

# ІННОВАЦІЇ. ІНВЕСТИЦІЇ. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## INNOVATIONS. INVESTMENTS. COMPETITIVENESS

УДК 331.103

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

В.В. Коваль, к.е.н., доцент

*Одеський інститут фінансів УДУФМТ, Одеса, Україна*

*Коваль В.В. Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі.*

В статті проведено аналіз проблем побудови й розвитку ефективної системи управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі. Виділено організаційні зміни, які впливають на конкурентоздатність та побудовано мотиваційну карту значимості й ступеня реалізації мотивів праці персоналу.

*Ключові слова:* управління, конкурентоздатність, підприємство, де мотивація, персонал

*Коваль В.В. Управление конкурентоспособностью организации в условиях демотивации персонала на предприятиях машиностроительной отрасли.*

В статье проведены анализ проблем построения и развития эффективной системы управления конкурентоспособности организации в условиях демотивации персонала на предприятиях Машиностроительной области. Выделены организационные изменения, которые влияют на конкурентоспособность и построена мотивационная карта значимости и степени реализации мотивов работы персонала

*Ключевые слова:* управление, конкурентоспособность, предприятие, демотивация, персонал

*Koval V.V. Management of competitiveness of the organization in terms of staff demotivation enterprises defined as the branch of engineering.*

The article analyzes the problems of construction and development of an effective management system in the organization of competitive conditions demotivation of staff in the enterprises of machine building. Highlighted the organizational changes that affect the competitiveness and built motivational card importance and degree of implementation of the motives of the staff

*Keywords:* management, competitiveness, enterprise, motivation, staff

**П**рогресивні компанії світу здійснюють формування систем управління персоналом у надскладних умовах, таких як постійне загострення конкуренції, відсутність стабільності, посилення ролі інформаційних технологій і фундаментального збільшення швидкості передачі знань, підвищеної уваги до соціальної відповідальності і забезпечення рівних можливостей. За таких умов відбувається посилення зусиль із втримання та підвищення прихильності працюючих із тим, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності в межах обраних ринків.

Сприятлива економічна кон'юнктура світового та національного ринків, активна участь українських машинобудівних підприємств у міжнародних коопераційних угодах дозволяють працювати у кількості змін. Разом усі особливості функціонування виробництва машинобудівного підприємства визначають високу ступінь стресогенності, тобто високого ризику виникнення стресів внаслідок фізичного та емоційного перевантаження працівників. Як наслідок, складні умови праці, обтяжені поточною соціально-економічною ситуацією в Україні призводять до демотивації персоналу машинобудівного підприємства.

В свою чергу, постає необхідність у дослідженні підвищення конкурентоздатності людських ресурсів на промислових підприємствах в умовах демотивації персоналу. У цьому контексті роль управління персоналом у цілому й мотивації персоналу, зокрема, полягає в тому, щоб забезпечити поведінку керівників, необхідне для реалізації довгострокових намірів підприємства з одного боку, а з іншого – досягти конкурентного потенціалу або конкурентної переваги організацій у ринкових умовах господарювання.

У зв'язку із цим особливу актуальність для організації здобуває управління персоналом, що пов'язане із необхідністю формування нових нетрадиційних підходів до мотивації у зв'язку з динамікою людського фактора в сучасних організаціях та яке сприятиме у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності організації. Єдино значимою конкурентною перевагою будь-якої організації в сучасній економіці виступає інтелектуальний потенціал її персоналу, що при прийнятті управлінських рішень вимагає врахування наукових основ організаційного поведіння і його застосування на практиці шляхом управління персоналом, як важливого напрямку в сфері менеджменту конкурентоздатністю організації.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми теорії й практики управління персоналом залучають до себе пильну увагу як закордонних, так і вітчизняних дослідників. З переходом на нові умови господарювання особливо актуальним стало освоєння нових методологічних підходів до управління персоналом, прийнятих у країнах з розвинутою ринковою економікою. Дослідженню проблем мотивації праці присвячені роботи Д. Бергера, М. Вулфа, П. Друкера, Д. Лауфера, М. Мескона та інших закордонних авторів.

Проблемні питання демотивації праці управлінського персоналу розглядаються в працях С.М. Васина, А.С. Головачева, Е.А. Неретиною, Г. Десслера й інших авторів.

Аналіз наукової літератури із проблем керування персоналом показує, що єдиного системного підходу до тлумачення поняття оцінки персоналу, її сутності й значення не існує. Множинність визначень, що має місце в сучасній літературі, по більшій частині можна пояснити специфічністю форм прояву й змісти оцінки залежно від цілей і завдань її проведення. У той же час цілий ряд питань, пов'язаних з оцінкою ефективності управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі, залишаються, на наш погляд, недостатньо вивченими й мають потребу в більше глибокому проробленні.

Основною метою статті є комплексне дослідження організаційно-методичних проблем управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Конкурентоздатність підприємницької структури змінюється під впливом організаційних змін, які спрямовані на перетворення цінностей, прагнень і поведінки персоналу при одночасному вдосконаленні процесів виробничої діяльності, методів й інструментів їхнього проведення, стратегій і системи в цілому чотири, та які можливо виділити по типам [7]:

— зміни в технології та в процесі виробництва, що підвищують ефективність виробничих

процесів, що дозволяє збільшити й обсяг випускає продукції,

— зміни в стратегії й структурі організації та удосконалення діяльності адміністративного апарата підприємницької структури;

— зміни в культурі – розвиток відносин усередині організації, тобто тактики поведінки співробітників, їхніх переконань й очікувань, прагнень і цінностей.

Не менш важливим при урахуванні організаційних змін є соціально-економічні чинники: соціальна захищеність, низький рівень доходів, безробіття, кризовий стан соціальної інфраструктури. Довгостроковий комерційний успіх промислового підприємства та його конкурентоздатність можливо досягти лише в умовах соціальної стабільності й налагодження складних взаємин з персоналу й організаціями. Тому ключовим фактором успіху в даній ситуації, стає побудова підприємствами власної ефективної соціальної політики. В цьому контексті особливого значення набуває роль людських ресурсів у плані їхнього розвитку й підвищення конкурентоздатності.

Конкурентоздатність є динамічною характеристикою стану конкретного підприємства, що діє в рамках певного ринку протягом певного періоду часу, тому при рішенні проблеми досягнення конкурентоздатності важливо встановити, які фактори її визначають та як соціальна політика підприємства на неї впливає [7]. Пріоритети внутрішньої соціальної політики стосуються не тільки якості продукції, оплати праці, охорони здоров'я, але й способу мислення працівників, що викликають причини демотивації.

До числа можливих факторів демотивації персоналу варто віднести: формування в потенційного працівника при проведенні атестації ділових якостей серйозно завищених очікувань, які розходяться з дійсним положенням справ на підприємстві; невикористання яких-небудь навичок й умінь працівника, які він сам цінує; ігнорування ідей, і ініціативи; відсутність відчуття досягнення результатів, особистого й професійного росту; відсутність визнання досягнень і зі сторони керівництва; відсутність змін у статусі співробітника.

Також демотивація персоналу, яку можемо визначити як дія або бездіяльність компанії, у результаті яких співробітник втрачає інтерес і внутрішнє бажання працювати, викликається стилем керівництва. Авторитарність, брутальність або підкреслене відсторонення керівника та його неувага до людей може виявитися основною причиною звільнень. У табл. 1. наведено основні причини демотивації персоналу. Зауважимо, що теза про підвищення лояльності працівників до роботодавця, яка заснована на вдячності за збереження робочого місця, значно втратила свою актуальність саме у кризовому періоді [3]. Криза 2008-2009 років довела, що працівники значно вище цінують шанобливе ставлення і підтримку ніж короткострокові заохочення.

Таблиця 1. Причини демотивації персоналу машинобудівних підприємств [5]

Демотивувальні фактори	Причини їх появи	Рекомендації для роботодавця
Причини, пов'язані з організаційними недоліками		
Порушення домовленостей	Обіцяне не виконується, а попередня інформація про компанію, на основі якої було прийнято рішення про працевлаштування, не відповідає дійсності	Основні положення і обов'язки сторін варто фіксувати в контракті, на співбесіді надавати реалістичну інформацію про структуру обов'язків, перспективи і матеріальну винагороду
Професійна нереалізованість	Наявність цінних, значущих для співробітника навичок, які залишаються не запитаними у процесі роботи. Монотонна, рутинна робота, відсутність значних результатів роботи	На етапі підбору шукати людей, які здатні виконати певні посадові обов'язки, і чиї навички можуть бути розвинуті в процесі виконання даної роботи
Відсутність причетності до загальної справи	«Закритий» стиль керівництва, що характеризується повною відсутністю зв'язку між вищим керівництвом та ланкою робітників, відсутність об'єднуючих ідей, «командного духу»	Формувати «почуття ліктя», проводити заходи з командування у всіх підрозділах компанії, включаючи позаштатних працівників
Ігнорування успіхів та досягнень керівництвом	Відсутність системи заохочень за результатами праці, відсутність системи оцінювання досягнень	Чітко визначити критерії оцінки результатів, розробити систему матеріального та нематеріального заохочення
Причини, пов'язані з внутрішніми факторами		
Емоційне вигорання	Інтенсивна, емоційно насичена робота з складним контингентом або така, що перевищує «комунікаційну межу» людини	Дозувати навантаження, перерозподіляти обов'язки, провести ротацію
Ролеві конфлікти	Невідповідність реального стану справ з ідеальною уявою людини про свою роль «батька», «матері», «видобувача» тощо	Обговорити можливість і ступінь змін в робочому графіку, системі нарахування постійної і змінної частини зарплати
Зміни у сімейному стані	Відчуття втрати сенсу у подальшій ефективній роботі внаслідок змін, пов'язаних з новим ролевим і матеріальним статусом (одруження, розлучення тощо)	Обговорити можливість і доцільність продовжувати роботу у зв'язку з новим статусом
Зміни власних пріоритетів	Результати внутрішньоособових конфліктів, втомленості, наслідків кризи відповідного віку тощо	Визначити ступінь втрати або викривлення цілей, залежно від цього прийняти рішення про подальші дії

У періоди змін та невизначеності більша частина працівників тримається за підприємства, що гарантують стабільність, а не ризиковані можливості. Елементи соціального пакету (харчування, медичне обслуговування тощо) і загальної винагороди, що містять можливості навчання, побудови кар'єри, а також параметри корпоративної культури, набувають особливої цінності [6]. Тому підприємствам вкрай необхідні не стільки кошти, скільки використання усього мотиваційного інструментарію, особливо того, що не потребує значних інвестицій, але вимагає персональної участі і залучення, чим зазвичай нехтують: увага і повага з боку менеджменту, відкритість у комунікаціях, мотивуючий зворотний зв'язок.

Криза принесла машинобудівним підприємствам не тільки фінансові проблеми і послаблення позицій на ринку, але й загрозу втрати

кваліфікованих спеціалістів – як в прямому, так і в переносному сенсі. Адже, з одного боку, знижуються працездатність, ініціативність, оптимізм, віра працівника в завтрашній день, а з іншого – підвищується тривога, внаслідок чого навіть ті ситуації, на які люди раніше навіть не звертали уваги, сьогодні можуть призводити до помилок чи підштовхувати до радикальних вчинків. Відповідні ринкові обставини змусили підприємства кардинально переоцінити цінності, визначивши найважливіші з них: збереження робочого місця, достатність рівня доходу, можливість і надалі сплачувати кредити.

Результати опитування представників різних українських підприємств рекрутинговою агенцією «Хадсон» свідчать, що хоча в умовах кризи знайти собі нову роботу стало складніше (про що зазначає 65% респондентів), кожен другий (57%) готовий змінити роботодавця, якщо з'явиться така

нагода. Причому співробітників не зупиняє навіть менша винагорода – 22% респондентів згодні на нижчу зарплату при переході на нову роботу [2].

Отже, важкі умови праці на вітчизняних машинобудівних підприємствах у комбінації із загальною кризовою ситуацією призвели до ускладнення стосунків між керівництвом та працівниками, погіршення робочої атмосфери, стану соціально-психологічного клімату і, як наслідок, до підвищення рівня стресів, конфліктів, погіршення фізичного та емоційного здоров'я працівників.

В результаті знизилась лояльність персоналу до роботодавців. Для запобігання, зм'якшення або нейтралізації можливих факторів демотивації працівників підприємства, роботодавцві доцільно реалізувати систему мір, що включає: максимально повне інформування працівників про характер роботи, оплаті й умовах праці для формування в них реалістичних очікувань; надання можливості рішення тимчасових, проектних завдань, які дадуть працівникові зрозуміти, що на підприємстві цінують всі його багатогранні вміння; обіг уваги на ідеї й пропозиції, своєчасне пояснення, чому та або інша ідея не підходить для реалізації на підприємстві; залучення працівників до загально корпоративних заходів [4].

Розвиток корпоративної культури служить також інструментом формування прихильності працівників своєму підприємству. Таким чином, створення умов для запобігання демотивації працівників підприємства й найкращого розвитку їхніх здібностей за допомогою найбільш повного інформування про умови праці, обліку особливостей кожного, вибору індивідуального підходу дозволить забезпечити розвиток джерел конкурентних переваг як вихідних факторів досягнення конкурентоздатності підприємства й ефективності проведеної їм соціальної політики.

Важливо відмітити, що мотивація сучасного співробітника є його внутрішньою характеристикою, який неможливо або надзвичайно складно управляти за допомогою зовнішнього впливу, причому, цей вплив, крім усього іншого, цілком може викликати демотивацію в сучасного співробітника, оскільки є спробою маніпулювання. Існуюча в більшості компаній процедура оцінки ефективності діяльності в більшості випадків виявляється непридатною для рішення завдань, пов'язаних з ефективним використанням мотивації співробітників. Як правило, дана процедура не призначена для надання співробітникові своєчасної підтримки в його поточній діяльності, що є однією з необхідних умов досягнення працівником поставлених цілей і завдань [4].

Також немаловажне проводити навчання співробітників. Процедура навчання повинна вирішувати завдання наділення персоналу тими знаннями й навичками, які необхідні їм для результативної й ефективної роботи. Фактично,

мова йде про ту саму підтримку, що співробітник одержує від організації в ході виконання своєї роботи.

Необхідною умовою є щільне співробітництво керівника (як замовника результату) і підлеглого (як виконавця роботи). Керівник, отже, повинен добре володіти відповідними навичками роботи з людьми, починаючи від постановки цілей і завдань, надання зворотного зв'язку й закінчуючи проведенням дисциплінарного інтерв'ю. Звичайно ж, немаловажна роль у підтримці мотивації приділяється системі заробітних плат і компенсацій.

Однак, беручи до уваги все, що говорилося вище, основне завдання роботи над системою заробітних плат і компенсацій буде полягати у визначенні адекватного розміру винагороди за той або інший набір компетенцій відповідно до ринку.

Якщо організація буде пропонувати співробітникові адекватне, тобто конкурентоздатна винагорода, то можливу причину виникнення демотивації можна буде усунути. Для виявлення мотиваційного клімату побудуємо мотиваційну карту значимості й ступеня реалізації мотивів праці персоналу на основі двох факторної моделі з осями «значимість мотиву – його реалізація» (рис. 1).

На основі уведених критеріїв можна виділити наступні сфери:

- успішний результат – виявляються мотиви, що характеризують працю в цілому (стабільна робота, гарні відносини з колегами тощо);
- сфера невисоких пріоритетів, значимість яких виражена менше й вони відносно краще реалізуються;
- сфера незначущих мотивів з високим ступенем реалізації;
- проблемна сфера характеризується можливістю мати задовільні умови для роботи та високу заробітну плату.

Проблемна сфера представляє особливу важливість для роботи з мотивації праці персоналу, оскільки складові її мотиви істотно впливають на мотиваційний клімат підприємства, створюючи поле найбільшої напруженості невідповідності між важливістю мотивів й їхньою реалізацією в трудовій діяльності.

Таким чином, мотиваційний клімат містить у собі як сприятливі, так і негативні характеристики. Найбільший інтерес представляє вивчення динаміки мотиваційного клімату, тому що саме зміна співвідношення сприятливих і негативних характеристик, поява нових складових, наростання або зниження ступеня незадоволеності окремими факторами показує ефективність мотиваційного менеджменту [1].

Тому необхідними умовами ефективного функціонування системи управління конкурентоздатності в частині подолання де мотивація є:

- 1) використання засобів мотивації для якісної роботи персоналу;



Рис. 1. Мотиваційна карта значимості й ступеня реалізації мотивів праці персоналу

2) навчання персоналу, як по професійних питаннях, так і з питань менеджменту якості;

3) побудова сприятливих відносин між працівниками;

4) побудова конструктивних відносин з роботодавцем шляхом формування ефективної соціальної політики підприємства.

#### Висновки

Ключовими факторами успіху конкурентоздатності підприємства виступають не тільки фактори макроекономіки (параметри попиту; стратегія фірм, їхня структура й суперництво; соціально-політичний клімат тощо), але й обумовлена конкурентними перевагами рівень людського капіталу на промислових підприємствах у відповідних видах економічної діяльності. Розглядаючи принципи різних стратегій, що мають місце на машинобудівних підприємствах, необхідно відзначити, що від людського капіталу в найбільшій мері залежить національна конкурентоздатність, що повинно стати найважли-

вішою частиною національної інноваційної системи. Створення умов для запобігання демотивації працівників підприємства й найкращого розвитку їхніх здібностей дозволить забезпечити розвиток джерел конкурентних переваг як вихідних факторів забезпечення конкурентоздатності [4].

Основне завдання, що повинна вирішити компанія, що бажає використати мотивацію персоналу у своїх цілях – визначення й усунення факторів демотивації. Звичайно, вона не може бути вирішена винятково в рамках процедур керування кадровими ресурсами. Значну роль у цьому буде грати й існуюча в організації система відносин між керівником і підлеглим, між колегами, між співробітниками й клієнтами. Особливо потрібно відзначити що, для того щоб поліпшити якість роботи співробітників і використати мотивацію у своїх цілях, компанії треба, крім усього іншого, навчитися працювати з персоналом і розуміти його.

#### Список літератури:

1. Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилевкин // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – 3. – С. 89 – 97.
2. Демченко Д. Работать нельзя уволиться [Текст] / Д. Демченко // Бизнес. – 2009. – № 22. – С. 41 – 42.
3. Кокоба А. Рожденные кризисом [Текст] / А. Кокоба // Инвестгазета. – 2010. – № 12. – С. 58 – 63.
4. Молочников А. Н. Формирование конкурентоспособности работников на промышленном предприятии / А. Н. Молочников. – М., 2011. – 125 с.
5. Науменко Н. Удержим или уволим [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2008. – № 13. – С. 22 – 24.
6. Науменко Н. Штормовое предупреждение [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. – № 1 – 3. – С. 34 – 36.

7. Эрберт Э. Э. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предпринимательской структуры / Э. Э. Эрберт // Вестник Воронежского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 56 – 61.

Надано до редакції 27.07.2014

Коваль Віктор Васильович / Victor Koval  
vitunik@ukr.net

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / В.В. Коваль // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 115-120. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>*