

УДК 331.101.3

**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА****А. М. Колот**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
проспект Перемоги, 54/1, м. Київ, 03680, Україна. E-mail: kolot@kneu.kiev.ua

В статті представлено дослідження основних положень мотиваційного менеджменту на промислових підприємствах. Автором показано, що неможливо ефективно управляти промисловим підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного рівня винагороди, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу й лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці. Доведено, що першопричини, які зумовлюють підвищення ролі мотивації на машинобудівних підприємствах, пов'язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, котрими є знання, інтелект, умотиваність, компетентність. Невважена мотиваційна політика машинобудівних підприємств, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, чинник конкурентної переваги, зовнішні конкурентні переваги, внутрішні конкурентні переваги, мотиваційний менеджмент.

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****А. М. Колот**Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана
проспект Победы, 54/1, г. Киев, 03680, Украина. E-mail: kolot@kneu.kiev.ua

В статье представлено исследование основных положений мотивационного менеджмента на промышленных предприятиях. Автором показано, что невозможно эффективно управлять промышленным предприятием, достигать поставленных целей, обеспечить высокий уровень конкурентоспособности без разработки действенного мотивационного механизма управления трудовым поведением работников. Лишь благодаря формированию конкурентоспособного компенсационного пакета, обеспечению справедливой оплаты труда и достойного уровня вознаграждения, созданию надлежащих условий труда, атмосферы уважения и доверия с учетом индивидуальных потребностей каждого сотрудника можно ожидать высокую трудовую отдачу и лояльность к компании и, соответственно, высоких результатов труда. Доказано, что первопричины, которые обуславливают повышение роли мотивации на машиностроительных предприятиях, связаны с тем, что человеческий ресурс (персонал) стал носителем самых востребованных конкурентных качеств, которыми являются знания, интеллект, мотивированность, компетентность. Невзвешенная мотивационная политика машиностроительных предприятий, игнорирование мотивационных установок работников могут привести к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть кадров, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, высокой степень конфликтности, неудовлетворительному социально-психологическому климату, низкой производительности и качеству труда, что, в конце концов, снизит эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентное преимущество, фактор конкурентного преимущества, внешние конкурентные преимущества, внутренние конкурентные преимущества, мотивационный менеджмент.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. Мотивація персоналу машинобудівних підприємств, як галузь науково-практичної діяльності, потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, а й розроблення конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоплановості проблеми, її пов'язанні з

багатьма іншими науками і дисциплінами. Що вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, то різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови. Все це ставить проблему розвитку мотиваційних механізмів на промислових підприємствах в ряд особливо важливих та актуальних.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню і розробці проблем мотиваційної діяльності на промислових підприємствах

присвячені науковій праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них А. Маслоу [8], Д. Макклеланд [9], Е. Лоулер [10], В. П. Сладкевич [5], М. С. Дороніна [1], Т. О. Соломанидіна [6], С. О. Цимбалюк [3], В. М. Петюх [4] та інші. Аналіз літературних джерел з питань мотивації дозволяє зробити узагальнюючий висновок про те, що незважаючи на істотну розробленість різних мотиваційних питань, проблемі виявлення ключових факторів мотивації працівника приділяється не достатня увага на сьогоднішній день.

Метою даної статті є формування положень мотивації персоналу машинобудівного підприємства, розробка пропозицій по удосконаленню мотиваційного менеджменту на виробничому підприємстві.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та дослідження методологічної сутності мотиваційних механізмів різних учених в області мотивації, економіки праці, управління персоналом.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. Управління ресурсами праці має таку саму давню історію, як і людство, оскільки з'явилося одночасно з виникненням перших форм спільної трудової діяльності. Управління людськими ресурсами у міру поглиблення та розвитку суспільного поділу праці та з появою організацій перетворилося на особливу функцію управління, яка потребує спеціальних знань і навичок, організаційно-управлінських та інших технологій. Отже, саме з появою організацій розпочинається, образно кажучи, «професіонально-орієнтований», «менеджерський» етап в управлінні людськими ресурсами.

Усвідомлення сучасної ролі управління людськими ресурсами та його специфіки потребує розуміння:

- специфіки людських ресурсів організації, їх відмінностей від інших ресурсів;
- першопричин, що зумовлюють підвищення ролі людини у функціонуванні сучасної економіки.

Принципова відмінність людських ресурсів від інших ресурсів організації полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю. Справді, кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей. Позитивними характеристиками людських ресурсів є здатність до постійного самовдосконалення та розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації та працівника на

грунті спільних інтересів.

У контексті предмета статті принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі людини в діяльності організації. Першопричини, що зумовлюють підвищення цієї ролі, пов'язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, котрими є знання, інтелект, мотивованість, компетентність.

Матеріальний, організаційно-технічний аспект цього феномену є таким, що інтелектуальна, інноваційна компоненти дедалі більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проектування, виробництва, управління матеріальними й нематеріальними активами. До того ж саме знання стають передумовою розв'язання таких першочергових завдань виробництва, як:

- адаптація людського фактора до мінливих умов виробництва;
- прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
- організація командної роботи на результат.

Отже, підвищення ролі освітньої, знаннєвої, інноваційної компонент в організації – це вияв масштабнішого тренду, а саме суттєвих змін у знаннєвонасиченості товарів і послуг, які виробляються чи надаються. Такі якості працівників, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними. Акцентуємо увагу на тому, що зазначеним не обмежується коло факторів формування нової ролі людини та підвищення її значущості у функціонуванні сучасної економіки. Теоретичну конструкцію природи та першопричин підвищення ролі людини в сучасній економіці маємо вибудовувати з обов'язковим урахуванням такого. Комплекс об'єктивних чинників – посилення глобальної конкуренції, багатовекторність змін на міжнародних ринках, значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, гнучкість, мобільність, нестабільність – вимагає не тільки, щоб людські ресурси (персонал) мали необхідні знання, високий рівень інтелекту та володіли відповідними компетенціями, а й щоб у трудовій діяльності домінувала творча, креативна, інноваційна компоненти.

Підвищення знаннємісткості сучасного виробництва, з одного боку, і високий рівень знаннєвої, інноваційної, творчої компонент – з іншого, дають можливість економічно активній людині:

- стати дієвим учасником процесу сприйняття, використання й нарощування знань;
- зробити трудову діяльність інноваційною, сформувані власні конкурентні переваги та передумови для гідного життя;
- максимально використовувати переваги глобалізації;
- мінімізувати ризики та відвернути загрози, що

поширюються зі зростанням конкуренції в різних її формах;

– підвищити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності окреслених процесів є важливим для усвідомлення ролі та специфіки управління людськими ресурсами на сучасному етапі у зв'язку з багатовекторними та масштабними змінами в ресурсах праці.

За останні 20–30 років роботодавці та менеджери різних рівнів суттєво переглянули своє ставлення до людських ресурсів, їх ролі в забезпеченні стійкого розвитку. Зміцніло усвідомлення, що працівники організації є основним ресурсом. Тому не є перебільшенням висновок, що у сфері бізнесу утверджується філософія, згідно з якою людина – це головний ресурс, найбільша цінність і мета розвитку економіки. Сприйняття та поширення цієї філософії збережеться й у майбутньому. Отже, маємо позитивну динаміку щодо усвідомлення бізнесом, менеджментом організацій нової ролі та цінності людських ресурсів.

Політика управління людськими ресурсами у кожній конкретній організації має свої особливості й залежить від багатьох чинників, серед яких назвемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління людськими ресурсами. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурі, підходах щодо розв'язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

– практично кожна проблема організації – це передусім проблема управління людьми;

– працівники організації – найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;

– працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;

– розуміння та зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця – шлях до підвищення ефективності діяльності організації;

– основою високопродуктивної праці є високий рівень вмотивованості працівників, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Наведемо деякі теоретико-прикладні обґрунтування та висновки, що впливають з поглядів, яких додержуються провідні бізнесові структури. Економічною наукою доведено, що організація може розраховувати на стійкий

розвиток за умови узгодження її інтересів з інтересами працівників. Для цього очікування організації від працівників і працівників від організації мають максимально зближуватися.

За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60% і вище продуктивність праці в організації може досягати бажаного рівня [6, с. 5].

Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород.

Відомий фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, – це дати вам те, що ви хочете» [2, с. 37–38].

Залежно від рівня умотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Справді, якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності. За аксіому можна сприймати відомий афоризм: якщо людина не хоче працювати, то вона шукає причину, а якщо хоче, то шукає можливість.

У процесі трудової діяльності мотивація впливає на такі характеристики, що їх виявляє людина, як зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність. Ту чи іншу роботу людина може виконувати, витрачаючи різні зусилля. Так, людина може працювати впівсили або в повну силу, може намагатися виконувати складну або просту роботу, важку або легку, вибирати рішення прості або складні, інноваційні. Це залежить від того, наскільки людина мотивована на конкретний рівень зусиль у своїй трудовій діяльності. Різною може бути і старанність людини: одна намагається робити все якнайліпше, виявляти ретельність, творчість, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалювати свої навички; друга може працювати з невисоким рівнем старанності.

Наступна характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, – це наполегливість працювати далі й розвивати розпочату справу, виявляти інтерес до роботи, її результатів. Залежно від умотивованості людини наполегливість може бути різною, а отже, різними будуть результати

діяльності. Ту саму роботу людина може виконувати з різним рівнем сумлінності, а значить, відповідальності, ініціативності, результативності.

Треба також наголосити на тому, що високий рівень умотивованості працівників є чинником формування конкурентних переваг організації. Низка авторів стверджують, що реальними факторами конкурентоспроможності є ресурси фірми. Багато вчених розвинули цю концепцію. Ресурсний підхід передбачає випереджальне створення, утримання та розвиток специфічних,

унікальних ресурсів і компетенцій, здатних сформуванати власні конкурентні переваги, які важко скопіювати, що є запорукою лідерства в бізнесі.

Наявність на виробничому підприємстві власної системи мотиваційного менеджменту, здатного реагувати на мінливі умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства унаочнює рис. 1.

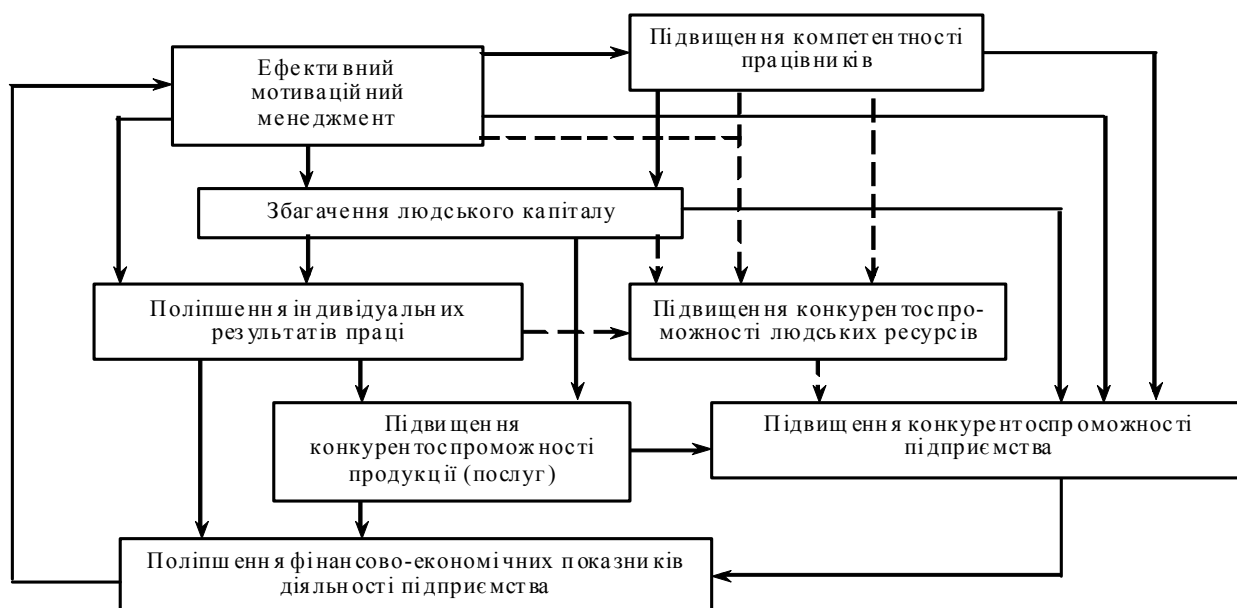


Рисунок – 1 Взаємозв'язок ефективного мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Отже, неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного рівня винагороди, створенню належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу й лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці.

ВИСНОВКИ. Невважена мотиваційна політика машинобудівних підприємства, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

- 1.Доронина М.С. Керування мотивацією: науч. изд. / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловйов. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 240 с.
- 2.Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей : соч. / Д. Карнеги. – М. : Эксмо, 2004. – С. 37–38.
- 3.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
- 4.Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
- 5.Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001 р. – 168 с.
- 6.Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 325 с.
- 7.Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [Колот А.М., Грішнова О.А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012.

8. Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, no. 50 (1943), pp. 370–396.

9. David C. McClelland, *Human Motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.

10. Edward E. Lawler. *Motivation in Work Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole), 1973.

MOTIVATIONAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

A. Kolot

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Peremoga Avenue 54/1, Kyiv, 03680, Ukraine. E-mail: kolot@kneu.kiev.ua

The paper presents the study of the main provisions of motivational management in the industry. It was shown that it is impossible to manage industrial enterprise, achieve goals, to ensure a high level of competitiveness and establish a no motivational behavior management mechanism employed workers. Only through the formation of a competitive compensation package, providing fair wages and decent level of remuneration, the creation of adequate working conditions, a climate of respect and trust tailored to the individual needs of each employee can expect a high return on labor and loyalty to the company and, accordingly, the high performance work. It is proved that the root causes that lead to enhancing the role of motivation in engineering enterprises, due to the fact that the human resource (staff) was the carrier the most popular competitive qualities, which is knowledge, intelligence, motivational, competence. Reckless policy motivational engineering company, ignoring motivational attitudes of employees may lead to adverse events such as high staff turnover, violation of labor and executive discipline, a high degree of conflict, poor socio-psychological climate, low productivity and quality of work, which ultimately will prevent effective the company.

Key words: competitiveness, competitive advantage, competitive advantage factor, external competitive advantages, internal competitive advantages.

REFERENCES

1. Doronina, M. S. (2006), *Keruvannya motivatsieyu* [Manage motivation], HNEU, Kharkiv, Ukraine.

2. Karnegi, D. (2004), *Kak zavoevat druzey i okazyivat vliyanie na lyudey* [How to win friends and influence to people], Eksmo, Moscow, Russia.

3. Kolot, A.M., Tsimbalyuk, S.O. (2011), *Motivatsiya personalu: pidruchnik* [Motivation of staff: a textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Danyuk, V.M., Petyuh, V.M., Tsimbalyuk, S.O. (2004), *Menedzhment personalu: navchalnyi posibnyk* [Management of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Sladkevich, V. P. (2001), *Motivatsiyiny menedzhment: Kurs lektsiy* [Motivational Management:

Lectures], MAUP, Kyiv, Ukraine.

6. Solomanidina, T. O. (2009), *Motivatsiya trudovoy deyatelnosti personala* [Motivation work of personnel], YuNITI-DANA, Moscow, Russia.

7. Kolot, A.M., Grishnova, O.A. (2012), *Sotsialna vidpovidalnist: teoriya i praktika rozvitku* : monograph [Social responsibility: Theory and Practice Development: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Abraham Maslow (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, no. 50, pp. 370–396.

9. David, C. McClelland (1985), *Human Motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman,

10. Edward, E. Lawler (1973), *Motivation in Work Organizations*, Monterey, Calif.: Brooks/Cole.

Стаття надійшла 10.11.2014