

Економіка та управління підприємствами

УДК 005.95/.96:331.101.3

Кулинич Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук,

викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування

Харківський торговельно-економічний коледж КНТЕУ

Кулинич Татьяна Владимировна

кандидат экономических наук,

преподаватель цикловой комиссии экономики, управления и администрирования

Харьковский торгово-экономический колледж КНТЭУ

Kulinich Tetiana

Candidate of Economic Sciences,

Lecturer of Department Economics, Management and Administration

Kharkov Trade and Economic College of

Kyiv National Trade and Economic University

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК
СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ
MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR AS A COMPONENT
OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

Анотація. Стаття присвячена аналізу існуючих проблем трудової мотивації працівників та стимулювання їх праці у системі менеджменту підприємства. Розкрито сутність потреб працівників, їх трудових цінностей, особливості мотиваційного процесу, завдяки якому здійснюється задоволення першочергових потреб. Виділено переваги та

недоліки існуючих методів мотивації працівників, доведено необхідність поєднання цілей працівників з метою підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, стимулювання праці, потреби працівників, мотиваційний процес, методи мотивації.

Анотація. Стаття посвячена аналізу суцесвуючих проблем трудової мотивації работников и стимулювання их труда в системі менеджмента підприємства. Раскрыта суцность потребностей работников, их трудовых ценностей, особенности мотивационного процесса, благодаря которому осуществляется удовлетворение первостепенных потребностей. Выделены преимущества и недостатки суцесвуючих методов мотивації работников, обоснована необходимость объединения целей работников с целью підприємства.

Ключевые слова: мотивація труда, стимулювання труда, потребности работников, мотивационный процесс, методы мотивації.

Summary. The article is devoted to the analysis of existing problems of labor motivation of workers and their stimulation in the enterprise management system. The essence of the needs of workers, their labor values, features of the motivational process through which the satisfaction of primary needs is carried out is revealed. The advantages and disadvantages of the existing methods of employee motivation are highlighted and the need for combining the goals of workers with the goal of the enterprise is substantiated.

Key words: labor motivation, labor stimulation, workers needs, motivation process, methods of motivation.

Постановка проблеми. Економіка України схильна до багатьох негативних факторів: великі диспропорції в структурі національної економіки, розрив колишніх господарських зв'язків, інфляція, проблеми «неплатежів», соціальна напруженість, тиск «тіньової» економіки, що

швидко розширює свої масштаби, та інше. За цих обставин діяльність підприємств сполучена з величезним і багатоплановим ризиком і тому характеризується високим ступенем нестійкості. Все це обумовлює необхідність створення нових підходів до системи менеджменту, які б створили умови для підвищення ефективності діяльності підприємств – основної ланки господарської системи. І тут головну роль відіграють менеджери-фахівці, які, використовуючи різні інструменти управління, забезпечують досягнення підприємством поставлених цілей. Однак методи реалізації цілей можуть бути різними. Загальновідомо, що координація діяльності людей не може бути ефективною, якщо вони не мають прагнення до співробітництва. Але подібна кооперація не виникає автоматично, її необхідно створювати.

Тому в даний час украй важливо усвідомлення керівниками підприємств і структурних підрозділів, що саме людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Від ефективності управління робочою силою залежать як виробничі результати, загальні показники, що характеризують економічний розвиток країни, так і добробут людей. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу повинні стати довгостроковим фактором конкурентоздатності та виживання підприємства, тому що людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в осмислення проблеми мотивації праці внесли закордонні вчені А. Сміт, Ф. Тейлор, О. Гілберт, Л. Гілберт, А. Файоль, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Л. Портер, Д. Мак-Клелланд та інші. Їх розробки та мотиваційні теорії відомі широкому колу читачів та дослідників. Відомий вклад у вивчення мотивації праці сучасних українських дослідників Абрамова В.М., Данюка В.М., Колота А.М.,

Афоніна А., Верещагіної Л.А., Кареліної І.М., Січкаря В.С., Смоловікова В.Б., Козенкова Д.Є., Хаєта Г.Л., Єськова О.Л., Кулійчука В.І. та інших.

Дослідження теоретичних питань і практики мотивації та стимулювання персоналу дозволило визначити низку невирішених проблем. Серед них: недосконалі методи роботи керівників щодо мотивації працівників до більш продуктивної праці, недостатня увага індивідуальним потребам працівників, нерозуміння вищої ланки керівництва необхідності посилення уваги до мотивації та стимулювання праці в системі менеджменту підприємства.

Постановка завдання. Підвищення ефективності управління персоналом вимагає розробки нових підходів до системи мотивації та стимулювання на підприємствах, пристосованих до ринкових умов. Водночас повинен змінитися якісний склад працівників у напрямку більшої мобільності, гнучкості, конкурентоздатності на ринку праці. Розв'язання цих питань особливо важливо в умовах кризи, коли виробництво функціонує з великими труднощами, збільшується кількість безробітних, спостерігається зниження життєвого рівня людей.

Метою статті є теоретичне обґрунтування, розробка методичних підходів і практичних рекомендацій, що спрямовані на підвищення ефективності застосування мотиваційних методів на підприємствах в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Найактуальнішою проблемою сьогодення є криза праці – девальвація трудових цінностей, перетворення праці у засіб виживання і таке інше. Працівники не можуть сприймати досягнення цілей підприємства як сенс та мету їх праці. Певною мірою основою мотивації є потреби, які з'являються в тому разі, коли людина відчуває необхідність у будь-чому. Потреба – це стан людини, яка зазнає нестатків в об'єкті, який необхідний для існування [11, с. 17-23]. Більшість психологів вважають, що «потреби в принципі можна класифікувати як

первинні та вторинні» [6, с. 12]. На цьому принципі побудована піраміда потреб А. Маслоу, який розділяє їх на п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби у захищеності та безпеці, потреби у приналежності та причетності, потреби у визнанні та повазі та потреби у самовиразі. Згідно з цією теорією людина прагне задовольнити спочатку первинні потреби (перші два рівні), а потім вторинні (третій, четвертий та п'ятий рівні). На цій ієрархії потреб Маслоу пропонував будувати мотиваційну трудову політику. Класифікацію потреб А. Маслоу доповнив Д. Мак-Клелланд, який наголошує на вторинних потребах вищих рівнів – влади, успіху й причетності [5, с. 375]. Ф. Герцберг сформулював теорію двох факторів – гігієнічних та мотивуючих. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у захищеності, а мотиваційні фактори – потребам у повазі та самовиразі – вторинним потребам А. Маслоу. Отже у ХХ ст. розпочався процес визначення та обґрунтування потреб людини з позиції впливу на трудовий процес працівника.

Досить різнобічно та цікаво приводить класифікацію потреб В.П. Сладкевич (див. рис. 1) [11, с. 20].



Рис. 1. Класифікація потреб

Потреба у будь-чому формує мотиви, які впливають на поведінку людини, що має на меті задоволення потреби, яка може не проявлятися свідомо, але у будь-якому вигляді потреба формує мотив. У залежності від ступеня задоволеності потреби коректують поведінку індивіда. Наприклад, якщо мета досягнута, то робота із задоволення потреби може припинитися. При неповному задоволенні або відсутності такого мотиву поведінка може також змінюватися: бажання досягти мети слабне або посилюється. На практиці цей процес проходить значно складніше внаслідок впливу особистих якостей індивіда: для одного – складності, що виникли, стають перешкодою, яку людина не бажає здолати, інший отримує від подолання складнощів додаткову енергію та в будь-якому разі досягає поставленої мети. Після досягнення мети робітник отримує задоволення, тобто те, що є цінним для нього (гроші, нерухомість, визнання, спілкування з друзями, розв'язання наукової проблеми, захист дисертації та інше). Тому термін «мотив» можна класифікувати як спонукання людини до дії, що має напрямок на результат (мету) [11, с. 23-27].

Аналіз точок зору, викладених у науковій літературі, показує, що більшість авторів значення мотиву розуміють як спонукання до діяльності – внутрішню мотивацію. Наукова розробка впливу зовнішнього спонукання на працівника знайшла своє відбиття у категорії «стимул». «Стимул – це...зовнішнє спонукання, зумовлене тим, що об'єкт містить у собі можливість задоволення потреби суб'єкта у діяльності» [7, с. 49].

А.Г. Здравомислов, В.П. Рогожин, В.А. Ядов у своїй книзі «Людина та її робота» чітко розрізняють стимули та мотиви праці. Під стимулом вони розуміють «... зовнішні спонукання до діяльності, а під мотивом – внутрішні. Зовнішнім спонуканням – стимулом завжди виступає визначена зміна обставин або зовнішніх умов діяльності; внутрішнім – реакція на ці зовнішні обставини» [15]. Зміст стимулу пов'язаний зі змістом, видами потреб та мотивами діяльності. Тому у процесі стимулювання трудової

діяльності працівників необхідно враховувати персональні потреби людини та мотиви її діяльності.

Мотиви та потреби трудової діяльності формують трудові цінності. «Трудова цінність – це мотиваційно-значима для суб'єкта сторона трудової діяльності, вона є найменшим цілісним елементом мотиваційної сфери» [14]. Вивченню трудових цінностей присвячено багато опублікованих робіт. Наприклад, вивчення трудових цінностей працівників, що провели українські дослідники Хаєт Г.Л. та Єськов О.Л., дозволили виділити основні трудові мотиваційні типи сучасних працівників: «майстер-альтруїст», «командир-колективіст» та «користолюбєць» [13, с. 170]. Дослідження проводились з метою аналізу ступеню вагомості та задоволення цінностей, що дозволило визначити напрямки удосконалення системи мотивації праці робітників. Подальші вивчення трудових цінностей робітників дозволили визначити ступінь впливу окремих методів мотивації на робітників, розробити модель їх мотиваційної структури та мотиваційний портрет [4, с. 43-87].

Трудові цінності складають основу мотивації праці, як прагнення людини до творення, задоволення своїх потреб. Сучасна економічна теорія виділяє декілька підходів щодо класифікації потреб: абсолютні потреби виражають бажання володіти товарами та користуватися послугами; дійсні потреби, спрямовані на певний предмет чи послугу, які виробляються й пропонуються споживачеві; платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів; задоволені потреби – ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Платоспроможні потреби перетворюються у задоволені, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які за своїми споживчими якостями відповідають вимогам покупців [1, с. 8].

Сучасні теорії мотивації праці приділяють велику увагу визначенню, структурі й переліку потреб. Суспільні потреби діляться на дві основні

групи: потреби суспільства й населення (особисті потреби). На мотивацію праці людини безпосередньо впливають особисті потреби, що мають активний характер, управляють спонукальним мотивом діяльності, направленої на задоволення потреб. Чим ширша, багатогранніша діяльність людини, тим різноманітніші її потреби, і тим важливішим стає вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці [1, с. 6].

Мотивація трудової діяльності має як теоретичне значення, так і прямий вихід на практику. В економічній літературі поняття «мотивації праці» трактується неоднаково, хоча більшість визначень має багато спільного. Різноманітність підходів до визначення мотивації праці зайвий раз підтверджує її важливість у системі управління персоналом підприємства. Недарма В.Г. Подмарков відзначає: «трудова мотивація ... є найважливішим компонентом усієї мотиваційної системи особистості, вона є процес вибору та обґрунтування засобу участі людини в трудовій діяльності. У цій формі мотивації людина пояснює самій собі необхідність та важливість включення у ті чи інші галузі суспільного виробництва» [10].

Більшість авторів мають спільну думку: мотивація – це процес: процес стимулювання, процес спонукання, процес створення умов, процес залучення мотивів. Цей процес створює фактори, що впливають на поведінку людини. Метою мотивації автори визначають досягнення цілей організації. Але, на наш погляд, найточніше мету мотивації висловив М.Х. Мескон: досягнення особистих цілей та цілей організації, бо тільки комплексне поєднання цілей працівників та цілей організації може створити ефективну систему мотивації. Система мотивації, що спонукає працівників тільки на досягнення цілей організації, не буде ефективною, бо найважливіше для працівника – це задоволення його потреб. Тому при створенні системи мотивації необхідно враховувати індивідуальний підхід до кожного працівника, поєднання його інтересів із цілями підприємства.

Таким чином, мотивація праці повинна створювати умови, спонукати працівників до ефективної праці для досягнення цілей працівника та підприємства.

Процес створення мотивів та стимулів, або мотиваційний процес можна класифікувати як циклічний процес, що зображений на рис. 2.

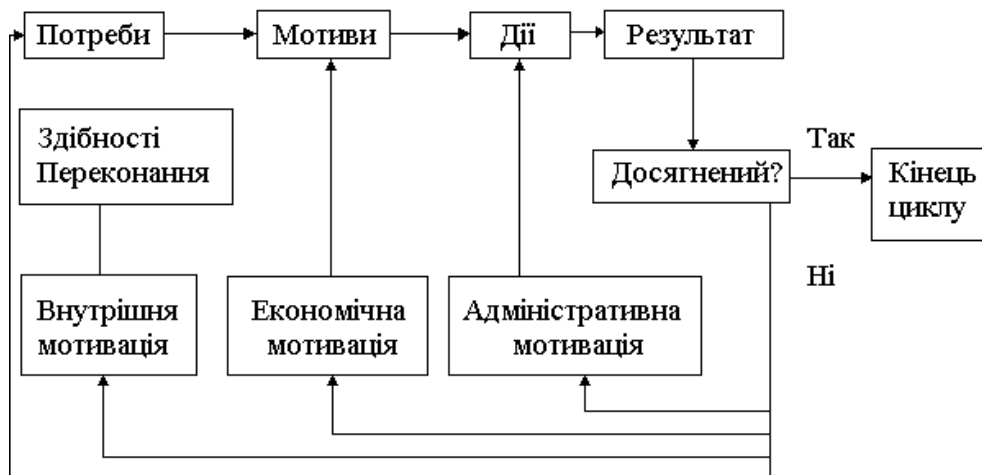


Рис. 2. Взаємозв'язки елементів мотиваційних процесів [2, с. 108]

Потреби формують мотиви, мотиви викликають дії, які приводять до результату. Якщо результат не досягнуто, то підключаються методи досягнення результату: адміністративна, економічна та внутрішня мотивація.

По-іншому процес мотивації показали Джон В. Ньюстром та Кейт Девіс (див. рис. 3).

Вони вважають, що «робота менеджерів полягає в тому, щоб визначити спонукання та потреби працівників та направити їх поведінку, мотивуючи співробітників до виконання поставленого завдання» [8, с.108].

Модель мотивації, зображена на рис. 3, зображує роль мотивації у досягненні цілей організації. Внутрішні потреби та спонукання індивіда створюють напругу, на яку впливає навколишнє середовище.

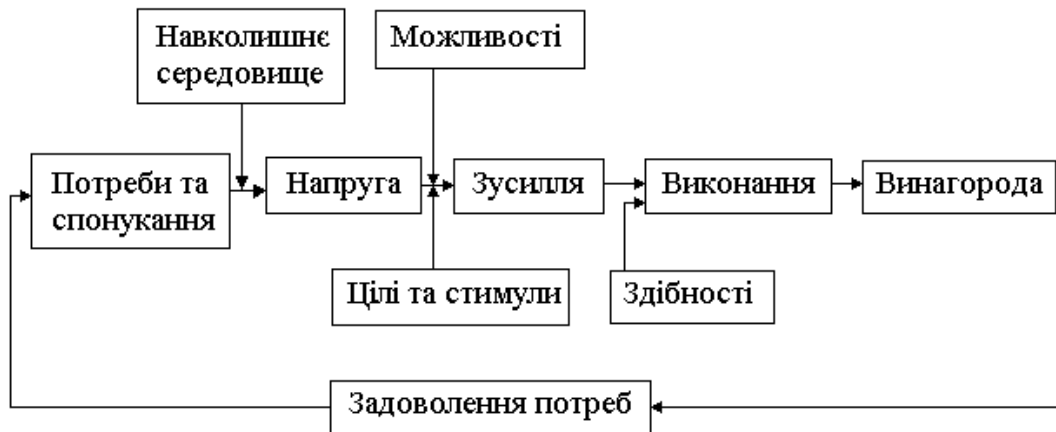


Рис. 3. Модель мотивації [8, с. 108]

Можливості, цілі та стимули породжують зусилля, які працівники витрачають на виконання якоїсь дії за допомогою здібностей. Виконання заохочується винагородою, яка приводить до задоволення потреб. Таким чином, точка відліку даної моделі – усвідомлення потреб працівника, що, на наш погляд, дуже важливо для створення ефективної системи мотивації праці.

Мотивація, яка заснована на заробітку, акцентує увагу на розподілі та перерозподілі вже створеного та стимулів, таких як підвищення ефективності виробництва, на жаль, не містить. Поляризація базисних цінностей (оплата праці та її змістовність) виникла унаслідок розвитку кризових явищ у сфері праці, дії зовнішніх факторів, що ставлять працівника перед альтернативою вибору між змістовністю та оплатою праці. Мотивацію праці деформують не особливості свідомості, а система управління працею. Логічним завершенням цього процесу є те, що цікавість до самої праці на рівні практичної свідомості перестала бути змістовно утворювальним мотивом трудової діяльності та замінила мотив «обов'язок».

Заміна базового мотиву «зарплата» на «добробут» цілком відповідає сучасним реаліям і відноситься до економічних засобів мотивації. Крім заробітної плати, до економічних засобів мотивації відносяться премії,

грошові винагороди, матеріальна допомога, позики, участь у прибутках та інше.

Поряд з економічними, існують організаційні засоби мотивації. Серед них: мотивація цілями, мотивація збагаченням праці та мотивація участю в справах підприємства.

Мотивація цілями захоплює людей цікавими, складними цілями, пробуджує в них прагнення до змагання. Мотивація участю в справах підприємства мотивує працівників наданням їм права голосу в прийнятті колективних рішень; залучення їх у процес колективної творчості; консультації з ними по спеціальних питаннях і таке інше. Мотивація збагаченням праці складається в наданні працівникам більш змістовної, соціально вагомий роботи, з перспективами кар'єри та професійного росту, тощо.

Мотиваційна структура характеризує співвідношення мотивів, що визначають поведінку людини. Це співвідношення формується під впливом, як генетичних факторів, так і середовища, у якій людина виховувалася і діяла.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, в якій вони знаходяться у конкретному співвідношенні один до одного за впливом на поведінку людини. «Мотивування – це процес впливу на людину для спонукання її до конкретних акцій за допомогою пробудження в ній визначених мотивів» [12, с. 19]. Від мотивування залежить ефективність управління.

Уткін Е.А. у своїй праці «Мотиваційний менеджмент» виділяє такі основні типи мотивування: перший тип характеризує, як за допомогою зовнішнього впливу на людину, приводяться у дію конкретні мотиви, що спонукають людину до визначених дій; другий тип орієнтується на формування конкретної мотиваційної структури людини (виховний та

освітній характер) [12, с. 19-20]. Але на практиці менеджери прагнуть сполучити переваги цих типів мотивування.

Для мотивування людей використовують численні стимули. Найпоширенішим є матеріальне стимулювання. Але стимулювання відрізняється від мотивування тим, що стимулювання є засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

В літературі існують істотні розходження в понятті «стимул». Частина авторів вважає, що стимул – це духовне явище, стан свідомості. Якщо цінності свідомості є матеріальними, то стимул розглядається як матеріальний. Якщо цілеспрямованість пов’язана з турботою про суспільну користь, яка байдужа до продукту особової праці, то стимул є моральним [9]. Існує розуміння стимулу як відбиття у свідомості людей їх інтересів або, як з суб’єктивного боку об’єктивних матеріальних інтересів [3]. Звідси можна зробити висновок, що зміст стимулу, різні види стимулів пов’язані зі змістом та видами потреб та мотивами діяльності. Які потреби, такими є і стимули.

Тому в процесі стимулювання трудової діяльності працівника необхідно вивчати та аналізувати його персональні потреби та мотиви діяльності. Але мотив та стимул мають багато спільних рис. Слушно відмічено в літературі, що «мотив та стимул є двома активізуючими, спонукаючими початками діяльності суб’єкта... Тому головною та основною рисою, що визначає співвідношення мотиву та стимулу, є взаємозумовленість» [7, с. 55].

Дуже непросто виявити, які мотиви є ведучими в мотиваційному процесі конкретної людини в конкретних умовах.

Висновки. Мотиваційна система управління в процесі ринкових перетворень повинна відповідати вимогам створення конкурентоздатної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили. Для цього необхідні методичні розробки, що дозволяють ефективно керувати робочою силою,

стимулювати і мотивувати її до високопродуктивної праці, якісно змінювати та оновлювати.

Для більшості підприємств справедлива оплата праці, а саме обґрунтоване мотивування старанних працівників та суворі вимоги до нестаранних поки що не стали основним принципом організації заробітної плати. Ніяка система управління не буде ефективно функціонувати, якщо у масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена ефективна система мотивації, що дозволяє спонукати інженера, менеджера, техника або робітника працювати продуктивно при досягненні конкретно поставленої мети.

В теорії та практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різним вимогам. Моделі мотивації, представлені в сучасній літературі, досить різнопланові за своєю спрямованістю та ефективністю. Для підвищення ефективності діяльності підприємства важливо навчити керівників керувати працею на основі мотивації. А це припускає:

- виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його особистих та професійних здібностей;
- визначення мотиваційних можливостей та альтернатив у колективі та для окремої особи;
- узгодження та об'єднання окремих заходів у єдину концепцію управління за кінцевими результатами.

Ці основні положення керівники повинні використовувати для рішення конкретних задач у процесі управління колективами.

Трудові цінності складають основу мотивації праці, як прагнення людини до творення, задоволення своїх потреб. Мотиви та потреби трудової діяльності формують трудові цінності. Мотивація вибору способу дії залежить від ціннісних орієнтацій людини. Направленість ціннісних орієнтацій визначають потреби, їх підпорядкованість та роль у свідомості

особистості. Тому у статті підкреслено важливість вивчення та аналізу ціннісних орієнтацій працівників для створення ефективної мотиваційної системи підприємства.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує необхідність вироблення стимулів і державних регуляторів підвищення ефективності суспільної праці з метою подолання негативних тенденцій в оплаті праці персоналу підприємств. Для цієї мети необхідно створювати ефективну динамічну систему оплати праці, з постійним переглядом критеріїв системи оплати.

Вирішальне значення у мотивації праці сучасних українських працівників відіграє матеріальне стимулювання, тому що форми її отримання, відносні та абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення його цінності для підприємства, впливають на самооцінку працівника та відбивають його соціальний статус.

Керівники вітчизняних підприємств просто зобов'язані усвідомити нагальну потребу відмовляння від традиційної кадрової політики, що заснована на авторитарних принципах, і переходу до політики управління людськими ресурсами, формування нової виробничої культури, яка орієнтована на людину та передбачає максимальне залучення персоналу в справи підприємства, заохочення ініціативи та самодисципліни.

Мотиваційна система управління в процесі ринкових перетворень повинна відповідати вимогам створення конкурентноздатної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили.

Література

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. Одеса: ОКФА, 1995. 96 с.

2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. М.: Издат. Группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. 384 с.
3. Глезерман Г.Е. Исторический материализм и развитие социалистического общества. М., 1973. С. 90.
4. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Менеджмент мотивации труда станочников / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2003. 160 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. 2-е изд. М.: «Дело», 1992. 800 с.
6. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издат. центр «МарТ», 2003. 224 с.
7. Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учеб. пособие / МГУ им. М.В. Ломоносова, Социол. фак.; [В.И. Верховин и др.]. М.: Изд-во МГУ, 1989. 109 с.
8. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение /Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Изд-во «Питер», 2000. 448 с.
9. Обломская И.Я. Интересы и стимулы при социализме // Оплата труда при социализме: вопросы теории и практики. М., 1977. С. 35-36.
10. Подмарков В.Г. Человек в трудовом коллективе. М., 1982. С. 144-145.
11. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К.: МАУП, 2001. 168 с.
12. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. 256 с.
13. Хаєт Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. 554 с.
14. Хаєт Г.Л., Еськов А.Л., Хаєт Л.Г., Медведева О.А. и др. Структура мотивационной сферы человека. Трудовая типология / Продуктивність. 1999. № 3. С. 11-19.

15. Человек и его работа / под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. М.: «Мысль», 1967. С. 38.