

МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Обґрунтовано необхідність застосування специфічних мотиваційних підходів до активізації трудової діяльності управлінського персоналу. Досліджено мотиваційні фактори впливу на управлінський персонал підприємств легкої промисловості.

The necessity of application of specific motivational approaches to enhance work management. Motivational factors influence the management of light industry investigated.

Ключові слова: управлінський персонал, управлінський персонал підприємств легкої промисловості.

Постановка проблеми. Здійснювана в країні реформа оплати праці стимулюючого типу не може бути ефективно реалізована без створення діючих стимулів до праці й заповзятливості в сполученні з високою організованістю й дисципліною. Разом з тим в практиці менеджменту недостатньо приділяється уваги проблемам мотивації управлінського персоналу. В умовах економіки знань вирішальним у забезпеченні успішної господарської діяльності є наголос на компетенції та вмотивованість керівників вищої та середньої ланок управління. Досить частою є ситуація, коли при серйозних витратах, спрямованих на мотивування співробітників, віддача від персоналу залишається низькою, і проблема демотивації дотепер – одна із самих актуальних у трудовій мотивації персоналу. Таким чином, одним із головних завдань мотивації персоналу є: забезпечення націленості досить неоднорідних як за чисельністю, так і за кваліфікацією і ступенем відповідальності груп виконавців на виконання господарських завдань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У цей час відома безліч теорій мотивації. Величезний внесок у вивчення мотивації персоналу внесли дослідження закордонних учених, таких як К. Альдерфер, Ч. Барнад, Ф. Герцберг, Д. Маккеланд, А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Херцберг, Едвард Лоулер, Еріх Врум та інших.

Однак і в країнах СНД і в Україні велися відповідні дослідження в області мотивації праці. Для цього в радянський час спеціально створювали науково дослідницькі інститути (НДІ), такі як, наприклад, НДІ праці. Серед українських і російських учених, що вивчали проблеми мотивації слід зазначити І. Ф. Беляєву, А. Г. Здравомислова, Е. Д. Катульського, С. А. Наумову, В. А. Ядова й інших. Ними були розглянуті питання формування й функціонування мотивації, її типології, сили й спрямованість, а також задоволеності людини працею. Але всі існуючі підходи до активізації трудової активності персоналу є досить узагальненими і не враховують різні потреби та, відповідно різні чинники впливу на групи персоналу. Між тим розробка доцільних систем мотивації повинна базуватися на адресних методиках, спрямованих на конкретну групу виконавців господарських функцій.

Постановка завдання. Дослідити фактори впливу на мотивацію управлінського персоналу виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Ф. Лютенс визначив трудову мотивацію як процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або намічених робіт [1]. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського й індивідуально-психологічного змісту мотивації.

Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація. А звідси Ф. Лютенс зробив висновок, що мотиваційна діяльність – це дії працівника, обумовлені внутрішніми спонуканнями й спрямовані й досягнення власних цілей, реалізацію своїх інтересів. Мотиваційна діяльність ділиться на матеріальну складову (заробітна плата, соціальний пакет, короткострокове й тривале навчання персоналу й ін.) і нематеріальну складову (імідж і популярність компанії-роботодавця, планування кар'єри співробітників і ін.).

Мескон М.Х. у своїй знаменитій праці "Основи менеджменту" систему стимулювання праці, охарактеризував як інтеграцію форм і методів підвищення трудової активності працівників через матеріальне й моральне (психологічне) стимулювання.

Стимулювання праці проводиться з метою забезпечення єдності інтересів окремих працівників і фахівців у досягненні кінцевих результатів роботи досягається:

- керуванням трудовою мотивацією;
- використанням різних форм заохочення, визнання оцінки праці;
- нормуванням і тарифікацією виробничого процесу;
- системою оплати праці.

Методи трудового стимулювання не можна розробляти раз і назавжди: вони повинні бути гнучкими й завжди відповідати зовнішнім умовам і цілям компанії.

Матеріальне стимулювання праці – методи й засоби залучення й спонукання працівників до праці, підвищення їхньої трудової активності й ініціативи.

Ефективність мотиваційної системи залежить від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх факторів мотивації або мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер. Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що, в свою чергу, можливо здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації.

З метою дослідження гіпотези про різний ступінь впливу одних і тих же факторів мотивації залежно від рівня заробітної плати працівників. Виділяють різні фактори впливу на мотивацію співробітників. Найбільш узагальнений їх перелік [2] представлено у таблиці 1.

Автори цієї класифікації надали практичного сенсу своїй класифікації через побудову на її основі методики виміру мотиваційного потенціалу персоналу, результатом якої є мотиваційний профіль персоналу. Мотиваційний профіль дозволяє з певною мірою обґрунтованості розробляти конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

Аналіз мотиваційного профілю підприємств легкої промисловості м. Херсона дозволив виявити відмінності у мотиваційних уподобаннях персоналу різних груп. Увесь персонал аналізованих підприємств був поділений на дві умовні групи: управлінський персонал і не управлінський персонал. До першої групи увійшли працівники категорії керівники, інший персонал склав другу групу (спеціалісти, службовці, робітники).

Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, сутність яких була наведена у таблиці 1.

Сама технологія виявлення впливу цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, яке полягає у необхідності оцінити значимість 33 тверджень за допомогою 11 балів, розподіливши їх між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є більш значущий за інший, через кількість балів.

Таблиця 1

Фактори мотивації персоналу організації

№ фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Ефективність управління персоналом підприємства, а значить і можливість подальшого розвитку підприємства в значній мірі залежить від доцільної системи мотивації. В сучасній науці та практиці існують різноманітні мотиваційні моделі, що ставить перед підприємствами нову задачу вибору найбільш відповідної до специфіки та умов функціонування підприємства моделі. В той же час існують певні загальні закономірності у моделюванні мотиваційних процесів, які притаманні всім суб'єктам господарювання.

Питання моделювання мотиваційних процесів розглядалися різними вітчизняними та зарубіжними вченими, проте сучасна практика потребує більш системних та адресних підходів щодо визначення та взаємодії елементів системи мотивації, що можливо зробити на основі розробки та впровадження моделей мотиваційних процесів, які можуть не тільки допомогти прискорити прийняття управлінських рішень щодо підвищення мотивації праці персоналу, але і сприяти дієвості сформованої системи мотивації.

Для дослідження факторів мотивації біосоціального характеру розглядається можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів.

Сама технологія виявлення впливу цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, яке полягає у необхідності оцінити значимість 33 тверджень за допомогою 11 балів, розподіливши їх між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є більш значущий за інший, через кількість балів.

На основі результатів опитування працівників підприємств легкої промисловості було проведено ранжування мотиваційних факторів за різними групами персоналу залежно від їх управлінського статусу. Ранжування довело правильність висунутої гіпотези про різну значущість одних і тих факторів мотивації (табл. 2). Найменший ранг 1 відповідає найменш значущому фактору. У разі однакової значущості фактори одержують однаковий ранг.

Так, фактор «фізичні умови праці» є дуже важливим для персоналу, який не віднесений до управлінського (ранг 10) і в той же час не досить важливим чинником мотивації для управлінського персоналу з (відповідно ранг 1). Хоча можна бачити, що деякі фактори, такі як «самовдосконалення», «визнання» та «цікава та корисна робота» є досить важливими для всіх без виключення груп персоналу.

Таблиця 2

Ранжування факторів мотивації мікрорівня для персоналу підприємств легкої промисловості

Група персоналу	Фактори мотивації											
	Високий зарібок	Фізичні умови праці	Структура роботи	Соціальні контакти	Стіякі взаємовідносини	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і вплив	Різноманітні зміни	Креативність	Само-вдосконалення	Цікава та корисна робота
Управлінський персонал	9	1	2	7	8	5	7	3	2	3	4	6
Не управлінський персонал	11	10	6	9	2	8	3	1	5	4	7	8

На підприємствах легкої промисловості господарська ситуація є нестабільною та викликає занепокоєння у персоналу, оскільки кількість працюючих на них скорочується впродовж останніх трьох років в середньому на 8,6%. Цим пояснюється те, що на першому за значущістю місці для всіх груп персоналу знаходиться фактор «високий зарібок».

Також необхідно зазначити таку особливість, як велику значущість майже по всіх підприємствах для не управлінського та управлінського персоналу факторів «соціальні контакти» та «стіякі взаємовідносини». Тобто потреба у спілкуванні з багатьма колегами та з певним колом колег є однією із найменш задоволених персоналу на проаналізованих підприємствах.

Висновки. Результати, одержані у ході моделювання мотиваційного профілю персоналу, дозволяють у подальшому розробляти більш доцільні та дієві системи мотивації з урахуванням адресності певних груп персоналу.

Використання наведених результатів та продовження досліджень за запропонованою класифікацією потреб може бути використане в дослідженні мотиваційного потенціалу та обґрунтуванні програм подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Важливий висновок, який був одержаний на етапі визначення мотиваційного профілю управлінського персоналу, полягає у значущості таких факторів, як високий зарібок, соціальні контакти, прагнення до досягнень, цікава та корисна робота. Це означає, що фактори цієї групи необхідно дослідити більш глибоко для того, щоб мати можливість враховувати всі найбільш вагомні важелі у подальшій активізації трудової діяльності управлінського персоналу.

Література

1. Лютенс Ф. Организационное поведение / Лютенс Ф. – М. : Инфра-М, 1999.

2. Управление мотивацией : [учеб. пособие] / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. А.Е. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 393.

Надійшла 08.10.2011

УДК 339.6:338.4:677

О. В. ВОЛКОВА, О. С. РАССОЛОВ
Херсонський національний технічний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВНУТРІШНІХ РЕЗЕРВІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено економічну сутність категорій «резерви» та «цілі». На основі їх узагальнень та узгоджень надано економічний зміст поняття «внутрішні резерви підприємств».

The economic substance categories "reserves" and "goals" are investigated. On the basis of generalizations and approvals given economic content of the concept of "internal reserves of enterprises."

Ключові слова: резерви, внутрішні резерви, резервні фонди, внутрішньовиробничі резерви.

Постановка проблеми. Можливість забезпечення нормального функціонування підприємства в нинішніх економічних умовах може забезпечити розумне використання внутрішніх резервів підприємств. Для розгляду механізму виникнення, руху резервів і їхньої реалізації необхідно зупинитися на визначенні економічної категорії "резерви". В нинішній час у науковій літературі залишаються дискусійними багато методичних питань визначення резервів, у тому числі й саме поняття «резерви» трактується по-різному.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У ряді літературних джерел [1, 2] до резервів відносять нові технічні засоби, технологію, прогресивні матеріали й інші нововведення, застосування яких підвищує ефективність діяльності підприємства. При цьому мається на увазі не використання наявних у підприємства ресурсів, а залучення додаткових джерел (введення нових потужностей, виділення матеріалів, техніки). У такому випадку мова йде не про резерви самого підприємства, а про деяку додаткову потребу в ресурсах.

Різним аспектам розгляду категорії "резерви" присвячені роботи багатьох провідних економістів [2–5]. Прямо або побічно питання формування виміру резервів ставляться майже у всіх дослідженнях, що стосуються підвищення ефективності виробництва (ріст фондівіддачі, зниження собівартості й т. д.). Але існуючи підходи до визначення сутності внутрішніх резервів значно різняться за своєю концепцією, не завжди враховують адресність виникнення та можливість їх кількісного підрахунку. Це ускладнює процеси прийняття управлінських рішень щодо ефективної реалізації цілей підприємства.

Постановка завдання – дослідити економічну сутність внутрішніх резервів підприємства з урахуванням їхнього впливу на можливість досягнення цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу. Слово "резерв" походить від французького «запас» або від латинського «зберігати». Отже, слово "резерв" характеризує як запас чого-небудь, так і невикористані можливості заощадження чого-небудь. Варто виділити дві групи резервів: резервні фонди підприємства і внутрішньовиробничі резерви. Цілеспрямовано створені резерви – резервні фонди, що складаються із запасів палива, матеріалів, запасних частин, не встановленої техніки. Підприємство має у своєму розпорядженні також резервні потужності, резервну чисельність працівників і фінансові резерви. Резервні фонди мають цілком певне призначення, мобільні й можуть передаватися з одного виробничого підрозділу в інше. Резерви можуть сформуватися як деякий тимчасовий надлишок ресурсів під впливом випадкових факторів. Такого роду резерви піддаються виміру й обліку. Резервні фонди виступають маневреним джерелом, забезпечують гнучкість і безперервність виробництва й повинні мати оптимальні розміри. Вони створюються в збільшеному обсязі для майбутнього розширення виробництва, відновлення асортименту або переходу на нову технологію.

Друга група – так звані внутрішньовиробничі (внутрішні) резерви. Внутрішньовиробничі резерви перебувають у складі ресурсів, взаємодіючих у виробничому процесі, і виникають мимохідь в результаті якісної й кількісної невідповідності останніх один одному, а також виду й обсягу випуску продукції. Внутрішньовиробничі резерви можуть бути явними й прихованими. Резерви явного типу являють собою бездіяльні ресурси, за якими можна враховувати час введення й вибуття їх з виробничого процесу, а також визначати розмір цих резервів на основі візуальних спостережень, статистичних даних. Внутрішньовиробничі резерви носять прихований характер тоді, коли важко встановити, яка частина ресурсів і в який відрізок часу не функціонує, тобто не використовується, але викликає підвищення собівартості продукції (перевитрати сировини, енергії, підвищення трудових витрат, підвищена амортизація та інше).

В результаті аналізу поняття "резерви", що по-різному інтерпретуються рядом економістів, можна зробити висновок, що в одних випадках резерви розглядаються як економічна категорія, що має вартісні і натуральні вимірники [4], в інших – як невикористані можливості, при цьому мається на увазі не тільки невикористані ресурси, але й напрямок технічного розвитку, для реалізації якого потребуються додаткові ресурси ззовні.