

2. OECD. Science, Technology and Industry Scoreboard [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?K=5KSKRX6MJMD3&LANG=EN>.
3. The Global Competitiveness Report [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>.
4. Knowledge Assessment Methodology [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.web.worldbank.org/kam.
5. Трифилова, А.А. Оценка инновационной активности предприятия [Электронный ресурс] / А.А. Трифилова // Инновации. – 2003. – № 10. – Режим доступа : http://innov.eltech.ru/Innov_W/innov.html.
6. Ясников Г.Е. Инновационное управление промышленными предприятиями РБ: дис. ... д-ра экон. Наук : 08.00.05 / Г.Е. Ясников. – Минск, 2002. – 236 с.
7. Николаев, А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Наука и наукознание. – 2001. – № 2. – С. 54-64.
8. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2008. / Национальный статистический комитет. – Минск, 2009. – 435 с.
9. Горшков Р.К. Инновационно-ресурсный потенциал предприятий промышленности строительных материалов: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Р.К. Горшков. – СПб., 2005. – 357 с.

Надійшла 14.03.2010

УДК 331.101.386

О. Б. БАНИК

Інститут підприємництва та перспективних технологій, м. Львів

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено й визначено основні проблеми мотивації праці, які виникають на сучасних підприємствах. Обґрунтовано необхідність застосування мотиваційних стимулів як одного з найефективніших методів та способів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Запропоновано певні шляхи, які допоможуть підвищити довіру працівника до керівництва, сприятимуть плідній та якійсній роботі, забезпечать розвиток та процвітання бізнесу.

In the article investigated and identified the main problems motivations of labour which arise up on modern enterprises. Grounded necessity of application of motivational stimuli, as one of the most effective methods and ways of increase of competitiveness of domestic production. Certain ways which will help to promote the trust of worker to guidance are offered, will be instrumental in fruitful and high-quality work, will provide development and prosperity of business.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

Постановка проблеми. Однією з ознак успішного і конкурентоспроможного функціонування підприємства є сукупність методів і способів, які використовує керівництво для підвищення ефективності організації роботи персоналу. На сьогодні низькі показники оплати праці, непристосовані для максимальної реалізації трудового потенціалу робочі місця, неефективна законодавча система – все це стримує повну віддачу найманих працівників до високопродуктивної роботи. Людина, яка отримує мінімальну заробітну плату, не зацікавлена працювати заради добробуту й вигоди підприємства, що призводить не лише до втрат сучасного суспільного продукту, але й негативно позначається на динаміці економічного зростання країни.

Саме тому, перед керівниками великих та малих фірм, підприємств стоїть гостра проблема створення єдиного науково обґрунтованого механізму, методів, способів мотивації праці персоналу, які б дали змогу зацікавити працівників виконували роботу якісно, продуктивно та конкурентоспроможно.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням мотивації праці, поведінці людей в умовах постійних заохочень на робочих місцях, дослідження різноманітних методів і способів стимулювання роботи персоналу підприємств було присвячено велику кількість наукових робіт іноземних та українських вчених: Л. Brentano, Т. Веблена, Д. Врума, А. Маслоу, К. Маркса, А. Маршалла, А. Смітта, М. Туган-Барановського, Х. Хекхаузена, С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Л. Портера, Б. Скінера, Ю. Зайцева, М. Карліна, А. Колода, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Кулікова, В. Лагутіна О. Кузьміна та ін.

Метою даної роботи є формування проблем мотивації праці, які виникають на сучасних підприємствах, пошук шляхів здатних стимулювати робітників до підвищення виробничих можливостей, розробка дієвих методів та механізмів заохочення персоналу не просто працювати, щоб мати можливість прогодувати себе і власну сім'ю, а працювати заради задоволення, високих доходів, самореалізації, проявлення творчих і трудових потенціалів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожному підприємству важливо мати кваліфікованих і професійних працівників, адже від них залежить розвиток, функціонування та процвітання фірми. Щоб людина виконувала свою роботу добре, їй потрібно надавати певні стимули, які б гарантували вищу

заробітну плату, кар'єрний ріст, різноманітні матеріальні, моральні блага та ін. Дані мотивації також повинні співпадати з інтересами фірми, щоб в кінцевому результаті і організація зазнала успіху, і робітник був задоволений. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Як правило, відсутність мотивації - перший крок до занепаду фірми, оскільки невдоволений працівник не виконує роботу якісно, погано ставиться до фірми та поширює негативну інформацію про компанію, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистісними характеристиками людини, а також певною необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам в процесі діяльності. Вона є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до праці, зумовлюють поведінку, форму діяльності, надають спрямованості, яка орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с.225].

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінку визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. За домінуючої ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі покладаються, передусім, психологічні аспекти [2, с.374]. Концептуальні характеристики моделей мотивації трудової діяльності на основі психологічного сприйняття та потреб працівника показано на рис. 1.

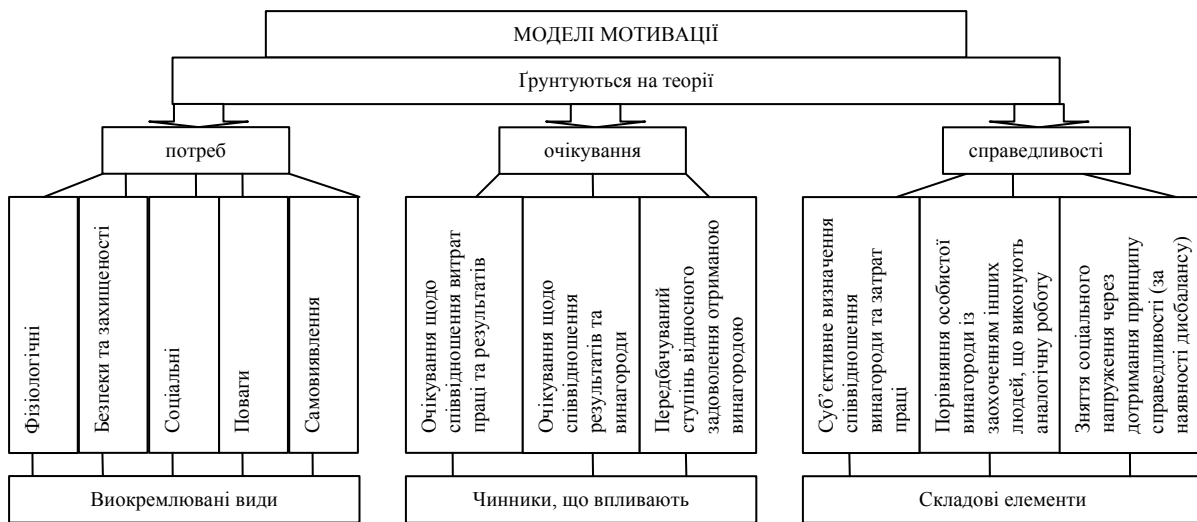


Рис. 1. Концептуальні характеристики моделей мотивації трудової діяльності [2, с.375]

Кожна людина має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою праці, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби. Саме з даного твердження випливає, що чим вищі потреби, тим вищі мають бути мотиви до продуктивної праці.

Теоретична концепція П.В. Симонова, говорить, що потреби, мотивації – це тісно пов'язані між собою самостійні ланки адаптивної поведінки, які мають різні центри у головному мозку. В організмі людини об'єктивно існують потреби, які не залежать від свідомості. Мотивація – це усвідомлення цієї потреби, що призводить до формування цілей активності [3, с.273].

Взагалі розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивації. Матеріальне стимулювання праці задовольняє, насамперед, первинні (фізіологічні) потреби працівників в їжі, одягу, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти відомих артистів та інше. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати [4, с.122].

До нематеріальних методів мотивації праці відносять: гнучкі робочі графіки, гуманізація праці, співучасть підлеглих, якість трудового життя, просування по службі та інше.

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Одним з найдієвіших методів матеріальної мотивації роботи персоналу є висока заробітна плата. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить

від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується [5, с.92]. Вважається, що висока заробітна плата дозволяє залучати кращих працівників тому, що вона розширює вибір кандидатів, роботодавець вибирає більш досвідчених, надійних і високо мотивованих спеціалістів, наче «збираючи вершки» з наявного складу претендентів. Чим вища заробітна плата щодо тієї, яка може бути отримана в іншому місці, тим менша імовірність добровільного звільнення працівника. Усвідомлюючи це, роботодавці стають більш схильними надавати своїм працівникам професійну підготовку. Працівники, у свою чергу, починають розуміти, що навіть без ретельного спостереження за добросовісністю їхньої роботи при виявленні порушення ними своїх обіцянок старанно трудитися можуть бути звільнені, а втрата робочого місця, на якому вони одержували заробітну плату вище ринкового рівня, негативно позначиться на їхньому матеріальному становищі [6, с.258].

Наступним важливим кроком матеріальної мотивації та стимулювання праці є упровадження системи винагород та премій за певні досягнення, удосконалення виробничого процесу, підняття рейтингу компанії в очах споживачів та інше.

Винагорода може надаватися працівнику за кількість відпрацьованих років на підприємстві, швидкість кар'єрного росту. Якщо людина буде знати, що з кожним роком заробітна плата зростатиме, тоді вона намагатиметься виконувати роботу старанно і цілеспрямовано. Така система послідовної винагороди є вигідною і для роботодавця, оскільки в нього більша впевненість в тому, що працівник не покине роботу при першій кращій можливості.

Не менш вагомим стимулом праці з повною самовіддачею, бажанням покращити виробничий процес є система показників преміювання робітників, показана у табл. 1 [2, с.396].

Таблиця 1

Загальнозживані показники преміювання робітників

Напрями стимулювання	Показники преміювання
Поліпшення якості продукції (робіт, послуг)	Збільшення здавання продукції з першого подання
	Поліпшення гатунку (сортності) продукції
	Зниження браку, відсутність претензій з боку споживачів
Освоєння прогресивної технології та нової техніки	Скорочення термінів освоєння прогресивної технології
	Підвищення коефіцієнта завантаження нового устаткування
	Зменшення витрат на експлуатацію нових машин
Зниження матеріальних витрат	Зменшення технологічних витрат проти нормативного рівня
	Зменшення відходів на одиницю продукції проти фактично досягнутого рівня
	Економія окремих видів матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, інструменту)
Зростання продуктивності праці	Збільшення виробітку продукції (надання послуг) у розрахунку на одного робітника
	Зниження трудомісткості одиниці продукції (послуг)
	Виконання обсягів робіт з меншою кількістю робітників

Також важливим видом мотивації робітників є організація підприємством соціальних вигод: надання туристичних путівок, забезпечення медичного огляду, абонементи у фітнес-центри, боулінг клуби, інші місця, які любить відвідувати конкретний співробітник – все це підвищує повагу працівника до підприємства, мотивує його на плідну працю, яка винагородиться достойним відпочинком.

Керівники фірм повинні самі обирати методи, способи стимулювання праці, які б принесли дієві результати на їхньому підприємстві. На жаль, сьогодні, працедавці не зацікавлені надавати певні гарантії премії, переваги, моральні стимули підлеглим, оскільки думають лише про власне збагачення, а добробут трудового персоналу обмежується мінімальною заробітною платою, а винагорода чи премія є настільки незначною і неоціненою, що працівник відмовляється повністю реалізуватись на робочому місці.

В даній статті запропоновано такі методи стимулювання ефективної праці трудового колективу: доброзичливе ставлення до підлеглих; організація різноманітних конференцій, круглих столів, на яких начальство б спілкувалось з підлеглими; організація спільних свят, корпоративних вечорів; удосконалення організації праці. Людина повинна відчувати свою значимість, потрібність, незамінність на фірмі. Саме тому за особливі досягнення в трудовій діяльності, запровадження нових механізмів удосконалення якості продукції важливо надавати не лише премію, але й нагороджувати Почесною грамотою, заносити прізвище працівника до Книги пошани, присвоювати почесні звання, надавати певні подарунки у вигляді годинників, сувенірних ручок, що буде надзвичайно приємним, цінним і почесним.

Щоб співробітник відчував себе важливою і невід'ємною частиною компанії, необхідно привертати його та всіх співробітників до розв'язання загальних задач, адже у будь-якої людини може народитися цікава ідея, здатна принести успіх. Всі ідеї повинні обговорюватися на загальних зборах, а кращі з них враховуватись і застосовуватись у процесі виробництва. Дані засідання допоможуть згуртувати весь

трудоий персонал і перетворити колектив на велику сім'ю, де враховуються прагнення кожного члена.

Організація і проведення спільних корпоративних свят (день компанії, сумісне святкування Нового року, важливі події в житті компанії), на яких було б присутнє і керівництво, допоможуть згуртувати і зблизити колектив, зроблять спілкування в неформальній обстановці більш відкритим і комфортним.

Одним з найефективніших методів стимулювання праці є постійний діалог і контакт керівництва з персоналом. Роль керівника полягає не тільки у встановленні чітких завдань своїм підлеглим, але й у вмінні використовувати їх креативний потенціал для розвитку компанії, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно будувати мотиваційну систему на підприємстві. В статті пропонуються такі шляхи встановлення діалогу між персоналом і керівником:

1. Проведення спільних нарад, зборів, де будуть вислуховуватися нові і цікаві ідеї співробітників, де кожен зможе запропонувати свій власний варіант вирішення проблемних питань, внести певні корективи в існуючі правила ведення бізнесу. При цьому керівник повинен виявляти зацікавлення і приймати суттєві зауваження, рішення до уваги, недопустиме нехтування ідеями і планами трудового персоналу. Такі збори допоможуть колективу реалізовувати творчий потенціал, стануть додатковим мотиваційним стимулом розвивати себе в нових, неординарних образах.

2. Перед початком роботи над новим проектом власник фірми повинен вислухати всі побажання і прагнення підлеглих, заохотити їх працювати з максимальною самовіддачею, професійністю, адже коли проект принесе успіх – це буде досягненням згуртованого, відповідального персоналу і фірми загалом.

3. Якщо виникають певні конфлікти, неприємні ситуації керівник має їх обговорити індивідуально з особою, вислухати всі пояснення, дати мотиваційні настанови і лише тоді прийняти конкретне рішення. Неприйнятна критика на очах у всього робочого колективу, оскільки це може призвести до нехтування трудовими обов'язками, надати психологічний поштовх до негативних думок, притупити у робітника бажання працювати плідно та ефективно.

Одним із напрямків поліпшення мотивації трудової діяльності є удосконалення організації праці. Сюди відноситься: постановка цілей (правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення виконує мотивуючу роль для працівника); розширення трудових функцій (допоможе отримати від робітника максимальну інтенсивність праці); збагачення праці (надання людині такої роботи, що давала б можливість росту, творчості, відповідальності, включення до її обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а іноді і суміжної продукції).

Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів праці, правильне їх співвідношення є головною і невід'ємною частиною сумлінного ставлення людини до своєї роботи. Коли працівник буде впевнений, що його зусилля і старання належно оцінені, тоді він віддаватиметься роботі, концентруватиметься на ній, намагатиметься працювати максимально якісно та свідомо. Визнання трудових успіхів працівника, покращення думки про нього, довіра до нього з боку роботодавця та трудового колективу як до особи, що взяла на себе певні зобов'язання та досягла необхідних результатів є потужним імпульсом трудової активності, який за своїм значенням не поступається матеріальному інтересу.

Люди надзвичайно складні, і їх можуть стимулювати найрізноманітніші фактори. Те, що змушує одного працювати з максимальною віддачею, іншого відвертає від роботи [6, с.265]. Саме тому сучасним бізнесменам, підприємцям дуже важливо створювати такі умови, в яких працівник зможе повністю відкритись, показати всі свої таланти, розвиватиметься й прикладатиме великі зусилля для власного розвитку і процвітання фірми загалом. Лише тоді, коли дане співвідношення буде знайдено, вітчизняне виробництво стане конкурентоспроможним, працівник задоволеним, Україна потужною і могутньою.

Висновки. Система стимулювання працівників є потужним фактором розвитку трудової активності, невід'ємною основою діяльності будь-якого підприємства. Щоб цей інструмент застосовувався роботодавцями з максимальною ефективністю, необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Для забезпечення такої мотивації необхідно знати інтереси людей та визначати їх потреби.

Мотивація трудової діяльності – це дієвий механізм в руках роботодавців, який може призвести до величезного успіху, або навпаки, до повного занепаду підприємства. Саме тому надзвичайно важливо визначити певні пріоритети ефективної та якісної праці; навчитись враховувати інтереси всіх підлеглих; акцентувати увагу на конкретних та вагомих проблемах; розробляти систему стимулів та заохочень продуктивної роботи; вислуховувати бажання та потреби співробітників; бути єдиною, цілісною командою згуртованого та задоволеного колективу.

Запропоновані в даній статті методи та способи мотивації праці допоможуть українським роботодавцям працювати більш продуктивно та ефективно; створять довірливе ставлення працівника до начальства; зроблять підприємство могутнім гравцем на ринку висококваліфікованої робочої сили, яка виробляє якісну та конкурентоспроможну продукцію.

Література

1. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.

2. Економіка підприємства / Грещак М.Г., Колот В.М., Покропивний С.Ф. та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
3. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / Живко З.Б. // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – 2009. – № 640. – С. 273-278.
4. Крайник О.П., Барвінська Є.С. Економіка праці: Навч. посібник. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. – 208 с.
5. Буряк П.Ю., Кар пінський Б.А., Григорєва М.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
6. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.

Надійшла 14.03.2010

УДК 005.336.4

Д. В. ТИМОШЕНКО

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТВОРЕННЯ ПОСТІЙНИХ І ТИМЧАСОВИХ КОМАНД В РАМКАХ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

В статті наведені технології формування ієрархічної структури підприємства на основі постійних і тимчасових команд-колективів формального і неформального типу.

The article deals with the models of corporation's hierarchy constructing on the basis of continuous and temporary teams of formal and informal types.

Ключові слова: людський капітал, інтелектуальний капітал, мотивація, інтелектуальний ресурс, соціально-економічна система, тимблдинг, тимчасові команди, проблемні команди, інтелектокористування, інтелектоінтегруючі технології, інтелектомотивуючі стилі управління.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Адаптаційна гнучкість до умов зовнішнього середовища, змін цінностей соціуму є тим напрямком, в якому управління українськими соціально-економічними системами сьогодні має здійснюватися. Управління в умовах постійних змін у співвідношенні еталонних частот біологічного та соціального часу, згідно з якими протягом життя одного покоління людей змінюється декілька поколінь техніки, знань, навичок техніко-технологічного характеру, а також і способів комунікації, втілюється у появу в науковому та професійно-практичному обігу таких важливих понять, як «людський капітал», «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний ресурс». В зв'язку з цим людські ресурси в якості «носіїв інтелекту» сьогодні є цінною складовою активів будь-якого соціально-економічного утворення. Відповідно, інвестування в розвиток цих важливих ресурсів та їх ефективне використання є пріоритетним завданням сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Як детермінована економічна вартість знань, вмінь, навичок, досвіду, креативності та інноваційності персоналу, яка розуміється під поняттям «людський капітал», так і економічна вартість генерованих персоналом інтелектуальних продуктів, трансформованих в інтелектуальну власність, вже довгий час досліджуються в якості «людського» та «інтелектуального» капіталу в наукових працях вчених-економістів, таких як А. Сміт, Дж. Маккуллох, Л. Вальрас, І. Фішер, Е. Денісон, С.А. Дятлов, А.І. Бутенко, Ю.М. Куліков, О.А. Грішнова та інших. Однак, в дослідженнях більшості науковців роль управлінської функції мотивації саме в умовах становлення, формування і розвитку економіки знань з її головними чинниками – людським та інтелектуальним капіталами – зазначена не надто чітко. При цьому мотиваційна діяльність системи менеджменту повинна спрямовуватись на розробку і впровадження управлінської стратегічної парадигми з метою привабливості і закріплення в активах організації відповідних людей, знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності, що, в кінцевому рахунку, гарантуватиме економічне досягнення сформульованих системою менеджменту цілей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Актуальність теоретичних та практичних досліджень зі збереження людських ресурсів як «цінних активів підприємства», які в подальшому будуть використані в якості фактору розвитку українських соціально-економічних систем, є очевидною при врахуванні значимості людської одиниці в організації, доданні багатогранності та змісту її роботі, підвищенні її відповідальності за прозорість робочого процесу. Практика показує, що організації, які досягли успіху в оптимізації бізнес-процесів, є успішними завдяки продуктивному функціонуванню своїх колективів – це і є ілюстрацією необхідності оптимізації міжособистісних відносин на всіх рівнях, в т.ч. на мотиваційному рівні.

Постановка завдання. Як було зазначено вище, ми є свідками того, що суттєві емоційні,