УДК 331.101.3

В.С. Медведєв
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ОРГАНІЗУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У СКЛАДАЛЬНОМУ ВИРОБНИЦТВІ ПРИЛАДОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Медведєв В.С., 2010

Розроблено методичні підходи до організування системи мотивації на складальному виробництві приладобудівного підприємства. Проаналізовано фактори конкурентоспроможності вітчизняних приладобудівних підприємств, виділено основні конкурентні переваги, що забезпечують мотиви іноземних та вітчизняних інвесторів виходити на український ринок. Враховуючи існуючий досвід співпраці із іноземною компанією з організування складального виробництва, оцінено мотиваційні фактори, які впливають на поведінку робітників, наведено приклади основних елементів побудови ефективної системи мотивації.

Ключові слова: приладобудування, складальне виробництво, конкурентоспроможність, мотивація, продуктивність праці, операції.

In this article the author develops methods to organize motivation system for assembly process of the appliance-product enterprises. The article provides analysis of competitiveness factors of appliance-product enterprises, which provide motives for foreign and Ukrainian investors to enter the Ukrainian market. Taking into attention the existing experience of cooperation with foreign company in organizing of assembly production, the author analyses and evaluates the motivational factors that influence the workers behavior, gives examples of basic elements for building an effective system of motivation.

Keywords: appliance-product enterprises, assembly production, competitiveness, motivation, productivity, operations.

Постановка проблеми

У сучасних умовах господарювання та економічного зростання на приладобудівних підприємствах виникає проблема неефективності механізмів управління, розроблених у раніше діючій економічній системі. Такі внутрішні фактори, як низька продуктивність праці, недотримання санітарних, гігієнічних норм, неефективні системи мотивації та організування виробничих процесів роблять процес перебудови доволі болісним, і особливо це стосується укорінених і сталих систем матеріального стимулювання.

Основна проблема тут полягає в тому, що механізми стимулювання, що розроблені на основі раніше діючого законодавства, принципів і норм, ґрунтуються найчастіше на емпірично встановлених параметрах стимулювання, можуть містити безліч елементів у різний час встановлених систем оплат, які дублюють повністю або частково одна одну. Одним із способів підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення механізмів (систем) стимулювання. Ефективність роботи будь-якого підприємства в ринкових умовах безпосередньо залежить від зацікавленості трудового колективу в результатах діяльності підприємства, а, отже, від системи матеріальних і моральних стимулів за результати діяльності, від узгодженості економічних інтересів у колективі. Підприємство в особі керівництва, як правило, прагне до економії витрат на оплату праці при збереженні якості й обсягу продукції, що випускається. Своєю чергою, працівники прагнуть отримати якомога більшу винагороду за свою працю. Виникає завдання розроблення відповідної системи для забезпечення адекватної винагороди за працю, формування системи стимулювання, яка б враховувала зусилля окремого працівника і його інтереси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації широко вивчаються в працях економістів-класиків та українських вчених: А. Сміта, Ф.Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Афоніна, Р.Оуена, О. Кузьміна, О.С. Віханського, Г.А. Дмитрієнка, І.В. Мішурова, Н.П. Любомудрової та ін.

Методологія управління якості праці, науково-практичні проблеми та шляхи їх вирішення вивчаються зокрема в працях Л.А. Лутая [7,2], О.В. Додонова [2], В.М. Гончарова [1]. В умовах ринкової економіки для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності превентивного значення набуває якісна компонента самого поняття праці порівняно з її кількісним виміром. Концептуальною основою такого виміру стає не кількість праці (витрачений час, інтенсивність та продуктивність живої праці), а її якість, що залежить від ефективності та продуктивної діяльності всієї економічної системи [2, с. 15–17].

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

За таких умов за логікою поняття «якість» якість праці ототожнюється з такими визначеннями:

– певною послідовністю дій, що спрямовані на досягнення визначених цілей та якісних результатів діяльності економічної системи [10, с. 692];

– теорією сучасного менеджменту, в якій праця пов'язується з ефективністю виробництва та характеризується «ринковою вартістю виробленої продукції, поділеною на загальні витрати ресурсів виробництва» [9, с. 699];

– накопиченим капіталом, що, на думку А. Маршалла, є результатом роботи особи, яка раціонально використовує ресурси виробництва [8, с. 136].

А.М. Колот [3] досліджує мотивацію персоналу з погляду соціально-трудових відносин, а також складові системи мотивації персоналу: принципи, функції, види, форми і методи посилення.

Питання організації роботи персоналу в розрізі організування промислового виробництва, оптимізації виробничих процесів та нормування праці досліджують Й.М. Петрович [12], О.Г. Туровец, [13], А. Балашов [14], Крутов С.В. [15]. Поряд із вітчизняною школою з організування промислового виробництва, всесвітньо відома німецька організація REFA пропонує деталізовані нормативні підходи до нормування праці та оптимізації чисельності персоналу [16]. REFA володіє унікальним набором перевірених на практиці методів та інструментів для організації роботи підприємства. Її методика успішно застосовується на багатьох підприємствах Німеччини та інших країн світу. Принципи REFA використовують такі фірми, як BMW, Siemens, DaimlerChrysler [17].

Основою методики є процесно-орієнтована організація праці. Її концепція полягає в організації структури та перебігу виробничого ланцюжка шляхом аналізу, оцінювання та подання процесів і робочих систем. Процесна орієнтація дає змогу гнучко реагувати на вимоги ринку і впроваджувати на підприємстві необхідні зміни, уникаючи при цьому істотних капіталовкладень.

Друга необхідна складова – безперервний процес поліпшень – це один із принципів, покладений в основу системи управління якістю. Використовуючи рішення, пропоновані союзом REFA, роботу на підприємстві організовують так, що в результаті підприємство являє собою чітко відрегульовану систему, здатну самостійно своєчасно виявляти недоліки і виправляти їх.

Сьогодні методику REFA переймають і вітчизняні фахівці [11]. Діагностика рівня організації праці дає змогу виділити і розрахувати частку непродуктивного робочого часу, розробити заходи щодо оптимізації бізнес-процесів.

Постановка цілей

Метою статті є виділення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність роботи складальних виробництв вітчизняних приладобудівних підприємств, а також розроблення методичних підходів до організування мотиваційної системи на таких виробництвах.

Виклад основного матеріалу

1. Фактори конкурентоспроможності вітчизняних приладобудівних підприємств.

Особливості складального виробництва приладобудівних підприємств на сучасному етапі випливають з тих конкурентних переваг, які склались в Україні порівняно із іншим країнами. Такими конкурентними перевагами є:

– порівняно низький рівень заробітної плати працівників,

– порівняно низькі інвестиційні витрати на запуск складального виробництва,

– зручне географічне положення України – близькість до споживачів західної Європи.

У сучасних умовах зростає попит на українську робочу силу, іноземні замовники шукають можливості перенесення виробництва в Україну або розміщення замовлень на українських підприємствах. Своєю чергою, вітчизняні підприємства, які в стані задовольнити європейські стандарти якості продукції, вирішити проблеми комунікації та завоювати довіру іноземних замовників, мають нові унікальні можливості розвитку.

Враховуючи специфіку виготовлення продукції на українських підприємствах, на основі виділених конкурентних переваг окреслимо основні фактори та особливості, що впливають на сучасний розвиток українських компаній:

1. Високий рівень ручної праці.

Через низький рівень зарплати порівняно з іншими європейськими країнами, вітчизняні підприємства є конкурентоспроможними насамперед в тих випадках, коли саме ручна праця є більш доцільною, ніж автоматизація. Автоматизовані процеси знижують собівартість продукції, однак вони не завжди є ефективними. Вартість використання обладнання на глобальному ринку порівняно однакова, і основне значення належить технології та конструкторській ідеї. Однак часто виникає необхідність зміни товару. Сучасний динамічний розвиток викликає постійну потребу модифікації виробів або введення нових виробів. Це, своєю чергою, робить практично неможливою суцільну автоматизацію виробничих процесів, адже людська праця є більш гнучкою – набагато дешевше провести тренінг, ніж перепрограмувати та пристосувати

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

автомат під нові умови. Подібна ситуація характерна не лише для нашої країни. Навіть такі потужні високотехнологічні компанії, як Canon, надають перевагу бригадному складанню із застосуванням ручної праці – саме через складність та витратність пристосування автоматів до умов динамічного ринку.

2. Відносно кваліфікована робоча сила.

Хоча за останні роки відчувається брак висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, рівень кваліфікації робочої сили в Україні практично завжди відповідає потребам іноземних фірм, які виходять на український ринок або розміщають тут виробництво. Причини тут криються і у порівняно високому рівні безробіття в Україні, і у потужній базовій підготовці техніків та інженерів ще з радянських часів, і у природній кмітливості та спритності українців. Враховуючи, що новостворені виробництва зазвичай пропонують вищий за середній рівень заробітної плати, такі виробництва не мають проблем із забезпеченням як технічними працівниками, так і працівниками для низькокваліфікованих робіт: монтажниками, операторами, працівниками на лінії.

3. Нестабільне й надмірне регулювання з боку держаних контролюючих органів.

У спадок від радянських часів залишився також і потяг до забюрократизованості, надмірної контрольованості, корумпованості у відносинах між державою та бізнесом. Іноземні корпорації готові здійснювати свою діяльність в Україні, проте на заваді їм стають такі фактори, як нестабільне й надмірне регулювання, відсутність в Україні сталої стратегії та відповідного національного плану дій, недосконаліть національного законодавства, нечітка правова система, нестабільність економічної та політичної ситуації, високий рівень корупції, переобтяженість регуляторними нормами та складність податкової системи, значне податкове навантаження, низький платоспроможний попит українських споживачів, труднощі у спілкуванні з урядовими та приватизаційними органи.

Головними мотивами виходу іноземних виробників на український ринок є завоювання нових, великих, часто нерозвинених і тому перспективних ринків збуту, потенціал вигідного використання українських факторів виробництва, особливо робочої сили, бажання диверсифікації діяльності між значною кількістю «пострадянських» ринків. Найбільш привабливими для іноземців галузями української економіки є харчова промисловість, галузі машинобудування і металообробки, фінансова, страхова та торговельна сфери. Проте в Україні потрібно створювати і власні виробництва, які могли б скласти конкуренцію західним компаніям. Особливо актуальне це питання у зв'язку із вступом України до Світової організації торгівлі [17, с 6]. Треба розуміти, що національні виробничі підприємства здатні витримати конкуренцію з ТНК лише тоді, якщо в них буде збудована ефективна система низькозатратного виробництва з відповідним рівнем енергозатрат, високою продуктивністю та віддачею працівників, низьким рівнем непрямих накладних витрат, з європейськими стандартами чистоти та гігієни виробничих приміщень та організації робочих місць, а також відповідним контролем за якістю продукції.

2. Методичні підходи до організування системи мотивації на складальному виробництві.

2.1. Оцінювання мотиваційних факторів.

Розглянемо деякі питання організування складального виробництва на приладобудівному підприємстві, враховуючи існуючий досвід співпраці із іноземними компаніями.

Одним з основних питань у організуванні складального виробництва є налагодження системи мотивації робітників, яка б створювала умови для самовіддачі та внутрішнього задоволення роботою.

За даними досліджень 1294 успішних фірм з Північної Америки, Європи, Азії та Латинської Америки [5, с. 46], ефективна мотивація має бути насамперед системою, що відповідає таким характеристикам:

- гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими та людськими ресурсами;
- чесна та послідовна (правила мають стосуватись усіх працівників без винятків);
- залежна від досягнення чітко усвідомлених цілей;
- поєднана із загальною стратегією організації;
- поєднана з елементами управління якістю адже вони працюють з однією метою;
- передбачає застосування комбінації фінансових та не фінансових стимулів;
- забезпечує регулярні та систематичні огляди результатів та оцінку впливу на діяльність організації;
- передбачає чітке розуміння менеджерами (або тими, хто виконує їх функції) вплив різних інструментів на вмотивованість та лояльність працівників.

Серед мотиваційних факторів, які впливають на поведінку робітників, виділяють фінансові та нефінансові чинники, які наведені в табл. 1.

Однак не всі фактори однаково впливають на мотивацію робітників. Доволі часто керівники та власники бізнесу вважають, що найкраще мотивують гроші. У цьому немає нічого поганого, адже рідко хто погодиться працювати безоплатно. Однак рівень грошової винагороди є визначальним здебільшого в момент пошуку та працевлаштування працівника. В момент, коли працівник прийняв рішення влаштуватись на певне місце, грошовий фактор втрачає визначальне значення. Гроші є необхідним, але недостатнім фактором мотивованості персоналу [6, с. 1].

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Таблиця 1

Фінансові та нефінансові мотиваційні чинники

Фінансові чинники	Нефінансові чинники
– заробітна платня як винагорода за результати; – оплата, основана на уміннях; – пенсія; – бонуси; – страхування (здоров'я); – фінансова допомога (на придбання житла, авто); – гранти на дослідження; – позики; – відшкодування навчання; – оплачена подорож чи відпустка;	– встановлення чітких цілей; – безпечне та чисте робоче місце; – додаткові вихідні; – професійна автономія; – делегування прав та обов'язків; – стабільна працевлаштованість; – гнучкість робочих годин та розподіл обов'язків; – визнання роботи; – підтримка у кар'єрному рості; – система кураторства та партнерство з більш досвідченими спеціалістами; – доступ до навчання та підтримка підвищення кваліфікації; – політика рівних можливостей; – захист вагітних жінок від дискримінації; – відпустка по догляду за дитиною.

Джерело [6, с.1].

Серед працівників, а також серед їх керівників, проводилось опитування з метою дізнатись, які фактори роботи вони вважають найважливішими та побачити, чи є різниця у сприйнятті важливості таких факторів [4, с. 48]. Результати вказують на те, що керівник не завжди чітко усвідомлює, що є мотиватором для його працівника.

Порядок важливості різних факторів роботи з погляду працівників та керівників показано в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна оцінка факторів роботи з погляду працівників та керівників

Фактори роботи	**Оцінка працівниками** (1 – найважливіший)	**Думка керівників про важливість факторів роботи для їх працівників** (1 – найважливіший)
Належна оцінка виконаної роботи	1	8
Відчуття включеності	2	10
Допомога з особистих проблем	3	9
Безпечність роботи	4	2
Гарна платня	5	1
Цікава робота	6	5
Професійний ріст в організації	7	3
Особистий підхід до працівників	8	6
Гарні умови праці	9	4
Тактовна дисципліна	10	7

Джерело: [4, с. 48].

Якщо керівники віддали перше місце грошовому фактору, то самі працівники найвпливовішим фактором вважають належну оцінку виконаної роботи. По суті робітники вимагають чесної та справедливої системи оцінювання їх індивідуального внеску в досягнення загальних цілей. Прагнення справедливості є одвічним прагненням людини. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковим ставленням до оцінювання вчинків, результатів праці, браком дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють усіх за однаковими критеріями, то вона вважає це справедливим і від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності [3,41].

Крім того, велику увагу працівники приділяють таким нефінансовим факторам, як відчуття "включеності" та допомога з особистих проблем. Тобто самі працівники спочатку розглядають себе як частину організації та прагнуть відповідного до себе відношення з боку адміністрації. Вони хочуть розуміти процеси, що проходять на підприємстві, причини та наслідки тих чи інших рішень. Вони прагнуть бути "своїми" в межах організації та відчувати, як можуть вплинути на загальний успіх компанії.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

2.2. Етапи побудови системи мотивації робітників складального виробництва приладобудівних підприємств.

Враховуючи основні моменти побудови ефективної мотиваційної системи, окреслимо елементи, які можна покласти в основу побудови такої системи на новостворених складальних виробництвах або на тих підприємствах, де відчувається втрата продуктивності через невмотивованість робітників.

Оскільки операції на складальних виробництвах мають повторюваний характер (їх можна виміряти та регламентувати), то прив'язка та, найголовніше – оцінювання роботи кожного робітника мають проводити саме за виконаними операціями. Тобто за первинний показник обирають операцію, час виконання якої обмежується технологічним процесом. Операція як елемент техпроцесу є гнучким, а тому і зручним об'єктом для оцінювання та вимірювання. Операція може містити як кількість рухів працівника (наприклад, натиснення кнопки або візуальна перевірка маркування кожної деталі), кількість штук виробів, оброблених робітником (наприклад, вставляння контактів або закручування болтів), так і кількість повністю зібраних деталей, вузлів, виробів. У будь-якому випадку завдання для робітника, а надалі – і винагороду доцільно визначати в розрахунку на операцію, а не за іншим критерієм. На практиці часто зустрічається ситуація, коли завдання робітникам видається в розрахунку на штуки зданих виробів, в прив'язці до оплати за кожну таку здану штуку. Така система, особливо на початковому етапі впровадження нового виробу, коли процес виробництва ще не налагоджений, часто має деструктивний характер. Робітники рахують не свій продуктивний час, а гроші, які можуть отримати вони та компанія, і завжди вважають ціну їх праці заниженою. Якщо ж завдання та винагороду визначати за окремою операцією (навіть якщо вона є ідентичною із складанням повного виробу) – акцент зміщається в бік використаного робітником часу на виконання такої операції. Тобто в бік показників, на які робітник може самостійно впливати – наприклад, працювати інтенсивніше або довший час, що відповідає також і цілям компанії. При цьому працівники вже не можуть сперечатись щодо необ'єктивності розподілу часу – час на кожну операцію вимірюється за допомогою хронометражу, і в будь-який момент можна довести, що дану операцію можливо виконати за цільовий час, а низька продуктивність викликана суб'єктивними причинами тих робітників, які не встигають.

Отже, весь процес виготовлення виробу розділяється на певну кількість операцій. За допомогою хронометражу [16] визначається нормочас (або цільовий час) виконання таких операцій. Важливо, щоб хронометраж проводив відповідальний та компетентний інженер, технолог (або комісія), які ознайомлені з техпроцесом та можуть самостійно виконати операцію. При цьому об'єктом дослідження має бути робітник, який вже деякий або тривалий час спеціалізується на виконанні цієї операції – так, щоби одразу встановити напружений цільовий час і для інших робітників.

Завдання для працівника встановлюється у кількості операцій, які цей працівник може виконувати. У розпорядженні працівника є робоча зміна (зазвичай – 8 годин). Відношення часу робочої зміни до нормочасу за певною операцією визначає денне (змінне) завдання працівника.

Майстер або начальник дільниці розподіляє робітників по робочих місцях залежно від їх здібностей та характеру виробничого процесу. При цьому працівник протягом робочої зміни з дозволу майстра або керівника дільниці може змінювати робоче місце та тип операції. Якщо він бачить, що його продуктивність вища, ніж інших працівників на попередніх операціях – він може допомогти робити попередню операцію. Хоч його продуктивність там може не бути високою, оскільки він не спеціалізувався на цій операції, загальний результат праці цього працівника є вищим. Він не втрачає даремно часу на просте сидіння та очікування партії деталей з попередньої операції. Крім того, із часом такий працівник виробляє навички з декількох операцій, що є, безумовно, вигідно як з боку організації – він може підмінити хворого, так й з боку самого працівника – урізноманітнити свою роботу.

Тут ми знов підходимо до питання, чому цей працівник встане та піде виконувати попередню операцію, а не залишиться сидіти та очікувати нової партії деталей для обробки? Яка у нього мотивація? Принцип справедливого оцінювання роботи працівників, який самими працівниками позиціонується як основний фактор мотивації, передбачає індивідуальний підхід до оцінювання роботи кожного працівника. Сама робота може бути побудована за бригадним принципом (наприклад, весь виріб складає бригада, кожен робітник бригади відповідно складає певний вузол або робить окремі визначені операції), але оцінювати роботу необхідно індивідуально. У випадку складального виробництва критерієм оцінювання доцільно обрати саме кількість виконаних операцій будь-якого типу. Наприклад, працівникам складальної дільниці на початку дня (або тижня) видається листок-завдання із переліком усіх можливих операцій на дільниці, нормочасом за кожною операцією, та відповідно цільовою кількістю операцій за годину або зміну. Приклад такого листка-завдання наведено у табл. 3.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Таблиця 3

Листок-завдання на тиждень для працівника складальної дільниці з'єднувачів

Лінія З'єднувачів	Тиждень № 25		Зроблено операцій, відпрацьовано годин									
ПІБ: Петренко Л.М.												
Назва операції	Нормочас: хвилин на операцію	Норма (ціль) операцій за годину	понеділок		вівторок		середа		четвер		п'ятниця	
			операцій (шт)	годин	операцій (шт)	годин	операцій (шт)	годин	операцій (шт)	годин	операцій (шт)	годин
Монтаж пружин	1,056	57										
Монтаж кришки	1,130	53	440	8,0	320	6,0						
Маркування	0,136	441										
Тамподрук	0,115	522										
Трафаретний друк	0,200	300			600	2,0						
Упаковка по 25 шт	0,050	1200										
Упаковка по 50 шт	0,045	1333										
Підпис робітника							_____		_____		_____	
Підпис майстра							_____		_____		_____	

Джерело: власна розробка.

Фактичні дані працівник заносить в листок власноручно: кількість зроблених операцій та відпрацьований час. Майстер або начальник дільниці перевіряє правильність записів. Це унеможливлює суперечки з приводу неточності даних, адже на листку є підписи як майстра, так і працівника. Отже, на кінець кожної зміни наявні дані по фактичній кількості проведених операцій по кожному працівнику, що і є основою для нарахування заробітної плати. При цьому кожен працівник розуміє, що він отримує зарплату відповідно до своєї праці та намагається максимально збільшувати продуктивність. Також працівники можуть спробувати себе на декількох операціях відповідно до своїх здібностей. На практиці однак бувають випадки, коли на одну операцію просяться більшість працівників, а інша залишається без попиту – наприклад, якщо перша операція потребує деяких фізичних зусиль або наявний високий рівень шуму. Тут вирішальною є роль майстра або начальника дільниці – розмістити працівників по операціях так, щоби більшість побажань працівників було враховано. Крім того, така ситуація є сигналом для певного перегляду норм – за "складними" операціями можна встановити "бонусний" час – наприклад, для відпочинку – за рахунок менш складних операцій. У цій ситуації перегляд норм викликаний об'єктивними причинами. Однак часто працівники необгрунтовано ставлять питання перегляду нормочасу та зменшення норм. У відповідь на це зауважимо, що показник нормочасу (або цільового часу) не є розрахунковим, він є первинним, вимірюється за допомогою хронометражу і для його перегляду необхідно мати об'єктивні причини.

Іншим важливим моментом організації мотиваційної системи є встановлення загальної задачі для працівників. Це є більше психологічним моментом, який надає виробничим умовам та мотиваційній системі завершеного системного характеру. Таку загальну задачу можна сформулювати наприклад, так:

"Місячна (цільова) зарплата відповідає відпрацюванню повної кількості планових місячних годин у місяці із 100 % продуктивністю."

Місячна (цільова) зарплата – це рівень оплати праці, закладений у калькуляції на виріб. Тобто той рівень заробітної плати, який компанія може та планує платити робітникам відповідної кваліфікації.

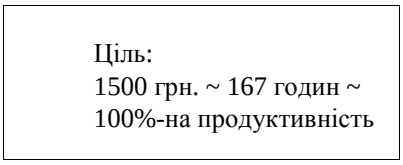
Кількість планових годин або норма відпрацьованих годин у місяці зазвичай дорівнює 167 годин – 21 робоча зміна по 8 годин.

Продуктивність праці робітника на практиці є зручним інструментом для оцінювання роботи працівників. З одного бок, цей показник має суб'єктивний характер, тобто робітник самостійно може впливати на інтенсивність своєї праці та використовувати цей показник для самоконтролю. З іншого боку, відносний характер продуктивності надає змогу порівнювати працівників між собою, причому за різними виробами, різними операціями, у різний час. У будь-який момент є можливість простежити динаміку інтенсивності праці за кожним працівником, загалом по дільниці та виробництву, а також визначити середні значення – з метою визначення тенденцій зменшення чи збільшення продуктивності, оцінювання нових

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

чинників, що впливають на робітників, та відповідності цільового часу можливостям та кваліфікації робітників. Така гнучкість і визначає доцільність застосування показника продуктивності на практиці.

Необхідно також слідкувати, щоб усі працівники були так чи інакше ознайомлені із цією загальною задачею – наприклад, за допомогою великого плаката у виробничому приміщенні (див. рисунок). У цьому випадку працівники самі слідкують не тільки за власною продуктивністю, а також і за своїми відпрацьованими годинами. Якщо працівник бачить, що продуктивність невисока або якщо відпрацьовані години менше, ніж цільові (планові) години – він сам проситься відпрацювати довше у вечері або у суботу.



Приклад постановки
загальної спільної цілі – працівників та адміністрації

Таку загальну ціль необхідно позиціонувати як спільну – працівників та адміністрації. Якщо працівник не отримує місячну цільову зарплату, тобто не досягає спільної цілі, адміністрація змушена шукати йому заміну, адже в калькуляціях враховується 100 % продуктивність на кожній операції. І хоч ті працівники, які не досягають цього рівня, отримують відповідно меншу винагороду і компанія ніби не втрачає додаткових коштів на неінтенсивну працю, загальна продуктивність виробництва падає, що веде до збільшення рівня накладних витрат на одиницю продукції.

Важливо також налагодити постійний зв'язок із працівниками – систему інформування про результати праці. Одним із способів інформування працівників є щоденне ознайомлення їх із графіками продуктивності – наприклад, вивішувати таблиці або графіки продуктивності на стенді у виробничому приміщенні. Приклад таблиці щоденної продуктивності робітників наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Таблиця щоденної продуктивності робітників лінії з'єднувачів

Лінія з'єднувачів		Місяць:				Вересень 2010р.				
Робітник	Дата	01	02	03	04	05	06	07	08	Разом
Атаманюк	годин	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	-	-	8,0	48,0 год
	продуктивність	89 %	77 %	90 %	92 %	91 %	–	–	95 %	89 %
Кузнецова	годин	–	8,0	8,0	8,0	8,0	–	–	8,0	40,0 год
	продуктивність	–	135 %	149 %	134 %	108 %	–	–	98 %	125%
…										
Яремчук	годин	8,0	–	8,0	8,0	8,0	–	–	8,0	40,0 год
	продуктивність	93 %	–	95%	98%	94%	–	–	92 %	94 %
Разом	годин	66,7	69,0	80,0	74,0	74,0	–	–	102,2	466 год
	продуктивність	93 %	98 %	105 %	102 %	94%	–	–	96 %	98 %

Джерело: власна розробка.

Показник продуктивності праці дає змогу порівнювати працівників за різними виробами та операціями. З іншого боку, працівники самі порівнюють свою продуктивність із продуктивністю інших працівників за однаковими операціями. Тобто, влаштовується своєрідне змагання не лише у межах дільниці, а й усього виробництва. При цьому ті працівники, які показують вищу продуктивність, є дорожчими для організації, вони ставляться в резерв на підвищення, відповідно з ними частіше обговорюються проблеми та нові ідеї, вони більше залучені до процесу прийняття рішень, мотиваційний фактор "включеності" задовольняється більшою мірою. Крім того, якщо систему зв'язку з працівниками не налагоджено, а інформація до працівників надходить один раз на місяць – у день зарплати чи закриття нарядів, працівники схильні вважати, що адміністрація щось підтасовує, вони не отримують усієї інформації, відповідно падає відчуття "включеності" та справедливості оцінювання результатів роботи. Також у цьому разі працівники менше слідкують за своєю продуктивністю.

Доцільно також разом із даними щодо продуктивності інформувати працівників про відпрацьований ними час. У такому разі працівники більш дисципліновано відносяться до графіку роботи та мають змогу самостійно коригувати час своєї роботи, роботи бригади або дільниці. На практиці порівняно велика кількість державних та релігійних свят в Україні часто не дає змоги виконати планові завдання або задовольнити замовлення партнерів. При цьому в загальному, чим менша кваліфікація робітників, тим більше вони схильні святкувати усі святкові дати. Якщо ж працівники самостійно слідкують за власними годинами, вони зі своєї ініціативи відпрацьовують втрачені святкові дні – наприклад увечері (понад зміну), або у наступну суботу чи неділю.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Підсумовуючи, зазначимо, що для створення ефективної системи мотивації на складальному виробництві необхідно насамперед забезпечити такі мотиваційні фактори, як належна (справедлива) оцінка результатів роботи кожного працівника та "включеність" працівників до процесів, що проходять на підприємстві. При цьому фактично декілька ключових моментів допомагають створити саморегулюючу систему мотивації на виробництві. Ключовими елементами такої системи можуть слугувати:

- листки-завдання із щогодинними або змінними нормами за кожною операцією;
- позиціонування цільової зарплати як спільної загальної мети працівників та адміністрації;
- постійне інформування робітників щодо результатів їх праці.

Висновки

Отже, в сучасних умовах конкурентоспроможність українських підприємств забезпечується як об'єктивними факторами – рівень заробітної плати, географічне розташування України, низькі інвестиційні витрати – так і внутрішніми суб'єктивними чинниками, які залежать від самих підприємств. Одним із основних чинників, що впливають на розвиток українських компаній, є система мотивації робітників. Проведений аналіз фінансових та нефінансових мотиваційних факторів показує, що найвпливовішими з них є такі чинники, як справедливе оцінювання праці робітників, а також "включеність" робітників до процесів прийняття рішень в організації. Оскільки операції на складальних виробництвах мають повторюваний характер, то прив'язка та, найголовніше – оцінювання роботи кожного робітника має проводитись саме за виконаними робітником операціями. Операція як елемент техпроцесу є гнучким, а тому і зручним об'єктом для оцінювання та вимірювання. Принцип справедливого оцінювання роботи працівників, який самими працівниками позиціонується як основний фактор мотивації, передбачає індивідуальний підхід до оцінювання роботи кожного працівника.

Продуктивність праці – один з основних якісних показників використання трудових ресурсів підприємства. Цей показник на практиці є ефективним інструментом для оцінювання роботи робітників. З одного боку він носить суб'єктивний характер (робітник самостійно може впливати на інтенсивність своєї праці та використовувати цей показник для самоконтролю), з іншого – відносний характер продуктивності надає змогу порівнювати працівників між собоюза різними виробами, різним операціям, у різний час. Крім того, є можливість у будь-який момент простежити динаміку інтенсивності праці кожного працівника, дільниці або виробництва. Така гнучкість і визначає доцільність застосування показника продуктивності на практиці.

Розглянуті етапи організування системи мотивації на складальному виробництві передбачають постановку щоденного завдання із зазначенням щогодинних нормативів, встановлення спільної загальної мети робітників та менеджменту компанії, постійне інформування робітників щодо результатів їх праці та налагодження зворотного зв'язку з метою забезпеченості участі самих робітників в процесі прийняття рішень на підприємстві.

Перспективи подальших досліджень

Організування ефективного складального виробництва на промисловому підприємстві передбачає взаємоузгодження усіх виробничих систем компанії. Подальші дослідження та поєднання підходів вітчизняної школи з організування виробництва, іноземних розробок до нормування праці та оптимізації чисельності персоналу, а також принципів операційного менеджменту можна покласти в основу вироблення практичних сценаріїв побудови ефективного складального виробництва на вітчизняних підприємствах.

1. Гончаров В.М. Ефективність праці в контексті становлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення // Економіст. – 2007. – № 1. – С. 10–1. 2. Додонов О.В. Продуктивність та оплата праці в Україні: аналіз та оцінка в динаміці: Монографія / Під заг. ред. д.е.н., проф. В.М. Гончарова. – Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2007. – 200 с. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с. 4. Dean R. Spitzer. Several items under the job- and career-related category. "Power Rewards: Rewards That Really Motivate," Management Review, May 2006. 5. The Best Reward Practices of Successful Companies. Workforce Management, April 2004, p. 46 http://www.workforce.com/section/02/feature/23/67/97/236802.html 6. Мажная А. Основні принципи побудови ефективної системи мотивації. – 2009 р., http://medexpert.com.ua/ 7. Лутай Л.А. Методологія якості праці: науково-практичні проблеми та шляхи їх вирішення. Вісник Донецького університету, Сер. В: Економіка і право, 2007. – Вип. 2. 8. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 1993. – И.1. – 415 с. 9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 702 с. 10. Кондаков Н.И. Логический словар-справочник. 2-е изд. – М.: Изд-во «Наука», 975. – 720 с. 11. Исаенко Ю. Считайте время и снижайте затраты // Журнал "Персонал" – Микс, 2006. – № 1–2. – С.68–70. http://www.refa.ru/publications 12. Петрович Й.М. Організування промислового виробництва: Підручник. – К.: Знання, 2009. – 328 с. 13. Туровец О.Г., Родионов В.Б., Бухалков М.И., «Организация производства и управление предприятием», ИД «ИНФРА-М», 2007. 14. Балашов А. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. Завтра экзамен: 1-е изд., 2009. – 160 с. 15. Крутов С.В. Производство + Психология – [Б.м.], – 2008. 16. Офіційний сайт REFA International: http://www.refa.de/international 17. Гребешкова О.М., Вовчук К.С. Зміцнення конкурентних переваг українських компаній // Економіка. – 2009. http://economica.org.ua

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua