

УДК 331.101.3

МІСЦЕ ДОВІРИ У МЕХАНІЗМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

А.В. Череп, д.е.н., професор

Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна

Череп А.В. Місце довіри у механізмі мотивації працівників машинобудівних підприємств.

У статті розглянуто місце довіри у системі мотивації працівників машинобудівного підприємства. Обґрунтовано, що довіра мусить бути присутньою у процесі комунікацій між керуючою і керованою системами підприємства, у корпоративній культурі, при побудові організаційної структури підприємства, а от при застосуванні контролю як функції менеджменту довіри немає.

Ключові слова: довіра, мотивація працівників, машинобудівне підприємство

Череп А.В. Место доверия в механизме мотивации работников машиностроительного предприятия.

В статье рассмотрены место доверия в системе мотивации работников машиностроительного предприятия. Обосновано, что доверие должно присутствовать в процессе коммуникаций между управляющей и управляемой системами предприятия, в корпоративной культуре, при построении организационной структуры предприятия, а вот при применении контроля как функции менеджмента доверия нет.

Ключевые слова: доверие, мотивация работников, машиностроительное предприятие

Cherep A.V. The place of the trust in effects of motivation machine-engineering companies.

There is considered the place of trust in the system of motivation of employees engineering enterprise in the article. There is proved that trust must be present in the communication between the management and control system of the enterprise, corporate culture, the construction of organizational structure, but the application of management control as a function of trust there.

Keywords: trust, motivation of employees, machine-engineering enterprise

У період кардинальних змін, викликаних, у першу чергу, суспільно-політичними чинниками, актуалізуються проблеми мотивації працівників. Так, перекося у заробітній платі працівників підприємств різних видів економічної діяльності, спричинене зміною курсу валют, підвищення рівня структурного безробіття в економіці за останні три роки, зростання рівня агресивності навколишнього середовища – усі зазначені фактори, а також і низка інших – змінюють мотиви особистостей. Тому постає необхідність врахувати зміни не лише у системі мотивації, але й у механізмі мотивації працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Механізму мотивації працівників машинобудівних підприємств, або складовим частинам цього механізму присвячені праці таких українських науковців: Кузьміна О.Є., який вивчав мотивацію працівників ІТ-сектора машинобудівного підприємства [1], Захарчин Г.М., яка пропонує адаптувати мотиваційний механізм машинобудівного підприємства із його корпоративною культурою [2], Георгіаді Н.Г., яка організаційну структуру підприємства як складову систему його менеджменту і в тому ракурсі розглянула мотивацію працівників [3] та багато інших. Втім не до кінця дослідженою залишається проблема наявності довіри у мотиваційному механізмі машинобудівного підприємства.

Метою статті є обґрунтувати необхідність врахування довіри як чинника у механізмі мотивації працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження

Під механізмом мотивації працівників розуміють набір теорій мотивації, мотивів працівників, інструментів мотивації та стимулювання (до стимулювання варто віднести заробітну плату і методи її регулювання), методів мотивації тощо. Механізм мотивації працівників має бути пристосований до корпоративної культури підприємства. Варто зазначити, що у даному дослідженні поняття «корпоративна культура» вживатиметься із таким значенням: це система взаємовідносин, що склалася на підприємстві на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання його місії [2].

Корпоративну культуру доцільно характеризувати за критерієм сформованості системи взаємовідносин (на основі цінностей, архетипів, базових уявлень) на змістовну і процесуальну [2]. Змістова корпоративна культура виходить із уявлень, що зміст потреб працівників і система взаємовідносин, яка склалася на підприємстві, є більш-менш сталими, тому доцільно докладно один раз вивчити уявлення про норми поведінки, архетипи, систему цінностей тощо і діяти відповідно. Процесуальна корпоративна культура, навпаки, виходить із тверджень, що зазначені явища не є статичними, знаходяться у процесі, тому наголос доцільно робити на процес і напрямок змін. Цей підхід досить подібний на класифікацію теорій мотивації на прецесійні і змістовні. Доповнює картину також твердження про те, що люди (працівники) бувають зорієнтовані на процес діяльності, або результат діяльності, або одночасно на ці два напрями у різних пропорціях [4]. Також у контексті корпоративної культури доцільно враховувати типи мотивації працівників (розрізняють інструментальну, професійну, патріотичну, господарську, унікаючу та інші) як загальну спрямованість поведінки працівника [5, 6].

Поведінку працівника доцільно розглядати також і в контексті комунікацій між керуючою і керованою системами. Оскільки саме підприємство є системою, то варто зазначити, що система складається із підсистем, тому керуючу ланку краще назвати керуючою підсистемою, а виконавчу – керованою.

Кожна комунікація ґрунтується на прямому і зворотньому зв'язках. Керівники підприємства різних рівнів ставлять своїм працівникам завдання і це вважається прямим зв'язком. По зворотньому зв'язку надходить інформація про стан виконання завдання (вчасність, повнота тощо – відповідно до етапів роботи). Тому вкрай необхідно, щоб інформація була достовірною. Таким чином, добре було б, якби працівники сприймали інформацію від керівників різних рівнів як достовірну, і керівники від підлеглих теж. Умовний час використаний тому, що не завжди так буває. Наприклад, працівник не розуміє, навіщо потрібно робити деяку роботу (як правило не основну, а супровідну), але не має куди подітися і її виконує. Керівники підприємства можуть отримувати інформацію щодо стану справ на підприємстві по-різному, залежно від того, як її представлять. Особливо це очевидно тоді, коли сталося щось негативне і всі перекладають провину один на одного. Тоді призначається розслідування, витрачаються ресурси – і тоді виявляється правда.

Звідси напрашується перший висновок – є необхідність у довірчих відносинах між керуючою і керованою підсистемами на машинобудівному підприємстві. Інформація має бути правдивою – в іншому випадку є необхідність витрачати додаткові ресурси для перевірки даних на правдивість.

Тому працівникам ІТ-сектору машинобудівного підприємства доцільно ставити цілі щодо

підвищення рівня автоматизації підприємства, прискорення часу на обробку і виконання процесів, зменшення часу на усунення несправностей, налагодження системи комунікацій, підвищення рівня захисту інформації тощо з метою забезпечення обміну достовірною інформацією на машинобудівному підприємстві і преміювати їх за досягнення цих цілей [1].

Для кожного машинобудівного підприємства важливо, щоб кожен працівник «був на своєму місці», тобто завдання, які отримує працівник, мають співпадати із його знаннями, вміннями і навиками. Ми живемо у п'ятому технологічному укладі, можливо, на порозі переходу у шостий, тому й технологія виробництва не проста. Крім того, обсяг інформації, яку необхідно засвоювати працівникам (а керівникам – тим більше) є чималий, а також відбувається інтенсивний потік інформації під час роботи (а інформацію необхідно опрацьовувати), тому виникає необхідність оцінювати персонал машинобудівного підприємства.

Методи оцінювання персоналу є різні, але прийнято їх групувати у такі три групи – кількісні, якісні і комбіновані [7]. Дослідження показали, що застосування певних методів, які спираються на інформацію працівників про інших працівників, має відбуватися в анонімних умовах, адже тоді достовірність вхідної інформації є найбільшою [7]. Крім того, метод управління персоналом за цілями вирішує одну важливу задачу – у поставлених працівникові завданнях повинно бути двозначностей. Цілі і завдання мають відповідати критеріям SMART (бути конкретними і чіткими, вимірюваними, реалістичними, орієнтованими на результат, а не на зусилля, а також із зазначеними термінами виконання).

Тому другий висновок – є необхідність довіряти результатам оцінювання персоналу машинобудівного підприємства, тобто правильно застосовувати підходи щодо оцінювання персоналу і правильно трактувати результати оцінювання персоналу машинобудівного підприємства.

В Україні HR-менеджмент (призначений для управління людськими ресурсами) не враховує національного менталітету, що створює додаткову проблему для машинобудівних підприємств. Крім того, теорія справедливості С. Адамса чітко описує проблему – пошук справедливої винагороди працівником. І якщо HR-менеджер, або й інший працівник знайдуть кращу винагороду (тут варто розуміти як матеріальну, так і нематеріальну винагороду) в інших галузях економіки, то вони, найбільш ймовірно, докладуть зусиль, щоб перейти працювати туди, де винагорода більша. У тому числі й переїдуть за кордон. Особливі перекося в економіці відбулися із девальвацією гривні. Підприємства п'ятого технологічного укладу працюють за долари США. Тому й заробітна плата на таких підприємствах прив'язана до долара США. Працівники таких підприємств не дуже відчували девальвацію, але й, можливо, отримали

від цього вигоду. В інших галузях економіки ситуація інакша – працівники відчують наслідки девальвації. Такі перекося можуть сприяти зміні системи цінностей у працівника. А це, у свою чергу, веде до конфлікту і можливої зміни корпоративної культури на підприємстві – адже працівник перестане підкорятися існуючим правилам поведінки на підприємстві. Конфлікт із таким працівником буде завершеним тоді, коли працівник піде з організації і не буде конфліктувати із встановленою корпоративною культурою, або коли дана корпоративна культура поступиться іншій (тоді є ризик конфлікту з багатьма іншими працівниками).

Особистість не є чимось сталим – вона змінюється. Така природа. Тому й зміна системи цінностей є природним явищем. Важливим є те, щоб корпоративна культура машинобудівного підприємства передбачала можливість особистісного росту працівників. У такому випадку серйозних конфліктів вдасться уникнути, або уникнути серйозних втрат.

Тому третій висновок – необхідно будувати корпоративну культуру на машинобудівному підприємстві із врахуванням того, що можливий розвиток системи цінностей працівника. Тому й необхідно це враховувати у системі стимулювання працівників.

Також необхідно звернути увагу на організаційну структуру машинобудівного підприємства. Вона координує працівників, що певним чином впливає на реалізацію планів і завдань [3]. Кожен працівник володіє певними здібностями, навиками, компетенціями в певній сфері діяльності, а завдання організаційної структури – забезпечити узгодженість їхніх дій [3]. Проте, перш ніж наймати особу на посаду, керівництво має бути впевненим у тому, що ця людина відповідатиме займаній посаді. Тому на тому етапі має відбутися перевірка цієї особистості на професійну придатність, а це, у свою чергу, означає певний рівень недовіри до неї. Не повна недовіра, адже у такому випадку на роботу слід наймати працівників «за знайомством», а вибірково – на розсуд керівництва.

Четвертий висновок – при прийомі особи на роботу необхідно зберігати баланс між недовірою і довірою до працівника, адже низку якостей особистості варто перевірити на співбесіді.

І останнє – це контроль, який в своїй основі має закладену недовіру. Контроль в організації мусить бути присутнім, але контрольні заходи потребують ресурсів – часових, матеріальних, людських. Тому на підприємстві повинен бути баланс між довірою і недовірою.

У контексті сказаного варто дослідити, яке значення має категорія «довіра».

Фукуяма Ф. під довірою розуміє поведінку відповідно до певних встановлених норм і пов'язує довіру з культурою [8]. Культура, на його думку, це успадкований етичний навик (або звичка), що впливає на всі рішення особистості. Крім того, вчений вважає, що довіра є елементом

соціального капіталу: «соціальний капітал – це певний потенціал суспільства, або його частини, що виникає як результат наявності довіри між його членами» [8]. Фукуяма Ф. стверджує, що всі головні чесноти формуються у дитинстві, що проявляється вже у зрілому віці.

Таким чином, культура суспільства функціонує на вже закладених архетипах і організовує певним чином всіх його членів. Тому можна припустити, що корпоративна культура теж буде пов'язана із культурою суспільства. Звичайно, що різні корпоративні культури, які склалися у різних організаціях, по-різному співвідноситимуться із культурою суспільства. Звичайно, всі люди різні, адже архетипи у неоднаковій мірі проявляються в особистостях (але в суспільстві з однаковою культурою проявляються однакові архетипи. Меншість членів суспільства не підпорядковуються основній культурі, а створюють свої субкультури). Тому підприємство може акумулювати у собі працівників з однаково вираженими архетипами. Це необхідно для того, щоб підтримувати діючу корпоративну культуру.

Для машинобудівних підприємств позитивною буде ситуація, коли корпоративна культура буде відображати основні риси культури суспільства, адже ці культури будуть взаємопідтримуватися. Якщо корпоративна культура починає йти у розріз із культурою суспільства, то працівники відчуватимуть дискомфорт (адже на підприємстві діють інші правила і норми поведінки, ніж у суспільстві), тому підприємству необхідно витрачати додаткові ресурси на підтримання корпоративної культури. Якщо таких ресурсів немає, то діюча корпоративна культура буде замінена іншою корпоративною культурою.

Штомпка П. під довірою розуміє очікування позитивної реакції партнера на наші дії в умовах невизначеності [9]. Позитивну реакцію вчений розглядає як вибір партнера на користь подальшої співпраці, а не отримання певного виграшу від слабкості суб'єкта довіри. В економіці прийнято оцінювати виграші у фінансовому, або матеріальному вимірі. А в культурному відношенні це буде або підтриманням діючих норм поведінки, або їх заміною на інші норми. У випадку, коли все більша частина суспільства починає поводитися не у відповідності до норм діючої культури, то альтернативна культура може стати основною, наслідками чого може бути:

- конфлікт архетипів, або зміна сили їх проявлення – на рівні особистостей;
- зміна норм поведінки, або конфлікти – на рівні носіїв культури;
- зміна відносин у суспільстві, яка означає зміну затребуваності вже діючих інституцій – на рівні всього суспільства.

Звичайно, що зазначені процеси певним чином відобразатимуться у мотиваційному механізмі машинобудівних підприємств. Зокрема можуть виникати нові конфлікти між працівниками, викликані зміною архетипів, або зміною сили їх проявлення; зміна норм поведінки працівників

може призвести до передачі викривленої інформації в межах підприємства; зміна відносин у суспільстві означає якісно новий погляд на роботу юридичного відділу, відділу збуту, відділу кадрів та інших (у межах машинобудівного підприємства).

Встановлено, що високий рівень довіри у колективі є запорукою його злагодженої роботи, сприяє прискореному процесу прийняття та виконання рішень, знижує плинність кадрів, зменшує витрати на управління персоналом підприємства, підсилює конкурентоспроможність підприємства [10].

Обґрунтовано, що довіру в економіці називають економічною [11] і використовують із таким значенням: це впевненість у надійності економічного партнера. Також доведено, що економічна довіра ґрунтується на безпосередньому досвіді взаємодії з об'єктом довіри. Довіра може бути двосторонньою тоді, коли об'єкт довіри одночасно виступає суб'єктом і навпаки. Тому якщо керована система не виправдовує довіри, то виникає дисбаланс – керуюча система не матиме підстав довіряти керованій системі, а керована змушена довіряти керуючій. Тоді ресурси машинобудівного підприємства тратяться дарма, що є ознакою поганого управління кадрами підприємства.

Довіра до національної валюти, як до засобу заощадження [12], теж має суттєвий вплив на мотиваційний механізм машинобудівного підприємства. Так, девальвація гривні відносно інших валют похитнула економічну довіру до неї. Це створило перекося у заробітних платах працівників машинобудівних підприємств і працівників ІТ-сектору. Підприємства, які належать до п'ятого технологічного укладу, практикують прив'язувати заробітну плату своїх працівників до курсу долара США, чого не практикують робити на підприємствах третього і четвертого технологічних укладів. Зі зміною курсу валют виникає дисбаланс між заробітними платами. У програші, зазвичай, залишаються працівники машинобудівних підприємств порівняно з працівниками ІТ-компаній. Це є негативний елемент мотиваційного механізму. І згенерований він зовнішнім середовищем машинобудівного підприємства. Але можна зменшити вплив цього фактора на мотиваційний механізм шляхом впровадження технологій п'ятого технологічного укладу в продукцію підприємств четвертого технологічного укладу, до якого відноситься машинобудування. Так, бортові комп'ютери вже мають транспортні засоби (продукція транспортного машинобудування), сільськогосподарські машини і механізми (продукція сільськогосподарського машинобудування), різноманітні машини, які використовують у гірничодобувній, енергетичній, будівельній промисловості промисловості (важке машинобудування) тощо. Тому вітчизняним машинобудівним підприємствам доцільно вдосконалювати свою продукцію таким чином, щоб все більше навантаження йшло на бортові комп'ютери. Тоді

збільшуватиметься частка ІТ продукції у машинах вітчизняного виробництва.

Наступною рекомендацією для вітчизняних машинобудівних підприємств є вихід на міжнародні ринки збуту. Це забезпечить надходження іноземної валюти на підприємство, що дозволить в умовах девальвації отримати певні вигоди і спрямувати їх частину на зменшення перекося в оплаті праці. Цю рекомендацію хоч і важко втілити в життя, але іншого варіанту немає – в умовах девальвації національної валюти внутрішній ринок скорочується, що зменшує ділову активність підприємства.

Підвищення кваліфікації кадрів є одним із елементів мотиваційного механізму. Високий рівень довіри до працівників є ключовим фактором для підвищення їх кваліфікації, адже керівники підприємства впевнені у тому, що нові знання і навички, отримані працівниками, підсилять конкурентоздатність підприємства, сприятимуть зростанню фінансових результатів. У протилежному випадку підвищення їх кваліфікації розцінюється як нецільове витрачання ресурсів. Система тренінгів, семінарів, курсів тощо має вкладатися у рамки діючої корпоративної культури. Крім того, необхідно, щоб заходи підвищення кваліфікації відповідали стратегії підприємства. У цих процесах повинні бути присутніми такі види довіри: керуючої системи до керованої, машинобудівного підприємства до тих, хто веде семінари, тренінги тощо, керованої системи до керуючої тощо.

Мотиваційний механізм має включати довіру до керуючої системи як до такої, яка може провести стимулювання працівників. Тут важливо наголосити не стільки на видах стимулів як «багата» чи «пряника» (ці стимули мають бути застосовані відповідно до мотивації працівників «від», або «уникнення» і «до», або «досягнення», що описується корпоративною культурою), як на зовнішніх аспектах стимулювання – стимул повинен мати цінність у суспільстві. Скажімо, гроші визнаються суспільством як благо, але їх кількість у вигляді заробітної плати може мати як позитивний ефект, так і негативний. Працівник, якого недооцінило підприємство, буде шукати кращої оплати праці в інших секторах економіки. Тут також можна згадати про цінність винагороди за працю в очах працівника. Винагорода повинна бути цінною, про що вже йшлося. А довіра працівника до підприємства виникає у вигляді певних очікувань вартісної винагороди. Тобто у своїй трудовій діяльності працівник вже проявляє довіру до підприємства. Це може бути міжособистісний рівень, коли результати діяльності працівника оцінює посадова особа на міжособистісному рівні, або інституційний рівень, коли працівника оцінюють на інституційному рівні.

У системі контролю довіри немає – там закладена недовіра. Але й ця система повинна працювати відповідно до норм корпоративної культури машинобудівного підприємства. Тобто система цінностей вже є елементом морального

стимулювання працівників і сприяє довірчим відносинам у колективі.

Також варто розглянути ситуації, які сприяють збільшенню рівня довіри у колективі:

- система цінностей, яких притримуються працівники у межах діючої на машинобудівному підприємстві корпоративної культури;
- однакові архетипи у працівників;
- постановка чітких цілей і завдань зі сторони керуючої системи керованій;
- взаємопідтримка, відсутність підозрливості;
- надання працівнику цінної винагороди за його працю;
- об'єктивне оцінювання результатів праці;
- виконання взятих зобов'язань кожною зі сторін.

Цей перелік може бути змінений (або доповнений) відповідно до обставин зовнішнього середовища, адже підприємство є відкритою організацією.

Мотиваційний механізм повинен враховувати також інтенсивність праці. Під інтенсивністю праці розуміють кількість енергії, яку працівник витрачає на виготовлення виробу. Чим вищою є інтенсивність праці, тим швидше працівник витрачає свою енергію. Для працівника важливо відновити свої сили, тому він очікує на такий розпорядок робочого дня, який враховує цю потребу. Таким чином, формуються певні очікування. У випадку, якщо ці очікування справджуються, то можна говорити про розвиток довіри керованої системи до керуючої, а також керуючої системи до керованої. Але необхідно зазначити всю цю інформацію наперед, наприклад, в інструкціях і донести до працівників і керівників підрозділів.

Важливим елементом мотиваційного механізму є нематеріальне стимулювання. Так, повагу, довіру, взаємопідтримку можна вважати елементом корпоративної культури, але в мотиваційному механізмі це теж є присутнім. Оцінити вклад працівників грамотами, подяками та іншими інструментами морального стимулювання є досить важливо. Так задовольняються потреби визнання, приналежності, поваги. Усі зазначені інструменти є виявом довіри керуючої системи до керованої. У керованій системі повинні зрозуміти, що винагорода відповідає вкладу працівника, інакше це буде аргументом для розвитку недовіри.

Звичайно, що в один період для різних працівників актуальними є різні потреби. Також для одного й того ж працівника потреби змінюються. Це необхідно враховувати не лише у корпоративній культурі, але також і при моральному стимулюванні праці. В усіх цих процесах закладена довіра. Її рівень підвищуватиметься в умовах, коли справедливо оцінюється реальний вклад працівника для досягнення цілей і виконання місії машинобудівного підприємства.

У процесі управління кадрами підприємства також варто враховувати, що для одних

особистостей стимулом є контроль і погрози, для інших – довіра і повага. Спочатку доцільно визначити, який відсоток працівників має відноситись до першої групи, а який – до другої, а також працівниками яких підрозділів вони можуть бути. Будувати кадрову політику для всього підприємства на контролі не є виходом із ситуації, так само як протилежність – будувати кадрову політику без контролю теж погано. Має бути середина. Мало того, це повинно бути зрозумілим усім працівникам, тому інформацію необхідно доводити до працівників. Відповідно до отриманих даних працівник будуватиме такі очікування, які є реальними. У результаті й отримана винагорода не буде суттєво відрізнятися від очікуваної. Тобто рекомендовано використовувати наявні канали інформації з метою інформування працівників про стан справ на підприємстві, а саме – про цілі і рівень їх виконання, місію, кадрову політику, корпоративні цінності і корпоративну етику.

Є такі особистості, які ставлять перед собою свої власні цілі і їх досягають. Вони теж можуть бути серед працівників підприємства. Тому у випадку, якщо їхні власні цілі збігатимуться з цілями машинобудівного підприємства, висока якість їх роботи гарантована (наприклад, підвищити кваліфікацію для того, щоб збільшити свій вклад у діяльність підприємства і в подальшому отримувати вищу зарплату). В іншому випадку необхідно здійснювати контроль, що тягне за собою витрачання ресурсів. Якщо працівник не пов'язує своє майбутнє з організацією, де він працює, то це означає неспівпадіння систем цінностей працівника та організації. Цей працівник, найбільш ймовірно, шукає інше місце праці.

У мотиваційному механізмі присутня також реалізація інтересів працівників і підприємства. Інтереси працівників продиктовані їхніми потребами, інтереси організації – її цілями. Реалізувати інтереси можна у певних умовах. Створення сприятливих умов (як внутрішніх, так і зовнішніх) входить до мотиваційного механізму. Внаслідок певного договору між найманими працівниками і роботодавцями (цей договір має бути обов'язково формалізованим, наприклад, контрактом) відбувається узгодження інтересів працівників та інтересів роботодавців. Довіра – це очікування того, що кожна зі сторін виконуватиме свої зобов'язання. При чому мова вже не йде про керуючу і керовану системи, а про роботодавців і найнятих працівників. Взаємодія між ними покаже результат – чи всі сторони повністю і вчасно виконують те, про що домовилися. Якщо так, то динаміка довіри є позитивною, що сприятиме подальшій співпраці. В іншому випадку настане недовіра і співпраця рано, чи пізно закінчиться.

Висновки

Мотиваційний механізм включає набір стимулів, мотивів, інструментів стимулювання тощо для управління результатами трудової діяльності працівників. Роль довіри у цьому

механізми розглянуто згідно напрямів діяльності машинобудівного підприємства, що дозволило запропонувати такі висновки:

- по системі комунікацій машинобудівного підприємства між керуючою і керованою системами повинна циркулювати достовірна інформація;
- результати оцінювання персоналу машинобудівного підприємства мають бути достовірними, що вимагає правильних підходів як щодо оцінювання персоналу, так і відносно трактування їх результатів;
- на машинобудівному підприємстві необхідно будувати корпоративну культуру із врахуванням того, що можливий розвиток системи цінностей працівників;
- при прийомі особи на роботу необхідно зберігати баланс між недовірою і довірою до неї, тобто вибірково перевірити певні її якості;
- система контролю, як система недовіри, мусить бути присутньою на машинобудівному підприємстві у певних межах – з однієї сторони ця система спрямована на покращення захищеності, з іншої вона потребує ресурсів.

Довіра є частиною культури – на рівні суспільства і частиною корпоративної культури – на рівні підприємства. Бажано, щоб ці дві культури позитивно корелювали між собою, інакше підприємство витратить додаткові ресурси на підтримання корпоративної культури. Кожна культура ґрунтується на архетипах, тому зміна базових архетипів як матиме конфлікти.

Довіру ототожнюють із поведінкою відповідно до встановлених норм, позитивною реакцією на дії довірителя в умовах невизначеності. Високий рівень довіри між керуючою та керованою системами забезпечує швидке і повне досягнення цілей підприємства, сприяє процесу підвищення кваліфікації працівників і вирішенню конфліктів.

Валютний курс являється одним із факторів впливу на мотиваційний механізм машинобудівного підприємства. Девальвація національної грошової одиниці знецінює реальну матеріальну винагороду працівників порівняно із очікуваною. Для працівників важливо, щоб реальна грошова винагорода співпадала з очікуваною. В умовах девальвації з'являється елемент демотивації. Для вирішення цієї проблеми рекомендується машинобудівним підприємствам виходити на зовнішні ринки збуту (реалізувати продукцію за іноземну валюту з метою забезпечення валютних надхо-

джень) і вдосконалювати продукцію із врахуванням останніх розробок ІТ-сектору.

З метою ефективного управління кадрами доцільно інформувати працівників про стан справ на підприємстві (про цілі і рівень їх виконання, місію, кадрову політику, корпоративні цінності і корпоративну етику). Це забезпечить працівників інформацією, яка буде використана для побудови працівниками своїх очікувань. Через певний період часу ці очікування задовольняються (тоді й рівень довіри працівників до керівництва зростає), або не задовольняються (тоді появляються підстави для недовіри). Тому на початках, коли ще очікування тільки формуються, доцільно надавати працівникам чіткі сигнали про те, що є реальним, а що – нереальним. Це забезпечить формування реальних очікувань, які, найбільш ймовірно, реалізуються, наслідком чого стане розвиток довірчих відносин між працівником машинобудівного підприємства і налагоджуватиме довірчі відносини між керуючою і керованою системами машинобудівного підприємства.

Для працівників, які ставлять перед собою свої власні цілі, важливим є їх досягнення. Найкращою для організації є ситуація, коли працівник працює над самовдосконаленням для того, щоб збільшити свій вклад у діяльність цієї організації і отримувати кращу зарплату. Це якраз той випадок, коли системи цінностей працівника і підприємства є однаковими. В іншому випадку постає необхідність контролювати діяльність працівників, а це, у свою чергу, потребує витрачання ресурсів.

Роботодавці та працівники мають кожен свій інтерес. Погодження інтересів є підставою для найму працівників, що формалізується укладенням договором. Інтереси працівників обумовлені їхніми потребами, інтереси роботодавців – вигодами (відповідно до яких ставляться цілі). Якщо всі сторони вчасно і повністю виконують те, про що домовилися, то зростає рівень довіри між роботодавцями і найманими працівниками.

Таким чином, довіра займає ключове місце у механізмі мотивації працівників і супроводжує відносини між керуючою і керованою системами машинобудівного підприємства, роботодавцями і найнятими працівниками, а також між працівниками.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому доцільно вивчати проблеми довіри також із позицій зовнішнього середовища машинобудівного підприємства.

Список літератури:

1. Кузьмін О.Є. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово-економічні аспекти / О.Є. Кузьмін, Н.О. Шпак // *Економіка промисловості*. – 2010. – № 1. – С. 123-130.
2. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Г.М. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – 276 с.

3. Георгіаді Н.Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н.Г. Георгіаді, Р.Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 748. – С. 33-40.
4. Иванова С.М. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. Иванова / 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина паблишер. – 2014. – 268 с.
5. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. – 2005.– №3. – С. 2-6.
6. Череп А.В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу / А. В. Череп / Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №1(139). – С. 117-122.
7. Череп А.В. Методологические подходы к оценке персонала украинских предприятий / А.В. Череп, Я.Г. Вовк / Бізнесінформ. – 2013. – №2. – С. 172-177.
8. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
9. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка; пер. с польск. С.М. Червонной. – М.: Логос, 2005. – 664 с.
10. Пастухова О.В. Фактор довіри у формуванні мотивації працівників / О.В. Пастухова // Вчені записки ХГУ «НУА». – 2012. – Т. 18, кн. 2. – С. 65-70.
11. Кузьмін, О.Є. Довіра як економічна категорія [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.О. Бонецький // Вісник НЛТУ України. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 100-104.
12. Бонецький О.О. Показники рівня економічної довіри до гривні з позицій функцій грошей / О.О. Бонецький // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 2. – С. 22-26.

Надано до редакції 24.05.2015

Череп Алла Василівна / Alla V. Cherep
cherep.av.znu@gmail.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Місце довіри у механізмі мотивації працівників машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Череп // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 244-250. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>