

Реформування цих систем необхідно проводити у напрямку підвищення їх об'єктивності, гнучкості, прозорості, що дозволить сформувати систему оплати праці ефективну як для працівників, так і для підприємства.

Література

1. Куліков Г. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г. Куліков // Праця і зарплата. – 2008. – № 29. – 6 серпня – С. 4-6.
2. Лук'янченко Н.Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві / Н.Д. Лук'янченко, О.А. Дороніна. – Донецьк, 2006. – 212 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда / Ветлужских Е. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
4. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом : [учеб. пособие] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
5. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А.Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Ричард В.Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 432 с.

Надійшла 05.09.2010

УДК 330

В. В. СПІВАК

Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено поняття мотивації, визначено основні теорії мотивації та ефективність мотиваційного механізму.

The article examines the concept of motivation, the main theory of motivation and performance motivational mechanism.

Ключові слова: мотивація, ефективність, мотиваційний механізм, менеджмент, персонал, підприємство.

Вступ. Одним з головних завдань створення ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи мотивації праці.

Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Вона необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань і тому в центрі її уваги стоять потреби людини, а людина являється об'єктом і суб'єктом управління персоналом.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Одним з перших вивчав цю проблему з економічних позицій класик Адам Сміт. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, природне бажання поліпшити свій добробут. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені, такі як М. Вольський та Туган-Барановський.

Виклад основного матеріалу

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато з мотивів, стимулів та потреб були відомі у стародавньому світі. Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Теорії змістовної і процесуальної мотивації пов'язані зі значеннями: споживи і винагорода.

Споживи – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним. Змістовні теорії мотивації, насамперед, стараються визначити споживи, спонукаючи людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вигляд поведінки.

Існують різні теорії мотивації. Першою теорією мотивації є класична. Її представником був Фредерік У. Тейлор (1856-1915), якого часто називають батьком наукового управління. Він запропонував досліджувати роботу науковими методами, що дозволяють розділити її на окремі вузькоспеціалізовані завдання, що можуть виконуватися максимально ефективно. Відповідно до Тейлора, максимізувати ефективність можна за рахунок ретельного добору робітників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати і якістю виконання роботи.

Друга теорія мотивації пов'язана з доктриною «людських відносин». Її автором є американський соціолог Е. Мейо. У теорії «людських відносин» дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом.

Теорія очікувань була розроблена Девідом Надлером і Едвардом Лоулером. Ця теорія визначає вплив якої в останні роки посилюється, відповідно до їхньої теорії очікувань, кількість праці, затраченої на розв'язання визначеної задачі, що залежить від очікуваної винагороди.

Основний принцип цієї теорії полягає в тому, що вона розглядає розходження в мотивації праці з погляду індивідуальних особливостей людини. Кожний робітник по-своєму сприймає складність задачі, "цінність" винагороди і їхню взаємозалежність.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Це порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду, внаслідок чого в людини виникає психологічна напруга.

Модель Портера-Лоулера. Дана модель стверджує, що досягнуті результати залежать від прикладних зусиль, здібностей працівника і його характерних рис і усвідомлення ним своєї ролі. Ця модель включає поняття «результат роботи» – функція зовнішньої винагороди та «спроможності людини» – функція внутрішньої винагороди.

Теорія постановки цілей Е.Локка. Згідно з нею мотивація людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою і задоволеністю результатами роботи. Якість виконання роботи залежить від організаційних чинників і спроможностей працівника, що впливає на цілі і мотивацію.

Теорія мотиваторів і гігієнічних факторів. Фредерік Герцберг і його співробітники провели своє власне дослідження людських потреб. Аспекти, що Герцберг назвав гігієнічними факторами, мали відношення до відчуття незадоволеності. Політика фірми, умови праці і техніка безпеки є потенційними джерелами незадоволеності роботою, тільки коли вони незадовільні. При цьому керівництво не може здійснювати мотивацію працівників, поліпшуючи одні лише гігієнічні фактори, що вже сприймаються як адекватні. З іншого боку, для підвищення продуктивності праці з успіхом можуть бути використані чинники, названі мотиваторами, такі як визнання, відповідальність, службовий ріст й інші заходи персонального заохочення.

Теорія Герцберга – це природне продовження теорії Маслоу: мотиватори сконцентровані на верхніх рівнях ієрархії потреб Маслоу, тоді як гігієнічні фактори являють собою потреби нижніх рівнів.

Ієрархія потреб за Маслоу. Він розбив п'ять категорій і розташував їх у визначеній ієрархії. Це потреби в самовираженні, потреби в повазі, соціальні потреби (спілкування, дружба), потреби в безпеці і впевненості в майбутньому та фізіологічні потреби (в їжі, одязі).

Ієрархія Маслоу – дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим, як у людини з'являться більш "високі" спонукання.

Теорія мотивації Дугласа Макгрегора. Він проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця: завдання, які одержує підлеглий; якість виконання завдання; час отримання завдання; очікуваний час розв'язання задачі; колектив, в якому працює підлеглий; розмір винагороди за проведену роботу. Всі ці чинники залежать від керівника і, в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У».

«Теорія Х» втілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованих вище чинниках.

«Теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, облік відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Теорія Альдерфера. Ця теорія отримала назву «Теорії ERG», вона побудована, як і теорія Маслоу, на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремлює три групи потреб: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання.

Потреби існування кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки. Потреби зв'язку випливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом колективу, мати друзів, налагодити стосунки з керівництвом та підлеглими.

Потреби зростання пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись.

Перехід економіки України до ринкових засад передбачає формування адекватної системи трудової мотивації, що ґрунтується на висновках сучасної економічної теорії, а також на практичному досвіді господарювання. Сучасна система трудової мотивації має враховувати тенденції розвитку відносин власності, економічного статусу підприємців і найманих працівників, джерел, рівня, складу і структури їх доходів в умовах постійних змін (у тому числі й циклічних) у конкурентному середовищі, зміни в законодавчій базі, у кон'юктурі всіх видів ринку, особливо ринку праці тощо.

В сучасних економічних умовах в Україні не створено ефективного мотиваційного механізму трудової діяльності людини, особливо для найманих працівників приватного сектора економіки. Однією з причин цього є: перекося в економіці, пов'язані з існуванням різних форм власності, недосконалість законодавства щодо підприємницької діяльності, порушення нормативно-правових актів, що регулюють фінансово-господарську діяльність підприємств, зокрема оплата праці тощо.

В умовах ринкової економіки підприємства повинні звертати особливу увагу на соціально-економічні фактори активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежить результат роботи колективу і конкурентоспроможність суб'єкту господарювання на ринку. У цьому значну роль відіграє мотивація, що є основою будь-якої поведінки людини та її зусиль, спрямованих на досягнення цілей фірми. Мотивація розглядається нами як процес створення умов, які впливають на поведінку людини або групи людей і дозволяють залучити їх до активної праці на своїх робочих місцях.

Мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації).

Тому мотивація – це процес спонукування людей до високоєфективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація праці» в економічному значенні з'явилося порівняно недавно внаслідок реформування економіки. Раніше воно вживалося в основному у промисловій соціології, педагогіці та психології. Донедавна поняття «мотивація», в основному, замінювалося поняттям «стимулювання». Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника.

Відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, психологічний розлад і зниження трудової мотивації навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю.

Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють з неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Аналіз їх роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства та конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до загальних результатів фірми. В такій ситуації потрібні не ординарні,

новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва, а необхідні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку.

Теоретичні положення з мотиваційного механізму трудової діяльності, мотивації до праці, необхідно визначати, виходячи з того, що людина прагне отримати за результатами праці, які потреби має задовольняти (матеріальні, духовні, колективні, інші) тощо. Слід, наприклад, зважати, що наймані працівники на підприємствах за результатами праці можуть індивідуально отримати предмети кінцевого споживання (продукти харчування, одяг, житло тощо) або обмінні засоби (гроші, натуральні продукти для продажу, цінні папери). Мотивація результативної праці кожного працівника на підприємстві нерозривно пов'язана з діяльністю та розвитком підприємства і повинна бути спрямована на повну реалізацію трудорезультативних можливостей працівника. Але їх реалізація буде за умови відповідного отримання від підприємства обмінних засобів.

Тому необхідний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. І як показують дослідження, мотивація, в першу чергу, має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому. Таким чином, розроблення системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Висновки. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Аналіз функціонування господарчих суб'єктів показує, що мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Навіть успішні підприємства постійно відчують проблеми, які пов'язані із втратою грамотних та ініціативних фахівців. Це свідчить про недостатню мотивацію їхнього професіоналізму. Якщо для одних підприємств з низьким рівнем спеціалізації праці ця проблема не актуальна, оскільки заміну працівнику, який звільнився, може бути знайдено (або підготовлено іншого працівника) у короткі строки, то для інших втрата кваліфікованих кадрів обертається справжньою катастрофою.

Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством.

Мотивація трудової діяльності може бути дієвою за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

Ефективність мотивації праці взагалі визначається рівнем досягнення економічної та соціальної мети. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю підприємства і, як правило, відображаються в економічних показниках і економічних критеріях ефективності його функціонування. Соціальні цілі реалізуються у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства. Соціально-економічний механізм управління поведінкою індивіда має бути спрямований на формування такого комплексу мотивів, який забезпечував би реалізацію його внутрішніх особистих цілей відповідно до загальних цілей підприємства. Узагальнюючим індикатором соціальної ефективності мотивації праці вважається задоволеність роботою, яку можна реалізувати тільки тоді, коли існування підприємства надійне і воно отримує прибуток, що дає йому змогу проводити політику стимулювання результативності праці працівників.

Отже, для ефективної роботи українських підприємств керівникам, необхідно надавати великого значення посиленню мотивації працівників, що пов'язано не лише з матеріальним стимулюванням, але й можливістю кар'єрного росту, застосуванню творчих здібностей, участі в управлінні підприємством, тобто зацікавленості працівника в результатах праці.

Література

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник.] / А.М. Колот – К. : КНТЕУ, 2002. – 345 с.
2. Иванова С.Г. Мотивация на 100% : [учебник.] / С.Г. Иванова – Альпина Бизнес Букс, 2007. – Т. : 220 с.
3. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : [навч. посібник.] / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька – К. : Кондор, 2003. – 245 с.
4. Савченко В.А. Мотивація персоналу. / В.А.Савченко. – К., 2002. – 200 с.

Надійшла 07.09.2010