

УДК 331.101.3

К. А. Андрющенко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Міжнародний університет фінансів

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті висвітленні питання мотивації праці персоналу в системі управління на підприємствах. Наводяться переваги застосування мотивації на підприємствах. Зроблено аналітичний огляд вітчизняних та закордонних концепцій, що стосується проблеми.

The article covering the issue of motivation of staff in the management of enterprises. We give the benefits of motivation for companies. Made analytic review of domestic and foreign concepts related problems.

Ключові слова: мотивація, теорії мотивації, партисипативне управління, теорія підтримки поведінки, фактори стимулювання праці.

Key words: motivation, motivation theory, participatory management, support the theory of behavior, factors stimulation.

ВСТУП

Управління людськими ресурсами через свою складність є актуальною проблемою в керуванні підприємством будь-якої галузі. Особливо це стосується тих галузей, де можливо спостерігати прямий зв'язок між споживачем і продавцем робіт (послуг). Таким чином, персонал на підприємстві відіграє велику роль. Тому успішне використання творчого потенціалу багато в чому визначається розробкою науково обґрунтованих рекомендацій з підвищення ефективності діяльності персоналу, що, в свою чергу, включає добір, розміщення кадрів, їхню діяльність, а також мотивацію персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проблеми мотивації праці та ефективного використання трудових стимулів здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені — економісти, соціологи, психологи, демографи. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці: С.А. Брю, Дж. М. Кейнс, К.Р. Макконнелл, А. Маршал,

М.Х., Маскон, А. Пігу та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом у різних сферах економіки України, можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибур, Л. Фільштейна, А. Колот, Г. Купалову та ін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розробка науково обґрунтованих рекомендацій з підвищення ефективності діяльності персоналу, формування та систематизація чинників мотивації праці на підприємствах.

Мотивація — це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб та досягнення цілей організації [1, с. 8].

Основні задачі мотивації:

— формування в кожного співробітника розуміння сутності й значення мотивації в процесі праці;

— навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування усередині фірми;

— формування в кожного керівника демо-

кратичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [1, с. 21].

З'ясувавши зміст основних елементів мотивації, розглянемо детально економічні теорії, що пов'язані з мотивуванням. Це дасть змогу сформулювати теоретичні аспекти мотиваційної складової стимулювання сталого розвитку персоналу. Найбільш відомими (класичними) теоріями мотивації є наступні:

а) змістові (відображають зміст потреб): теорія потреб М. Туган-Барановського; теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, відносин і росту К. Альдерфера; теорії "Х" та "Y" Д. МакГрегора; теорія зустрічних потреб Д.С. МакКлелланда, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга; теорія теорія драйвів К. Халла; теорія "Z" У. Оучі;

б) процесуальні (відображають процес винагородження): теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості (неупередженості) С. Адамса; теорія партисипативного (спільного) управління; теорія результативної валентності Дж. Аткинсона; теорія матеріального стимулювання праці; теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера; комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера.

Модель Портера і Лоулера засвідчила, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а залежить від багатьох чинників, наголосила на важливості об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємопов'язаної системи.

За теорією визначення цілей, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні й прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим вищих результатів досягає людина в процесі їх реалізації; в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. Тому цілі мають бути чіткими, визначеними і конкретними. Чим прийнятніші вони для працівника, тим настирливіше він прагнутиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Істотно впливає на мотивацію індивіда і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець задоволений собою і його мотивація підвищується, в іншому разі все буде навпаки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція партисипативного (спільного) управління. Виходить з того, що коли працівник з цікавістю бере участь у різних формах

діяльності, то він отримує задоволення від цього і тому працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й максимально розкриває свої здібності та можливості. Партисипативне управління дає можливість рядовим працівникам фірми самостійно приймати рішення щодо засобів і методів виконання роботи. Їх залучають до раціоналізаторства, винахідництва, дають змогу їм самостійно контролювати свою роботу.

Ідеї партисипативного управління співвідносяться з теоріями мотивації, що вивчають потреби людини. Участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей та їх реалізації сприяє задоволенню потреб у їх досягненні, потреб самореалізації та самоствердження. Задоволення таких потреб підвищує самооцінку людини і зумовлює зростання її творчого потенціалу.

Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки. Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стірс, Р. Скіннер. Ця теорія пояснює вплив винагорода на поведінку людини. Так, на думку Скіннера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю [2, с.56].

Поведінку працівників у організації можна регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення кращих успіхів тощо).

Негативна підтримка ("відмова від повчань") означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

Покарання застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покаравши підлеглого за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагорода (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючи заходи обирати з огляду на особистість підлеглого, його психотип, вік,

риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання.

Ефективне використання теорії підтримки поведінки можливе за умов, коли менеджер реагує на дії підлеглого часто. Зокрема, Р. Дафт пропонує менеджерам застосовувати п'ять типів стратегій: одну — постійної підтримки і чотири — часткової. Перша є дуже ефективною на ранніх стадіях навчання новому типу поведінки, інші чотири застосовуються впродовж усього часу перебування людини в організації.

Застосування теорії підтримки поведінки слід починати з визначення менеджерами того типу поведінки, який необхідно підтримувати чи послаблювати. Відтак потрібні типи поведінки пов'язують з конкретними формами наслідків. При цьому важливо пам'ятати, що підтримка має стосуватися поведінки всіх працівників і жодне з відхилень, як і жодна заслуга, не повинні залишатися поза увагою менеджерів. Якщо заслуга не буде помічена, то це негативно вплине на поведінку людини.

Прикладом використання теорії підтримки є розроблена менеджерами компанії Parsons Pine Products (США) схема премій [3]:

— Премія за безпеку. Працівник, який протягом місяця не потрапляв у ситуації, що спричиняли втрати робочого часу, отримує премію в розмірі чотирьох погодинних тарифних ставок.

— Ретро премія. Якщо завдяки відсутності інцидентів з робітниками компанії вдалося зекономити певні кошти, вся сума спрямовується на преміювання співробітників.

— Премія за старанність. Відсутність запізнь та прогулів протягом місяця винагороджується премією в розмірі денної тарифної ставки.

— Премія з прибутку. 4% прибутку компанії після сплати податків спрямовується у преміальний фонд для розподілу між співробітниками.

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що вникатком не був ніхто й ніколи.

Теорії мотивації широко застосовують у практиці менеджменту різних країн, у тому числі й в Україні. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

У процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й опла-

ти праці часто мають загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усєї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливі умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чие фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю. Тому під час формування мотиваційного механізму важливо підкріпити мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів (рис. 1).

Відмінність цієї схеми від схеми змістових теорій мотивації полягає в тому, що при спонуканні до певних дій з метою задоволення потреби люди можуть зробити різний вибір: приглушити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Вибір способів задоволення потреби значною мірою залежатиме від того, яка система стимулювання на підприємстві. Саме на етапі вибору відбувається втручання зовнішніх сил (стимулів) у процес пошуку індивідом способу задоволення потреби. Стимули орієнтують людину на вибір такого типу поведінки, який відповідатиме стандартам організації і дасть їй змогу досягти поставлених цілей.

Якщо здійснена робота дала результат, необхідний для організації, то індивід має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясовується, наскільки

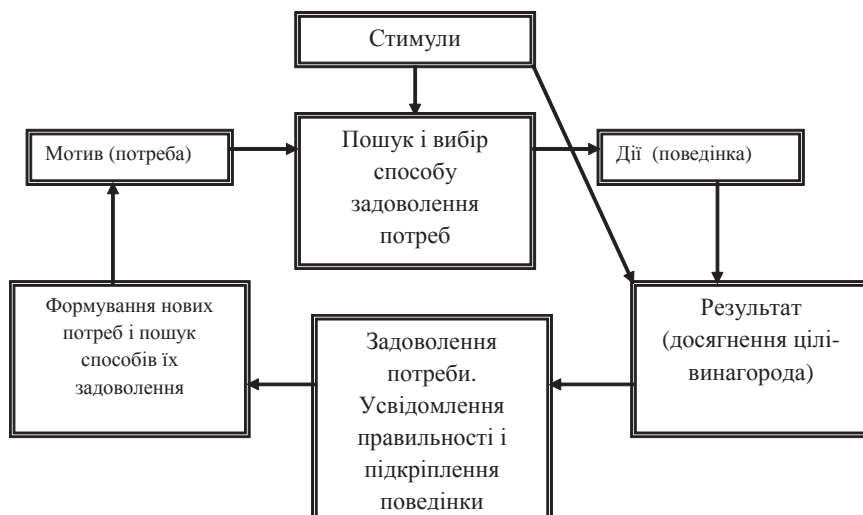


Рис. 1. Вплив мотивів і стимулів на діяльність персоналу

фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне. Досягнувши поставленої мети, індивід сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу так само.

Залежно від рівня задоволення потреби індивід або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати способи задоволення існуючої потреби. Якщо він вважає, що потреба цілком задоволена, то, формуючи нові потреби, намагатиметься вибрати способи їх задоволення з огляду на минулий досвід, який мав позитивну підтримку через систему стимулів (винагород).

ВИСНОВКИ

Головне завдання керівника — не в задоволенні всіх потреб співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспек-

тиві подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

Нині проведено багато досліджень щодо специфіки мотивації в Україні, де більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій, тобто працівників

скоріше карали за погану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Водночас спектр винагород є значно ширшим, ніж спектр покарань, охоплюючи як матеріальні, так і психологічні аспекти. Однак застосування системи винагород потребує створення певної концепції заохочення, яка б, з одного боку, відповідала цілям і стратегії організації, а з іншого — уможливила б якнайповніше використання її трудового потенціалу.

Література:

1. Маскон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджменту. — М.: Справа. — 1992. — С. 373.
2. Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Мін-ва економіки України. — № 3. — С. 185—192.
3. http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/daft/motiv/teor_podcr.html
Стаття надійшла до редакції 26.06.20010 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДОНБАС ДЕ-ЮРЕ", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"