ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кір'ян О.І., к.е.н., доцент, Яковенко В.О.,
Українська інженерно-педагогічна академія,
Кір'ян І.С., Харківський національний економічний університет,

Управління підприємством – процес, в основі якого лежить вплив на колектив підприємство та всі сторони його діяльності з метою отримання максимальних результатів. Такий вплив на кожному підприємстві та організації виконують управлінські кадри. Процес управління виконують люди, а отже ефективність процесу управління залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства, яка в свою чергу складається з ефективності діяльності окремих груп працівників та груп працівників різного рівня освіти, кваліфікації, тощо.

Менеджмент організації, що працює в умовах ринку, висуває високі вимоги до управлінського персоналу. Сучасний управлінець – це людина, яка володіє як загальними основами науки управління, так і специфічними знаннями та вміннями в області стратегії управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом та виробництвом.

Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент. Вони складаються з:

— вміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;

— високу інформованість - з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство.

— знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;

— здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;

— вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку;

— вміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах;

— наявність спеціальних знань в галузі організації та управління

виробництвом, а також вміння використовувати їх у своїй практичній діяльності;

— вміння раціонально підбирати та розташовувати кадри;

— вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;

— здатності та вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи;

— вміння доцільно планувати роботу апарату управління;

— розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих;

— координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;

— вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;

— вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих;

— конкретність та чіткість у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ;

— враховувати та контролювати результати своєї діяльності та роботи колективу;

— стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень.

Ці та багато інших знань та вмінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою. В процесі виконання своїх функцій менеджери вступають у взаємодію з широким колом осіб – колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, постачальниками, тощо. Для того, щоб працювати з людьми, які так відрізняються одне від одного, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони співпрацюють. Це, насамперед:

— високе почуття обов'язку та відданості справі;

— чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;

— поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії підприємства;

— здатність швидко відновлювати свої фізичні та душеві сили та критично оцінювати свою діяльність.

В роботі багатьох організацій методичні матеріали містять у собі перелік таких якостей управлінських працівників, як: чесність, справедливість, вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими, витриманість й тактовність при будь-яких обставинах, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, а також наполегливість, енергійність в їх реалізації, вміння відстоювати свої погляди, самокритичність при оцінюванні своїх дій та вчинків, вміння вислуховувати поради, правильне сприйняття критики та вміння робити висновки, вміння дотримуватись свого слова та не обіцяти того, чого не зможеш виконати, вміння використовувати свої права та повноваження, в особливості у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу, а також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати та підлеглих.

Знання та розуміння законодавства є одним з першочергових питань у багатьох сферах управління. Це стосується також і оцінки ефективності діяльності персоналу, яка повинна проводитись відповідно до чинного законодавства України.

Всі ці та багато інших якостей та вимог до управлінців обумовлюють стиль роботи управлінця, організацію виробничого процесу, а значить є важливими факторами ефективності та продуктивності діяльності всього підприємства.

Іншим важливим фактором підвищення ефективності та результативності менеджменту є розподіл праці менеджерів. Відповідно до цього в організаціях виділяють наступні види розподілу праці менеджерів: функціональний, структурний, технологічний, професіонально-кваліфікаційний.

Існують різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Наприклад, за результатами атестації, за визначенням загрузки та чисельності персоналу. Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальнюючим показником, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходиться на 1 гривню витрат по утриманню апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробіток на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності:

— розмір прибутку, що приходиться на одного управлінця,

ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що приходиться на одну гривню заробітної плати;

— виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність праці управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, що визначають ефективність праці відносять основні елементи виробничого процесу без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні.

Але для того, щоб персонал працював ефективно, необхідно його стимулювати. При цьому необхідно враховувати потреби, вподобання, характер кожного окремого працівника, адже вони такі різні. Тому і методи стимулювання повинні бути індивідуальними для кожного. Наприклад, такі:

1) Для директора (не власника підприємства) – підвищення заробітної плати; збільшення частки у прибутках; продаж частки акцій підприємства (якщо людина відчуватиме, працює на себе – то зрозуміло, що вона буде краще працювати).

2) Для заступника директора - підвищення заробітної плати; збільшення частки у прибутках; продаж частки акцій підприємства (якщо людина відчуватиме, працює на себе – то зрозуміло, що вона буде краще працювати),а також можна стимулювати кар'єрним ростом (від заступника директора до директора).

3) Для головного інженера - підвищення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; додаткові вихідні.

4) Для головного бухгалтера - підвищення заробітної плати; премії; додаткові вихідні; гнучкий графік роботи(за умови своєчасного ведення звітності і оформлення всіх документів); надання власного кабінету (якщо його нема); надання службової машини.

5) Для топ-менеджера – підвищення заробітної плати; збільшення відсотку від продажу (якщо це топ-менеджер торгового відділу); додаткові вихідні; гнучкий графік роботи; кар'єрний ріст; розширення повноважень; надання власного кабінету (якщо його нема); надання службової машини.

6) Для звичайного менеджера - підвищення заробітної плати; збільшення відсотку від продажу (якщо це менеджер торгового відділу); додаткові вихідні; кар'єрний ріст.

7) Для начальника відділу кадрів – збільшення заробітної плати; надання власного кабінету (якщо його нема); надання службової машини; додаткові вихідні.

8) Для начальника охорони праці - збільшення заробітної плати.

9) Для головного економіста – збільшення заробітної плати; премії; додаткові вихідні; надання власного кабінету (якщо його нема); надання службової машини.

10) Для начальника виробництва - підвищення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; додаткові вихідні; надання власного кабінету(якщо його нема); службової машини.

11) Для головного технолога – збільшення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; додаткові вихідні.

12) Для головного енергетика - збільшення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; додаткові вихідні.

13) Для майстра – підвищення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; кар'єрний ріст; надання додаткових вихідних.

14) Для бригадира - підвищення заробітної плати; премії; доплати; надбавки; кар'єрний ріст; надання додаткових вихідних, збільшення перерв (без втрат для виробництва).

Використовуючи запропонований підхід до формування мотиваційної системи підприємства, підбору комплексу мотиваційних чинників, є можливість досягти такого рівня зацікавленості працюючих, при якому вони самостійно будуть контролювати свою діяльність, настоювати на чіткому визначенні параметрів їх праці.

Для цього до наведених методів стимулювання слід чітко підбирати показники, найважливіші для даного підприємства, що чітко відповідають його стратегії та сучасному стану розвитку, наявності ресурсів та потребі в досягненні тих чи інших показників діяльності. При цьому вони повинні бути в прямій залежності від діяльності саме тих підрозділів та працівників, до яких застосовується розробляєма мотиваційна система. В іншому випадку можна отримати ефективну дестимулюючу систему.

Тобто, мотиваційна система повинна враховувати: сучасні тенденції розвитку підприємства (у вигляді потрібного рівня окремих показників діяльності, спираючись на стратегію); внесок кожного підрозділу та працівника в результати діяльності (у вигляді переліку показників стимулювання та дестимулювання); можливості та обсяги праці кадрової та економічної служб (у вигляді кількості використовуємих з вищезгаданого переліку показників).