандартний підхід до оцінки результатів праці; проста й зрозуміла методика розрахунку заробітної плати; забезпечення критерію прозорості нарахування виплат.	Доцільно використовувати на підприємствах з недостатньою фінансовою спроможністю бюджетів; формує стимули для підвищення продуктивності управлінської діяльності; узгодження колективних та індивідуальних інтересів за кінцеві результати господарювання підприємства; підвищення рівня конкуренції та змагальності між працівниками апарату управління; чітка ідентифікація стратегічних пріоритетів діяльності управлінського персоналу, за які передбачено отримання грошової винагороди.
НЕДОЛІКИ	Потребує потужної ресурсної підтримки бюджету підприємства; формує інерційність у питаннях підвищення продуктивності управлінської діяльності; наявність можливості виникнення ризиків невідповідності кваліфікаційного розряду навикам і вмінням управлінця; у процесі оцінювання результатів діяльності працівника апарату управління більшою мірою орієнтована на його кваліфікацію, аніж на рівень продуктивності праці; першочергово формує стимули в управлінця до підвищення кваліфікаційного розряду.	Передбачає необхідність проектування безтарифної системи з урахуванням особливостей галузі машинобудування та спеціалізації підприємства, що вимагає спеціальних знань; створює передумови для формування диспаритету рівня доходів управлінців, що може призвести до зростання соціальної напруженості в колективі підприємства; вища ймовірність виникнення службових зловживань у процесі розподілу винагороди за кінцеві результати діяльності порівняно з тарифною системою.

Джерело: власна розробка

– посилення ролі, повноважень, відповідальності та інституціональної спроможності кадрових служб підприємства у питаннях організації мотиваційного процесу засобами підвищення рівня частки їх аналітичної роботи, націленості на вивчення психологічно-емоційних аспектів управління із залученням послуг психолога, організації дозвільних заходів (конкурсів, змагань, культурно-масових заходів тощо) з метою ідентифікації неформальних стимулів працівників апарату управління до підвищення продуктивності їх діяльності;

– формування методичного забезпечення проведення об'єктивного оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу на засадах використання абсолютних і відносних показників, кількісних та якісних характеристик управлінської діяльності, встановлення індивідуальної та групової участі у формуванні кінцевих показників господарювання, застосування прогресивних методів нормування і хронометражу праці, диверсифікації джерел отримання виробничо-господарської інформації;

– забезпечення прозорості, публічності та громадського контролю за виділенням та використанням фінансових ресурсів, виділених на організацію мотиваційного процесу, шляхом представлення колективу детального звіту в розрізі окремих статей витрат, забезпечення участі профспілкових комітетів машинобудівних підприємств у формуванні мотиваційних бюджетів, а також проведення попередніх публічних обговорень перед їх прийняттям і затвердженням;

– формування психологічних механізмів управління мотивами та стимулами працівників апарату управління з метою їх структуризації та спрямування в пріоритетному напрямі, що дозволить забезпечити узгодження ресурсних можливостей мотиваційного бюджету машинобудівного підприємства з інтересами та потребами управлінського персоналу;

– забезпечення побудови тісних інтеграційних відносин, злагодженості та взаємної відповідальності між ієрархічними рівнями управління для формування групової зацікавленості за кінцеві результати господарювання машинобудівного підприємства, що дозволить сформувати безпосереднє управління ефективністю виробничо-господарського процесу та підвищить функціональну спроможність застосування розробленої системи пріоритетних інструментів мотивації праці;

– поширення практики вивчення та впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці управлінського персоналу в діяльність машинобудівних підприємств на засадах послідовного тестування, апробації та максимальної адаптації передових положень цього досвіду до вітчизняних умов господарювання з метою мінімізації ймовірності виникнення протидії до потенційних змін та забезпечення отримання

максимально корисного ефекту від запровадження передових практик мотивування управлінського персоналу.

**Висновки.** Таким чином, удосконалення мотивації праці управлінського персоналу машинобудівного підприємства доцільно здійснювати на основі розробленого алгоритму, що включає: 1) узгодження мотивів управлінців з ресурсними можливостями підприємства; 2) формалізацію проекту запропонованих змін; 3) пілотне дослідження ефективності сформованих пропозицій; 4) практичне впровадження розроблених мотиваційних механізмів. Пріоритетною є орієнтація на розвиток таких мотиваційних чинників, як підвищення заробітної плати, надання доплат, бонусів, виплата премій, забезпечення почуття стабільності та впевненості в завтрашньому дні, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, гарантування участі в прийнятті рішень, забезпечення престижності займаної посади, формування почуття захищеності та безпеки, публічне визнання результатів діяльності, перспективи кар'єрного зростання.

Компаративна діагностика перспективи використання тарифної та безтарифної систем оплати праці управлінського персоналу забезпечила ідентифікацію їх переваг і недоліків. Тарифна система є доцільною для машинобудівних підприємств, що є бюджетно-спроможними забезпечити параметри оплати праці управлінського персоналу відповідно до вимог Єдиної тарифної сітки. Своєю чергою, використання безтарифної системи є виправданим у випадку необхідності більш гнучко підходити до питань оплати праці.

У процесі удосконалення мотиваційного процесу управлінського персоналу важливим аспектом є визначення меж граничної корисності витрат на реалізацію відповідних організаційно-економічних заходів, що забезпечить мінімізацію ризиків неефективного управління ресурсами та запобігання необґрунтованим грошовим витратам. Тому система мотивації праці управлінського персоналу повинна передбачати наявність керованого механізму її оперативного корегування з метою надання мотиваційному процесу характеру економічної доцільності, раціональності та функціональної спроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.
2. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы : теория и практика / Б.М. Генкин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 351 с.
3. Декалюк О.В. Діагностика проблем мотивації персоналу у міжнародних компаніях в сучасних умовах господарювання / О.В. Декалюк, Л.В. Песченюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 112–114.

4. Жуковська Т.О. Середовище мотивування продуктивності праці персоналу підприємств машинобудування : організаційно-управлінські засади розвитку / Т.О. Жуковська // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – Вип. 187. – С. 16–22.
5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П.З. Капустянський. – К. : Знання України, 2007. – 156 с.
6. Князева Е.А. Мотивация персонала в условиях построения информационного общества : [монографія] / Е.А. Князева. – Одесса : ВМВ, 2008. – 208 с.
7. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – СПб. : Евразия, 2001. – 478 с.