

КОНЦЕПЦІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Іваницька Н.Б., 2010

На підставі аналізу існуючого стану трудових відносин, які склались на підприємствах машинобудування Львівщини, виділено необхідність зміни відносин між персоналом і керівництвом. Визначено шляхи здійснення управління персоналом з метою покращання відносин у колективі. До того ж на основі японської філософії менеджменту визначено методику стимулювання персоналу до самодисципліни.

Ключові слова: управління розвитком, мотивація персоналу, стимулювання, корпоративна культура, “кайдзен”, “гемба”, самодисципліна.

The article, based on analysis of current state of labour relations which are established in engineering enterprises of Lviv region, highlights the need in change of relations between staff and management. Ways of personnel management to improve relations in the team are defined. Thus, based on a Japanese management philosophy method of stimulating staff to self-discipline is defined.

Keywords: development management, staff motivation, incentives, corporate culture, kaizen, gemba, self-discipline.

Постановка проблеми

Сьогодні керівництво машинобудівних підприємств є перед дилемою залишити існуючий стан трудових відносин на тому самому місці, використовуючи корпоративну культуру ще з минулого століття, чи створити нову, досконалішу, яка б відповідала існуючим вимогам суспільства. Адже відомо, що прогрес не стоїть на місці, а отже, постійне вдосконалення повинно стосуватись не лише модернізації обладнання й технологічного процесу, але і зміни економічних та інших відносин. Перед управліннями необхідно поставити завдання мотивації персоналу до покращання відносин в колективі, оптимізуючи, отже, результати своєї праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженнями проблем, пов'язаних із управлінням соціальним розвитком та мотивацією персоналу, займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І.Кичко, В.А.Савченко, А.М.Гриненко, А.В. Піхур, А.С. Криклій, К. Михайлова, Л.В. Балабалова, Е.К. Воробйова, А.Б. Котюк, Л.А. Грицина, А.І. Данилюк, О.В. Крушельницька, А. Колот, С.А. Шапіро, Н.В.Самоукіна, В.П. Сладкевич, Т.О. Соломанідіна, В.Г. Соломанідін, М. Магура, М. Курбатова, Масакі Імаї, В. Данюк, О. Чернушкіна, Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко та інші.

Вчені доволі широко досліджують питання управління персоналом і системою мотивації, але однозначної чіткої думки щодо побудови корпоративної культури так і немає. Саме через це необхідно висвітлити поняття “корпоративна культура” і вибрати оптимальний варіант для машинобудівної галузі Львівщини.

Постановка цілей

Необхідно виділити поняття нової корпоративної культури. На основі різних підходів вибрати оптимальну корпоративну культуру, яка б відповідала вимогам нашого суспільства.

Виклад основного матеріалу

Фінансово-економічна криза негативно вплинула на стан машинобудівної галузі Львівщини. Проблеми реалізації продукції, ефективності виробничого процесу і зниження витрат не могли не вплинути на робочий персонал підприємств. Для цього розглянемо дані з таблиці, де наведено середньооблікову кількість працівників за 9 років.

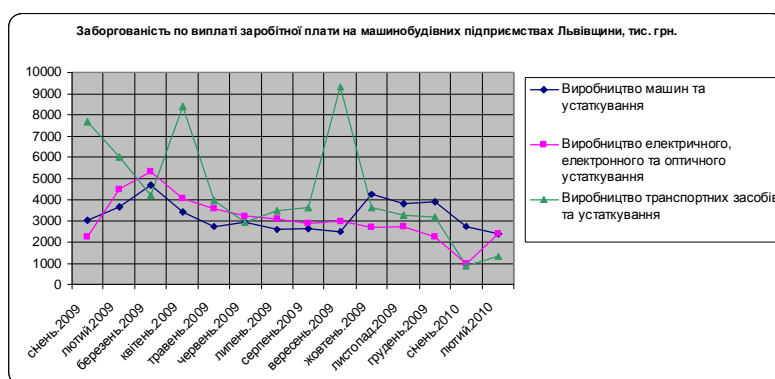
У таблиці можна прослідкувати тенденцію до зменшення середньооблікової кількості працівників за останні 9 років. Причиною цього є не тільки модернізація обладнання і технологічного процесу, але й скорочення виробництва внаслідок недостатнього попиту на продукцію.

Середньооблікова кількість працівників машинобудівної галузі Львівщини, осіб*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Виробництво машин та устаткування	21735	19333	16260	14185	11464	10973	10378	9690	7435
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	25950	19714	16407	14547	13798	13367	12867	12600	12397
Виробництво транспортних засобів та устаткування	9279	8678	8110	8257	9586	8962	8391	8536	8867

*Дані джерела [6].

Ознайомимось з ситуацією, що склалась на машинобудівних підприємствах Львівщини за останній рік. Розглянемо стан з виплати заробітної плати на рис. 1.



* Дані [7 – 20]

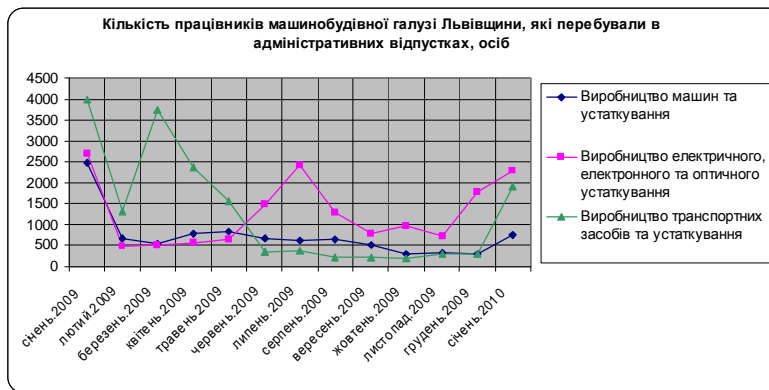
Рис. 1. Заборгованість з виплати заробітної плати на машинобудівних підприємствах Львівщини

Максимальна заборгованість з виплати заробітної плати на підприємствах з виробництва транспортних засобів та устаткування спостерігалась у січні, квітні та вересні 2009 року (видно з рис. 1). Підприємства, що зайняті виробництвом електричного, електронного та оптичного устаткування та виробництва машин та устаткування максимальну суму заборгованості з виплати заробітної плати мали у березні минулого року. Потім ситуація трішки покращувалась, але у лютому знову погіршилась. Причиною цієї ситуації є неготовність і непристосованість корпоративного управління до кризових явищ, а також недостатній попит на продукцію під час фінансово-економічної кризи.

Згідно з рис. 2, 3 можна прослідкувати збільшення працівників в адміністративних відпустках, а також тих, що працюють в режимі неповної зайнятості. Це все негативно позначається на стані трудових взаємовідносин у колективі. Так на підприємствах з виробництва транспортних засобів та устаткування спостерігається не тільки найгірша ситуація з виплати заробітної плати, але і з величини тої кількості працівників, що перебувають в адміністративних відпустках (на початку 2009 року та у лютому 2010) та працюють в режимі неповної зайнятості. Виходить, що працівникам і так мали б зменшити розмір заробітної плати внаслідок скорочення робочого тижня та відпусток, а їм ще її практично і не виплачують. На підприємства з виробництва машин та устаткування спостерігається порівняно незначна і стабільна ситуація щодо працівників, зайнятих в умовах неповної зайнятості.

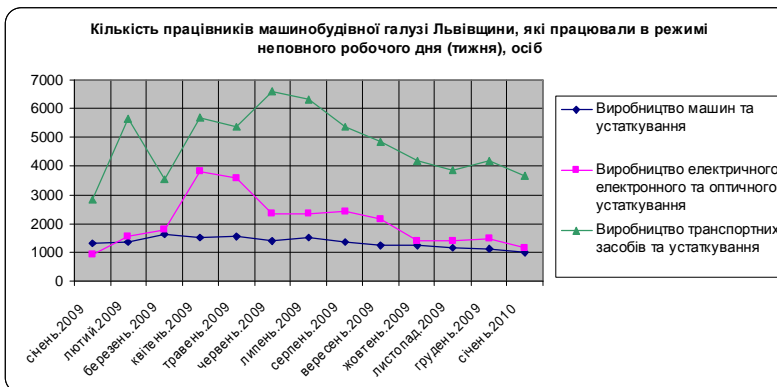
Підприємства, що зайняті виробництвом електричного, електронного та оптичного устаткування, як видно з рис. 2, практикують адміністративні відпустки як результат зменшення робочого часу, що своєю чергою зменшує нарахування і виплату заробітної плати (максимальні значення в січні, липні 2009 р. та лютому 2010 р.). Щодо працівників, які працюють в умовах неповного робочого тижня, спостерігається порівняно стійка позитивна тенденція

Загалом стан, в якому перебуває машинобудування Львівщини, можна вважати критичним. Тому, якщо не змінювати відношення до персоналу, робочого процесу, не застосовувати істотно нове обладнання, в подальшому не слід очікувати позитивних зрушень. Лише кардинальною зміною процесу виробництва, корпоративної культури та зміни відношення до свого персоналу на підприємстві можна покращити ситуацію.



* Дані [7 – 20]

Рис. 2. Кількість працівників машинобудівних підприємств Львівщини, які перебувають в адміністративних відпустках



* Дані [7 – 20]

Рис. 3. Кількість працівників машинобудівних підприємств Львівщини, які працюють в режимі неповного робочого дня (тижня)

Необхідно вибрати оптимальну філософію управління для наших машинобудівних підприємств, тому розглянемо основні підходи до управління персоналом. В американському підході людські ресурси порівнюються в правах з фінансовими ресурсами і основним капіталом. В японському менеджменті більше уваги приділяють розвитку трудових відносин, співпраці. Він дає змогу працівнику відчувати себе не тільки причетним до виробництва, але й бути обізнаним в інших питаннях, що стосуються виробництва, знати цілі й місію підприємства.

Японський менеджмент показав свою ефективність в часи кризи в післявоєнній Японії. Тому чому б і нам не застосувати його основні положення як шлях виходу з кризи.

Саме підтримання здорового духу в колективі й обізнаність в справах підприємства необхідно не тільки досліджувати, але й розвивати і стимулювати.

На основі думок авторів [5, с. 11–14] можна подати корпоративну культуру як багаторівневу цілісність, невидиму частину організації. Вона складається з таких елементів: набору цінностей, переконань, вірувань, традицій, уявлень, очікувань, ділових принципів та норм поведінки, які існують на підприємстві певний проміжок часу і приймаються більшістю співробітників. Висока корпоративна культура проявляється в ефективності організації, користі для співробітників та всього суспільства.

Для менеджера необхідним і доречним є розуміння важливості мотиваційної політики на підприємстві. Керівництву потрібно розуміти поведінку, мотиви та внутрішній стан працівників. Саме тому розглянемо підходи до мотивації різних авторів.

А.М. Колот вважає, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Стимулюванням є один із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивація. Це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій. Стимулювання впливає на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації. Причому виховання, висока культура відносин у колективі, реалізація принципу соціальної справедливості обумовлюють такий стан, коли персонал виявляє зацікавленість до участі у справах організації, робить необхідні дії, не чекаючи додаткової винагороди [3, с. 15–17].

Н.В. Самоукіна [4, с. 10] вважає мотивацію внутрішньою енергією, що передбачає активність людини в житті чи на роботі, задоволеність власною роботою. При цьому система мотивації є комплексом заходів, що стимулюють персонал до роботи не тільки в грошовій, але і, насамперед, в нематеріальній формі (за можливість виконувати свою роботу і працювати саме в цій організації, можливість самореалізації ідей працівників, лояльності персоналу й керівництва).

С.А. Шапіро [2, с. 10] вважає, що знання справжніх мотивів поведінки працівників допомагає уникнути втрат хороших спеціалістів, попереджувати можливий конфлікт в колективі. Стимулювання існує в двох формах: внутрішній та зовнішній. Зовнішніми стимулами є матеріальні заохочення до праці (розмір заробітної плати, премій, надбавок тощо). Внутрішні стимули дає сама робота, а саме: задоволеність остаточним результатом, значимістю виконаної роботи, дружба і добрі відносини з колегами по роботі.

Автор [2, с. 12–13] виділив такі правила для ефективної мотивації:

1. Похвала є кращою за неконструктивну критику.
2. Заохочення повинні бути без затримок.
3. Непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувані і прогнозовані.
4. Уділення постійної уваги працівникам.
5. Можливість працівнику почуватись переможцем.
6. Необхідно винагороджувати працівників за досягнення проміжних цілей.
7. Давати можливість працівникам почуватись самостійними в виконанні завдань.
8. Не обмежувати самоповагу працівників.
9. Краще винагороджувати невеликими і частими заохоченнями найбільшу кількість працівників.
10. Підтримувати в організації розумну конкуренцію, необхідну для розвитку.

Керівництву необхідно не тільки вмотивувати працівників до кращого виконання своєї роботи, але і простимулювати самостійність, креативність, нові розробки та ідеї. При цьому здійснення успішних дій повинно постійно вдосконалювати стандарти продукції, що своєю чергою економить витрати сировини, коштів та часу.

Демократичний стиль керівництва, який прислухається до нових ідей працівників, що безпосередньо беруть участь у виробництві продукції, дасть більший результат, ніж авторитарний. Вже минули часи диктаторства і “сліпого” виконання, тому нова корпоративна культура повинна базуватись на принципах довіри, співпраці, ділення власними баченнями проблеми з керівництвом.

При несприятливих взамовідносинах між робітниками і керівниками потрібно змінити модель управління. Доречним є стиль керівництва, що враховує індивідуальні особливості кожного співробітника, відображає знання соціальних особливостей внутрішнього стану персоналу. Керівники повинні бути привітні до своїх підлеглих, знати свій персонал, а не тільки роботу, яку вони виконують.

Масакі Імаї [1, с. 21] подає нові поняття “кайдзен”, що з японської означає постійне покращання. У цьому покращанні йдеться про процес, в якому беруть участь всі, як керівники, так і робітники, й на це не потрібно витрачати великі затрати коштів. Ця філософія означає, що наш спосіб життя, як на роботі, так і вдома, повинен ґрунтуватись на постійному зусиллі до вдосконалення.

Концепція “кайдзен” підкреслює зусилля людей, їх моральний стан, спілкування, навчання, роботу в команді, причетність до процесу управління, самодисципліну тощо. Менеджмент має функціями підтримки та вдосконалення. Підтримка означає діяльність з виконання поточних стандартів у галузі технологій, менеджменту і підтримки цих стандартів за допомогою навчання і дисципліни. Вдосконалення означає покращання рівня поточних стандартів. Менеджери західних компаній вважають процес нововведень доволі затратним і не мають терпіння чекати, тому і не бачуть користі від цієї концепції [1, с. 20–23].

Для реалізації стратегії “кайдзен” необхідно чітко встановити цілі розвитку компанії. Потім необхідно вибрати довгострокову стратегію, що увійде в піврічний план і річну стратегію. План повинен доходити від вищого до нижчих рівнів управління, об'єднуючи специфічні дії і види діяльності.

Менеджери японських підприємств особливу увагу приділяють людині, яка безпосередньо бере участь у виробництві продукції, тобто в нашому розумінні працівнику цеху. Саме працівник і місце, де проходить діяльність і на японській означає “гемба”. При цьому “гемба” відповідає не тільки за виробництво, а й за ціну і якість [1, с. 26]. Робоче місце “гемба” є дзеркалом, що показує ефективність системи управління підприємством, загалом. Кожен керівник, що працює в японських компаніях, вважає необхідністю бути присутнім на робочому місці простих робітників. Менеджер розуміє, що тісний контакт з підлеглими – перший крок до ефективного управління підприємством. Адже, спостерігаючи за перебігом виконання операцій, можна легко і без великих втрат усунути причину браку.

Успішні компанії вибудовують корпоративну культуру відносин у колективі поступово і дуже ретельно. При тому постановка завдання є ключовим елементом успішної роботи керівника. Особливою є зміна уявлення людей до управління в організації. Для цього кожен прийнятий на роботу робітник, зокрема той, що зайнятий неповний робочий день, повинен ознайомитись з філософією компанії, її історією та

особливостями виробничого процесу. Так, як і в японських компаніях, необхідно усвідомити, що покращання має стати манерою життя, персонал повинен пишатися своєю роботою, постійно покращувати свою кваліфікацію. Робота для персоналу повинна розглядатись як засіб задоволення внутрішніх потреб і професійного зростання. Навчання персоналу повинне ґрунтуватись на фундаментальних людських якостях: повазі до людей, відчутті обов'язку, визначеності, економності, гігієні і порядку. Основною притаманною ознакою навчання є одночасне втілення програм навчання в процес виробництва. Кваліфікацію не можна одержати простим прочитанням книг чи прослуховуванням лекцій, скрізь повинна бути присутня практика.

Масакаі Імаі [1, с. 61] пропонує 10 основних правил для вирішення проблем кайдзен на робочому місці гемба:

1. Відмовтесь від звичних уявлень стосовно підприємства.
2. Думайте про те, як щось створити, а не чому це не вдається.
3. Розглядайте поточні методи.
4. Не шукайте досконалості, а працюйте навіть задля 50 % результату.
5. Виправляйте помилки відразу.
6. Не витрачайте кошти на систему вирішення проблем кайдзен.
7. Мудрість з'являється, коли з'являються труднощі.
8. Задавайте запитання "чому?" п'ять раз підряд і шукайте основну причину.
9. Збирайте мудрість десяти людей, а не знання одного.
10. Пам'ятайте, що можливості для системи вирішення проблем кайдзен безмежні.

Політика менеджменту на японських підприємствах – постійне вдосконалення. Часто такі політики показують на вході заводу і в їдальні, та на робочому місці "гемба". Це дає можливість всім працівникам бути задіяними в процесі розвитку.

Японські менеджери усвідомлюють таке:

- важливість людських взаємовідносин і участь персоналу в справах компанії;
- методологію і цінність постійно вдосконалюючих процесів і товарів;
- корисність наукового та раціонального підходів до управління персоналом і процесами.

Розвиток взаємовідносин у колективі передбачає створення робочих груп з якості, розвитку внутрішньої взаємодопомоги, організування програм для занять працівників в спортивних та книжкових клубах з метою взаємонавчання між працівниками. В Японії практикують створення великої кімнати для обіднього відпочинку, де б працівники могли поспілкуватись і поділитись своїми враженнями щодо певних життєвих проблем. Деякі компанії проводять трихвилинні наради з працівниками на робочому місці, де керівники пояснюють відхилення в роботі, вживають заходи з їх ліквідації, що дає можливість кожному працівнику слідкувати за якісним виконанням своїх завдань.

Лише завдяки позитивному ставленню персоналу до своєї роботи можна досягнути хорошого результату. Автор виділяє особливу філософію управління персоналом, а саме, що управління повинне починатись з принципу домашнього вогнища і закінчуватись ним. Приносяючи радість людям, ви приносите радість і собі.

По-особливому при японському підході визначають питання підвищення якості продукції, а саме через підвищення самодисципліни персоналу. Вона підвищується не сама по собі, а під час участі в корисних справах, таких, як наведення порядку навколо себе. Колективу необхідно пояснити для чого їм потрібно ефективно працювати. Доки персонал не відчує, що отримує чесну і справедливу винагороду, буде зменшуватись інтенсивність праці.

Для ефективної мотиваційної політики на підприємстві керівництву доречно:

- розуміти важливість мотиваційних заходів;
- враховувати очікування від мотиваційних заходів та інтереси працівників;
- інформувати персонал про фактичний стан справ на підприємстві;
- винагороджувати працівників відразу після позитивного виконання завдань;
- підтримувати систему мотивації на належному рівні;
- контролювати та досліджувати ефективність системи мотивації на підприємстві.

На основі японської філософії керівникам потрібно втілювати в життя довіру до персоналу та його самодисципліну. Сформулюємо способи для забезпечення розвитку самодисципліни персоналу:

1. Винагороджуйте своїх співробітників за найменші сумлінно виконані роботи.
2. Помітьте момент, коли працівники виконують свою роботу правильно.
3. Прислухайтесь до запитань, які ставлять вам підлегли.
4. Частіше говоріть "Це добре".
5. Знайте і розумійте процес виробництва, щоб згодом можна було покращувати стандарти.
6. Часто оцінюйте свої дії і робочий персонал.
7. Заохочуйте обмін думками між працівниками стосовно вирішення певних проблем.
8. Створюйте групи, які б займались якістю продукції.

9. Формуйте систему мотивації персоналу.
10. Чітко пояснюйте персоналу очікування вирішення тої чи іншої ситуації.
11. Давайте конкретні інструкції щодо критеріїв виробництва.
12. Пояснюйте персоналу “Чому?”
13. Аналізуйте процес виробництва, його етапи, якщо виникають якісь неточності – ліквідуйте їх відразу.
14. Добивайтесь від співробітників зворотного зв’язку в баченні певної проблеми.
15. Стимулюйте позитивний клімат співпраці.
16. Давайте підлеглим позитивний власний приклад.
17. Робіть успіхи наочними.
18. Створюйте вільне від загроз внутрішнє середовище.
19. Стимулюйте позитивну корпоративну культуру.

Висновки

Враховуючи вищенаведений у статті матеріал, можна зробити висновок, що необхідно змінювати ставлення керівництва машинобудівних підприємств до персоналу. Корпоративна політика повинна ґрунтуватись на порівняно недорогому і ефективному підході до управління, а японський підхід саме такий. Саме виконуючи програму стимулювання персоналу до самодисципліни, можна розвинути довіру до існуючого персоналу і покращити виробничі стосунки у колективі.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження за цією проблематикою варто спрямовувати на детальнішому розгляді компонентів корпоративної культури і соціального розвитку, виділенні моделі соціального розвитку для машинобудівних підприємств.

Автор несе персональну відповідальність за можливі збіги з іншими науковими працями.

1. Масааки Имаї. *Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. Пер.с англ.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 20–137. 2. Шапиро С.А. *Мотивация.* – М.: Гросс медиа, 2008. – С. 5–31. 3. Колот А.М. *Мотивация персонала: Підручник.* – К.: КНЕУ, 2002. – С. 3–22. 4. Самоужина Н.В. *Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах.* – М.: Вершина, 2006. – С. 10–21. 5. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Хаєт Л.Г., Ковалевський С.В., Медведєва О.А., Кулійчук В.І., Яшина Е.В. *Корпоративна культура: Навч. посібник.* – К.: Центр навч. літ., 2003. – С. 12–296. 6. *Праця у Львівській області у 2008 році. Статистичний збірник.* – Львів, 2009. – С. 58. 7. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 149–180. 8. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – лютий 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 156–188. 9. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – березень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 154–183. 10. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – квітень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 157–184. 11. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – травень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 156–182. 12. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – червень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 154–185. 13. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – липень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 175–182. 14. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – серпень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 159–179. 15. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – вересень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 159–180. 16. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – жовтень 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 170–181. 17. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – листопад 2009 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2009. – С. 151–190. 18. *Економічне і соціальне становище Львівської області за 2009 рік. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2010. – С. 146–192. 19. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень 2010 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2010. – С. 140–185. 20. *Економічне і соціальне становище Львівської області за січень – лютий 2010 року. Статистичний бюлетень.* – Львів, 2010. – С. 156–182.