

**Ю.Е. ДУДНЄВА**, канд. екон. наук, доц., УПА, Харків  
**О.І. КІР'ЯН**, канд. екон. наук, доц., УПА, Харків

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИХ ФАХІВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В статті розглянуто особливості інженерної праці та основні напрями удосконалення мотиваційних систем для інженерно-технічних фахівців вітчизняних промислових компаній.

Ключові слова: інженерна праця, інженерно-технічні фахівці, результативність праці, мотивація.

Characteristics of engineering and main directions of improvement of motivational systems for engineers and technicians in domestic industrial companies are considered.

Key words: engineering, engineers and technicians, effectiveness, motivation.

Економічна криза призвела до значних змін у системах управління персоналом промислових компаній, зокрема у найбільш важливій їх складовій - системах мотивації. Дії керівництва, спрямовані на оптимізацію витрат, торкнулись не тільки чисельності зайнятого персоналу, але і самих мотиваційних програм, як джерела скорочення витрат у короткотерміновому періоді. Серед працівників, які найбільше відчували наслідки таких змін, знаходяться і інженерно-технічні робітники. Але багаторічна практика свідчить, що довгострокова конкурентоспроможність на ринку забезпечуються інноваційними технічними рішеннями. Носіями відповідних компетенцій є інженерно-технічні фахівці (конструктори, технологи, інженери-проектувальники та інші категорії). Тому проблеми розробки мотиваційних програм для визначених категорій персоналу є вкрай актуальними у сучасних економічних умовах.

Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Д.Богиня, О.Грішнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, М.Семикіна, Л.Червінська, В.Врум, Ф.Герцберг, О.Єгоршин, А.Кибанов, Д.Мак-Клеланд, Є.Маслов, А.Маслоу, Дж.Обер-Кріє, Е.Уткін та інших. За останнє десятиріччя питанням стимулювання діяльності саме інженерно-технічних фахівців присвячені дослідження таких вчених як І.Стец, К.Васіна, Н.Сисоліна та деяких інших. Проте проблематика мотивації цих категорій працюючих досліджена ще не достатньо глибоко та повно.

З огляду на це, метою даної статті є дослідження особливостей мотивації інженерно-технічних фахівців промислових компаній та визначення основних напрямків її удосконалення.

Вивчення досвіду організації стимулювання інженерно-технічного

персоналу промислових компаній дозволяє виділити наступні основні недоліки. По-перше, у системах оплати та стимулювання інженерно-технічних фахівців практично не знаходиться відображення творчий характер інженерної праці, її якісні характеристики, а також специфічні риси окремих видів інженерної діяльності. По-друге, наявні на підприємствах мотиваційні програми мають низький рівень індивідуалізації, результатом чого є «зрівнялівка» та демотивація окремих працівників. По-третє, виникає ряд труднощів при проведенні оцінки результативності інженерної праці, що, у свою чергу, призводить до послаблення зв'язку «оцінка праці – оплата праці».

Ліквідація перерахованих недоліків можлива у разі глибокого дослідження особливостей інженерної праці та врахування цих особливостей при формуванні мотиваційних програм. Зростання складності відповідних аналітичних та організаційних процедур буде компенсоване збільшенням віддачі відповідних категорій персоналу та зростанням загальної конкурентоспроможності підприємства.

Дослідники інженерної праці як специфічного виду діяльності (наприклад, [1, 2, 4]) виділяють такі найістотніші її особливості: опосередкований характер включення результатів інженерної праці у результати праці сукупного працівника; технічна спрямованість; наявність творчої складової; значний вплив індивідуальних здібностей та кваліфікації на кінцевий результат діяльності. Наприклад, Н.Сисоліна визначає, що на результативність інженерної праці впливає сукупність особистих, матеріальних та моральних факторів [2], які і необхідно враховувати при удосконаленні систем мотивації.

Таким чином, можливо сформулювати основні напрямки удосконалення мотиваційних систем для інженерно-технічних фахівців.

По-перше, це індивідуалізація систем мотивації. Визначення структури мотивації відповідних категорій персоналу, а також найбільш вагомих індивідуальних мотиваторів для фахівців - носіїв ключових компетенцій в інженерній діяльності дозволить знизити ступінь універсалізму системи мотивації та зменшити прояви «зрівнялівки». Індивідуалізація як стиль управління має на увазі також мінімізацію контролю та надання більшої організаційної свободи ключовим співробітникам технічних підрозділів.

По-друге, удосконалення системи оцінки результатів інженерної праці. Складність інтелектуальної діяльності, можлива відсутність наочних результатів праці упродовж певного періоду та їх кількісна невизначеність ускладнюють розробку механізмів оцінки праці інженерно-технічного персоналу, а часто призводять до відмови від нормування відповідних робіт. Але ще у адміністративно-командній системі господарювання ряд промислових підприємств накопичили значний досвід нормування праці інженерно-технічного персоналу (наприклад, підприємства Новосибірська, Санкт-Петербурга, Мінська, Харкова). Не слід перевищувати ефект від застосування таких норм, але навіть приблизна оцінка праці інженерно-технічних працівників по затратам часу дає значний управлінський ефект та

можливість обґрунтовано диференціювати заробітну плату.

При застосуванні систем оцінки інженерної праці виникають проблеми, що пов'язані із необхідністю врахування частки творчих функцій у діяльності окремих категорій інженерно-технічних працівників. Тому доцільно змінну частину оплати праці формувати диференційовано: для фахівців, що зайняті виконавчою репродуктивною діяльністю, з використання норм праці, а для фахівців зі значною творчою складовою - з визначенням цінного кінцевого продукту їх діяльності.

Наступним напрямком удосконалення мотиваційних систем для інженерно-технічних фахівців є розробка системи кар'єрного та кваліфікаційного зростання. Для робітників, що заняті складною інтелектуальною працею, досить актуальними виявляються вторинні мотиваційні потреби, тобто професійна самореалізація та кар'єра є важливими мотиваційними чинниками. При цьому необхідно підкреслити, що серед висококваліфікованих фахівців не є випадковими ситуації відмови від управлінської кар'єри через небажання відходити від професійної діяльності (ці ситуації найбільш типові для фахівців середньої та старшої вікової групи [1]). Для таких працівників доцільно розробляти індивідуальний варіант горизонтальної кар'єри та статусної мотивації (надання експертного статусу у групі чи при реалізації конкретного проекту).

На наш погляд, на сучасному етапі розвитку технічного прогресу доволі актуальними для удосконалення мотивації інженерно-технічних фахівців є забезпечення високого рівня організації праці та робочого місця. З технічної спрямованості, що характеризує інженерну працю, витікає необхідність якісного інструментального оснащення, наявність якого само є мотиваційним фактором. Сучасні дослідження довели, що між технічним оснащенням робочого місця інженера та ефективністю його діяльності є безпосередній зв'язок. За оцінками російських вчених високий рівень технічної оснащеності та інформаційного забезпечення можуть підвищити ефективність інженерної праці на 15-20%, по оцінкам американських дослідників – майже на 50% [3].

Необхідною складовою системи мотивації результативної діяльності інженерно-технічних фахівців є сукупність відповідних амортизаторів, а саме розвинута корпоративна культура та соціально-психологічний клімат в колективі.

Формування мотиваційних систем з врахуванням розглянутих пропозицій дозволить активізувати творчий потенціал та покращити результативність діяльності інженерно-технічного персоналу промислових компаній як основних учасників процесу розробки та впровадження інновацій.

**Список літератури:** 1. Мотивация конструкторов в машиностроении. [Электронный ресурс] - Режим доступа / <http://www.i-mash.ru/materials/economy>; 2. Сисолина Н.П. Взаемозв'язок оцінки та оплати праці інженерно-технічного персоналу // Зайнятність та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник - К.: РВПС України НАНУ. - 2002. - Вип.17. - с. 13 – 26.; 3. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища // Регіональні перспективи. - 2002. - № 3-4. - с. 234 - 236.; 4. Терехова Н. Совершенствование мотивации инженерного труда // Человек и труд. - 2006. - № 4. - с. 54

- 57.

*Надійшла до редколегії 05.10.10*