

// Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №9. – С. 169–173. 11. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України №14 від 19.01.2006 р. // <http://me.kmi.gov.ua>. 12. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / Пер. с польск. В. В. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 175 с.

УДК 338.45

Н.В. Шуляр

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Шуляр Н.В., 2009

Розглянуто сучасні підходи до мотивування персоналу у системах забезпечення якості на підприємствах. На основі схеми причинно-наслідкових зв'язків розроблено комплексний підхід до мотивування персоналу з використанням моделі мотивування через потреби. Запропоновано використовувати розроблену схему для формування системи мотивування персоналу у системах забезпечення якості та для пошуку можливостей підвищення рівня мотивування при функціонуванні цих систем.

Ключові слова: управління якістю, мотивування персоналу, машинобудівні підприємства

In this article is conducted the overview of modern approaches to staff motivation in the quality assurance systems on the enterprises. On the basis of cause-effect relations is designed the team approach to staff motivation with usage of the motivation model through needs. It is offered to exploit the developed scheme for the staff motivation system formation in the quality assurance systems and to search opportunities to improve motivation by the functioning of these systems.

Keywords: quality management, reason of personnel, machine-building enterprises

Постановка проблеми

Під системою управління якістю підприємств розуміють комплекс управлінських заходів та інституцій, які орієнтуються на досягнення належного рівня якості продукції, послуг та праці у машинобудівному підприємстві. Рівень якості продукції та послуг підприємства є показником, який залежить від багатьох факторів. Сучасні системи управління якістю ще при виконанні функції планування здатні враховувати значну кількість факторів якості. Однак незалежно від рівня управління одним з найдієвіших чинників якості є система мотивування персоналу у системі якості. Власне належна увага та концентрація управлінців над питанням мотивування може дати позитивні результати щодо підвищення якості продукції та послуг підприємства. Отже, важливим завданням з погляду системи якості підприємства є формування максимально широкого спектра мотиваційних кроків задля підтримки в працівників бажання досягати цілей системи якості підприємства.

Цілі статті

На основі існуючих підходів до мотивування працівників доцільно переглянути можливий спектр мотиваційних механізмів, які можуть успішно використовуватися в галузі управління якістю. Кінцевою метою системи мотивування персоналу у системі якості є досягнення належного конкурентоспроможного рівня якості продукції та послуг підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Як показав аналіз сучасних літературних джерел, з методичного погляду перехід від традиційного контролювання якості до управління якістю став принципово новим етапом розвитку вчення про якість. Отже, замість виявлення дефектів продукції ставилося завдання їх попередження, що, своєю чергою, значно ускладнювало мотивування працівників, яких раніше можна просто було або покарати або ж вигородити за результати. Комплексне управління якістю (загальне управління якістю – TQM) орієнтує усю систему менеджменту на досягнення належного рівня якості, зокрема систему мотивування [1, с.44].

Згідно з принципами Е. Демінга щодо управління якістю (всього запропоновано 14 принципів), для кращого мотивування працівників дотримуватися високої якості бізнесу слід «Позбавлятися страху» [2]. Цей принцип, який ґрунтується на всебічному залученні працівників до управлінських функцій, свідчить, що «необхідно розвивати і заохочувати стосунки між працівниками і керівниками, розкріпачувати людей так, щоб кожний міг працювати ефективно і продуктивно в інтересах підприємства [1, с.47]. Певного походження страх може зуйнувати гідність, мотивацію, позначитися на якості, продуктивності тощо. В організації має панувати вільна від загроз для працівників і незрозумілих дій атмосфера. Нагородою стануть лояльність, висока продуктивність і сумлінність працівників [2]. Отже, задля успішного мотивування працівників слід створювати прозору та передбачувану систему заохочень.

Знаходимо загалом такі рекомендації для вишого керівництва щодо мотивування. Спираючись на них, найвище керівництво має продемонструвати своє лідерство та зобов'язання щодо таких завдань:

- розуміння не лише вимог, а й поточних і майбутніх потреб та очікувань працівників;
- пропагування політики та цілей щодо підвищення обізнаності, мотивації та залучення працівників організації;
- досягнення постійного поліпшення процесів як однієї з цілей організації;
- подальший розвиток організації і управління змінами;
- визначення шляхів досягнення задоволеності зацікавлених груп працівників та інформування про найважливіші зміни та результати організації.

Аналіз літературних джерел показує, що, як рекомендовано, організація повинна визначити потреби та очікування своїх працівників щодо визнання, задоволеності роботою і професійного зростання. А у разі існування такої практики така увага допомагає забезпечувати впевненість у максимально повному залученні працівників до справ організації, посилювати їх мотивацію. У силу того, що менеджмент працює якісно, робітник зникає і цінує це, а отже, більш мотивований не відстає від найкращої практики [3, с.10].

Керівництву треба створити систему менеджменту, постійно прихильну до персоналу. Тільки коли менеджмент демонструє свою високу мотивацію, самодисципліну, люди зможуть виконати свою роботу з підтримки й удосконалювання стандартів, щоб задовольнити споживачів, досягаючи цілей з якості, вартості й поставки (QCD – quality, costs, delivery) [3, с.113; 5].

Мотивування у своїй концепції опирається на підходи: традиційний; людського фактора; людських ресурсів; теорії потреб (ієрархічних, змістових, процесійних тощо). Структура мотивування діяльності полягає в умінні додавати теорії мотивування до структури діяльності для поліпшення продуктивності й для морального задоволення. Вивчення сучасних публікацій у галузі управління людськими ресурсами підприємств дає змогу узагальнити основні види й методи удосконалення мотивування діяльності:

- спрощення структури мотивування – зменшення кількості завдань, які виконуються однією людиною, що сприяє продуктивності;
- чергування завдань – систематичне чергування завдань, що вносить розмаїття у роботу й стимулює до вдосконалення;
- розширення завдання – злиття декількох завдань у більш об'ємне, що вносить розмаїття і спонукує винахідливість у роботі;

– збагачення завдання мотивування – введення в діяльність досягнень, заохочень і інших сильних стимулів.

Залежно від організаційної структури управління, організаційної культури й стилю керівництва, застосовується той або інший тип мотивування або їхнє поєднання. Нові програми мотивування поділяють на такі типи, які з успіхом можуть використовуватися в мотивуванні у системах якості:

– оплата за внесок – заохочення працівників залежно від їх внеску в підвищення продуктивності;

– поділ прибутку – програма мотивуючої компенсації, що полягає в заохоченні працівників при реалізації поставлених завдань;

– «кадровий акціонерний план» – програма мотивуючої компенсації, що дає змогу працівникам стати співвласниками фірми;

– одноразова премія – програма мотивуючої компенсації, що полягає в одноразовій винагороді працівників залежно від їхнього внеску;

– плата за професіоналізм – програма мотивуючої компенсації, що встановлює залежність розміру заробітної плати працівників від кількості виконаних завдань.

У практичному застосуванні цих програм для підвищення продуктивності можливі варіанти й поєднання, обумовлені конкретними умовами бізнес-процесу організації [4, с.203-205; 5].

Загалом огляд сучасних підходів до мотивування персоналу у системах забезпечення якості на підприємствах дає змогу побачити можливості для вдосконалення моделей мотивування.

Виклад основного матеріалу

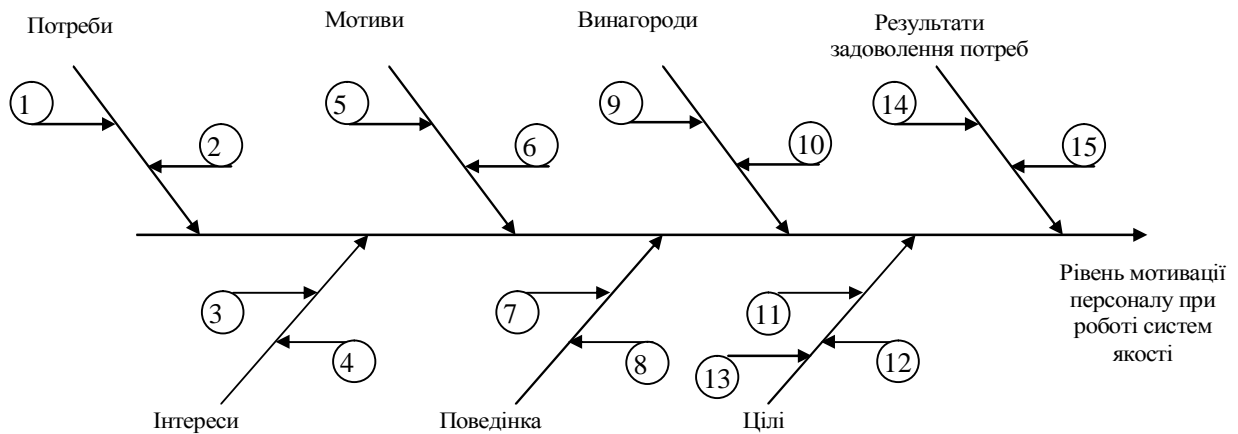
Сьогодні фахівці позитивно реагують власне на принципі мотивування у системі якості. Діаметрально протилежна думка щодо можливості покарання працівників за зриви у роботі системи якості не знаходить прихильників у сучасних концепціях. Адже багаторічний досвід та сучасні дослідження свідчать про вкрай низьку ефективність каральних заходів та зниження через їх негативний вплив на психологію працівників продуктивності та ініціативності.

Сформував повний перелік цих факторів якості – складне завдання, однак такий перелік є вкрай важливою інформацією для менеджерів усіх рівнів задля успішного функціонування системи управління якістю на підприємстві загалом. Такий перелік може істотно відрізнятись залежно від рівня управління, на якому приймають рішення щодо підтримки системи якості (рішення, які дають змогу підвищувати рівень якості), від складу та категорій працівників, від рівня технологій та особливостей системи менеджменту організації тощо. Однак, оскільки об'єктом управління будь-якої системи менеджменту є працівники (персонал), то можна говорити, що найуніверсальнішим фактором рівня якості на будь-якому рівні управління є система мотивування працівників. Як свідчить практика, відповідно до особливостей системи менеджменту підприємства, слід шукати найдієвіші шляхи та методи мотивування працівників щодо успішної роботи у системі якості. Адже навіть відома система «управління за цілями» не здатна саморегулюватися відповідно до запитів якості і потребує додаткових стимулів для персоналу щодо досягнення цілей.

Один з шляхів пошуку можливостей для удосконалення мотивування в системі забезпечення якості на підприємстві – це пошук недоліків у мотивуванні, які спричиняють певні недоліки у системі якості. Як свідчить практика, особливо на машинобудівному підприємстві з його технологіями та специфікою виробничих процесів надзвичайно важко налагодити систему відділення браку від відходів виробництва. Переважно контролювання якості зводиться до перевірки готових виробів. Однак як мотивувати працівників не приховувати у відходах виробництва недоліки своєї роботи? Система контрольних заходів в цьому випадку може значно ускладнитися і спричинити для підприємства в істотні витрати фінансових та інших ресурсів.

В управлінні якістю є методичний підхід, названий «системою Ішікави», або схема «риб'ячий скелет», яка дає змогу схематично зобразити причини і наслідки певних явищ і процесів та поєднати ці причини і наслідки у певній послідовності.

Беручи за основу схему мотивування через потреби, яку наводять автори у [6; с.363; 7, с. 53], можна побудувати схему мотивування через потреби з погляду управління персоналом у сфері якості. Потреби розвивають у свідомості людини інтереси, виникають мотиви як «усвідомлені спонукання до дій» [7, с. 53]. Тобто мотиви впливають на поведінку працівника, визначають діяльність з метою отримання винагороди та досягнення цілей. Ритмічність циклу цієї схеми залежить від результату ступеня задоволення потреб персоналу. Потреби, які певним чином задовольнялися у минулому, більшою мірою формують інтереси в майбутньому.



Модель мотивації через потреби у системі якості: 1 – характеристики зрілості працівників; 2 – статуси працівників в організації; 3 – особистий інтерес; 4 – інтерес в розвитку організації; 5 – мотиви особистого характеру; 6 – мотиви причетності; 7 – особисті рамки поведінки; 8 – регламентовані рамки поведінки; 9 – винагороди матеріальні; 10 – винагороди морально-статусного характеру; 11 – цілі особисті; 12 – цілі організації; 13 – цілі організації щодо системи якості; 14 – відповідність результатів особистим потребам; 15 – відповідність результатів потребам причетності
Джерело: власні опрацювання автора на основі [6, с.363; 7, с. 53]

Наведемо короткі характеристики запропонованої причинно-наслідкової схеми мотивування у системі якості.

1. Характеристики зрілості працівників. Залежно від індивідуальних особливостей працівника його потреби щодо віддачі від роботи для особистого життя можуть значно відрізнятись. Отримання додаткового заробітку у вигляді премії за високу якість може бути істотним стимулом для одних працівників та неістотним для інших.

2. Статуси працівників в організації. Високий статус працівника і значна грошова винагорода вимагає врахування іншого (вищого) рівня потреб. У багатьох випадках піраміда ієрархії потреб Абрахама Маслоу і піраміда Талкотта Парсонса можуть «накладатися» одна на одну. Однак врахування індивідуальності кожного з представників персоналу може дати точніші дані щодо очікуваних та наявних потреб. Отримання визнання в організації за високий професіоналізм в галузі якості інтенсивно використовується в системі «бСигм» компанії «Моторола». Відома у цій системі градація персоналу за «кольорами поясів».

Щодо блоку «інтереси» загалом, треба зазначити, що менеджменту організації доцільно документально (юридично) закріпити певні можливості для працівників. Ці можливості повинні викликати інтерес. Це може бути закріплення певної премії у певному розмірі за виконання вимог щодо якості, може бути запропоноване певне зростання статусу працівника, який якнайкраще розбирається у питаннях якості тощо.

3. Особистий інтерес. Відчуття потреби формує інтерес. Завданням системи менеджменту є сформувати в працівників інтерес, відповідно до якого виникає переконання, що потреби у результаті певних дій працівника будуть задоволеними.

4. Інтерес в розвитку організації. Цей блок факторів мотивації у системі якості вимагає функціонування певної конкурентної системи порівняння практики робіт у галузі машинобудування. Таку систему прийнято називати «бенчмаркінг». Зміст бенчмаркінгу пов'язаний із діями організації в порівняльному оцінюванні свого стану в тому випадку, коли виявляється потреба в змінах [8, с.443]. Як свідчить практика, бенчмаркінг дає змогу впровадити кращу практику у систему якості, долати опір організації змінам, мотивує працівників.

Залежно від специфіки персоналу, особистих якостей працівників, морально-психологічного стану в колективі використовуються три види бенчмаркінгу: 1. *Внутрішній бенчмаркінг.* 2. *Зовнішній бенчмаркінг.* 3. *Функціональний бенчмаркінг.* *Порівняння результатів здатні створювати умови для формування відчуття причетності персоналу та потреби вдосконалення.* Одним з напрямків порівняння моделей бізнесу є конкурси та премії з якості (наприклад, японська премія Лемінга, американська премія Болдріджа, премія Європейського фонду менеджменту якості (EFQM), премія якості СНД тощо).

Залежно від того, якого характеру інтереси вдалося сформувати в працівників, формується певний мотив, який може виявитися рушієм поведінки працівника. Особливістю мотивів є те, що останні впливатимуть на особливості поведінки працівника у галузі якості. Якщо викликані мотиви будуть особисті, то працівник зосередиться на вдосконаленні індивідуальних навиків, покращанні індивідуальних показників якості. Мотиви причетності можуть створити кращий психологічний клімат в колективі, сформувати дух взаємодопомоги та взаємопідтримки у питаннях якості.

5. Мотиви особистого характеру. Практика свідчить, що ці мотиви мають безумовно вищий ступінь впливу на формування поведінки в працівників, ніж мотиви причетності. Однак є негативний момент такого роду поведінки, якщо індивідуальна майстерність не може бути запорукою успіху компанії в галузі якості, а лише частиною загальноорганізаційної політики в галузі якості. Ця особливість актуальна у багатоланкових технологіях у галузі машинобудування, коли особливого значення набуває поетапне контролювання продукції.

6. Мотиви причетності. Відчуття участі у процесі управління якістю здатні сформувати позитивне ставлення працівників до питань якості. Можливість не лише на основі індивідуальної майстерності, знань, навичок, але й як учасник групи фахівців з питань якості отримати певний статус спонукає працівника до врахування питань якості у своїй діяльності.

Створення (регламентування) певних рамок поведінки працівників відбувається протягом всього циклу його діяльності в організації: починаючи від висунення певних вимог до працівника у період підбору або відбору кадрів протягом діяльності на різних посадах, протягом посттрудового періоду (обмеження щодо поширення інформації про підприємство, нерозголошення інформації певного роду) тощо.

7. Межі особистої поведінки. Як свідчить практика, найдієвіше межі особистої поведінки можуть встановлюватися при наймі на роботу. Тобто до посади (вимог щодо посади з боку якості) висувуються певні вимоги, яким має відповідати працівник. Можна назвати серію вимог, яким повинні відповідати претенденти і які найкраще працюватимуть в сучасних системах TQM (загальних системах якості). Це насамперед когнітивність, здатність до самоудосконалення, бажання і прагнення змін.

8. Регламентовані межі поведінки. Висувуються системою стандартів підприємства, які описують в контексті посадових інструкцій, політики, правил та процедур перелік типових дій працівника у стандартних та нестандартних ситуаціях. Від ретельності цих описів може залежати можливість та здатність працівника працювати заради підвищення якості.

Практика показує, що ефективність системи винагороди (її відповідність очікуванням задля мотивування) залежить від періодичності та чіткості. Отримання винагороди на позитивну практику та динаміку в галузі якості може по-різному сприйматися персоналом за рахунок періодичності. Це питання залежить від особливостей життєвого циклу продукції, яка випускається, технології та бізнес-процесів на підприємстві.

9. Винагороди матеріальні. Найпоширеніші способи матеріального стимулювання за високі показники якості – це: премії (періодичні та разові), доплати за показники якості, щорічні тантьєми. Широке інформування працівників про можливості додаткового матеріального стимулювання є першим кроком до підвищення мотивування щодо якості.

10. Винагороди морально-статусного характеру. Один з найпоширеніших методів мотивування згідно з цим напрямком є поєднання сформованих традицій в організації та спеціальних положень про «службову ієрархію та зростання». До типових традицій належить принцип «пожиттєвого найму» у деяких японських компаніях. Положення щодо ієрархії найчастіше відображають вимоги та перелік умов для службового зростання в організації. Визнання успіхів у цьому випадку повинні мати зв'язок з показниками роботи системи забезпечення якості.

Цей блок формується у процесі виконання функції планування якості. Найскладніше з методичного погляду поєднати особисті цілі, цілі організації та системи якості організації зокрема. Найважливішим завданням є поєднати мотиви причетності працівників та цілі організації та системи якості, тобто коли задоволення потреб причетності можливе внаслідок досягнення цілей організаційних та системи якості загалом.

11. Цілі особисті. Відображені, як правило, у контрактах працівників, їх соціальних пакетах при укладанні контрактів та трудових угод. Послідовне виконання цих зобов'язань підприємства перед працівником формує та визначає систему особистих цілей підприємства.

12. Цілі організації. Перелік цих цілей (зокрема при системі «управління за цілями») повинен містити чітку прив'язку показників діяльності організації та показників системи якості.

13. Цілі організації щодо системи якості. Визначені керівництвом організації цілі в галузі якості знаходять своє відображення у таких юридичних документах як „Настанова з якості“, „Політика якості“, Програма забезпечення якості“, «Стандарти підприємства». Ця документація, крім декларативного характеру інформації, повинна містити прив'язку (в часі і просторі) до загальних цілей організації. В окремих системах якості (наприклад, TQM) загальні цілі можуть підпорядковуватися цілям в галузі якості.

14. Відповідність результатів особистим потребам. (15. Відповідність результатів потребам причетності). І нарешті, останньою ланкою до визначення рівня мотивації персоналу при роботі систем якості є визначення ступеня задоволення потреб працівників, які можуть певну величину, що підлягає оцінюванню. Загалом слід зауважити, що дискретно визначити ступінь задоволення може було складно. Однак справа може вирішуватися шляхом проведення грамотного опитування або анкетування персоналу на предмет виправдання їх зусиль на користь організації та очікуваних результаті та віддачі від роботи.

Висновки

На основі схеми причинно-наслідкових зв'язків розроблено комплексний підхід до мотивування персоналу з використанням моделі мотивування через потреби. Запропоновано використовувати розроблену схему для формування системи мотивування персоналу у системах забезпечення якості та для пошуку можливостей підвищення рівня мотивування при функціонуванні цих систем.

Запропонована схема дає змогу системно підходити до питання планування заходів з мотивування та визначення причинно-наслідкових зв'язків у існуючій системі мотивування у системі забезпечення якості. Згідно з сучасними підходами до методичного забезпечення якості на машинобудівному підприємстві, недоцільно використовувати штрафні та морально-каральні заходи за недотримання вимог щодо якості, оскільки існує загроза зниження продуктивності та ініціативності персоналу. Відтак стимулюючі заходи слід вживати системно і головне – доцільно широко інформувати працівників про можливості задоволення їх особистих та організаційних потреб у випадку успішної інтеграції та діяльності у системі забезпечення якості на підприємстві.

Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямком досліджень у цій галузі є вирішення питань впливу окремих чинників на рівень мотивації персоналу при роботі систем якості. Корисним з методичного погляду є заглиблення у питання фіксування на рівні юридичних регламентуючих в організації документів окремих аспектів мотивування працівників через потреби.

1. Бичківський Р. В. *Управління якістю. Сертифікація: Навч. посібник* / П. Г. Столярчук, Л. І. Сопільник, О. О. Калинський. — К.: Школа, 2005. — 432 с. 2 Генри Р. Нив. *Пространство Доктора Деминга* // <http://www.management.com.ua/qm/qm047.html> 3 Масааки Имаи. *Кайдзен: ключ к успеху японских компаний.* — М., Альпина Бизнес Букс, 2004. — 458 с. 4. Кремнев Г.Р. *Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 256 с. 5. Стахів О. В. *Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу* // www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv_308.htm 6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* — М.: Дело, 2000. — 704 с. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник*, 2002. — 123 с. 8. Шаповал М.І. *Менеджмент якості: Підручник.* — К.: Т-во "Знання", КОО, 2003. — 475 с.

УДК 001.8:658.6/8(477)

К.Б. Харук

Львівська комерційна академія

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Харук К.Б., 2009

Розглянуто основні поняття стратегічного управління. Виділено інноваційні стратегії управління торговельними підприємствами. Розроблено практичні рекомендації щодо процесу розроблення і реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства в умовах ризику.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, інноваційна політика, інноваційна піраміда.

In the article the basic concepts of strategic management are considered. Innovative strategies of management by the trade enterprises are selected. Practical recommendations in relation to a development and the trade enterprise process development strategy realization in the conditions of risk are developed.

Keywords: strategic management, strategy, innovative development, innovative strategy innovative policy, innovative pyramid.

Постановка проблеми

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і дотримуватись довгострокової стратегії поведінки, яка давала б їм змогу встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Зміни відбуваються постійно в усіх сферах сучасного життя. Зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, стрімкий розвиток науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення і здобуття інформації, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного управління.