

СУЧАСНА ФІЛОСОФІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що мають місце в економіці України, вимагають активізації підприємств в напрямку пристосування до факторів зовнішнього середовища, які є досить непередбачуваними, рухливими, динамічними. Ефективна адаптація підприємств до нестабільних умов ринку є можливою за рахунок дієвої кадрової політики, спрямованої на ефективне використання робочої сили, оскільки від внеску кожного окремого працівника, ефективності, результативності, інноваційності, нестандартності його дій залежить кінцевий результат діяльності підприємства в цілому. Отже, одним з найголовніших завдань в діяльності підприємств є пошук ефективних способів управління працею.

Сучасні процеси виробництва вимагають від працівників більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи як головних передумов високої продуктивності праці. Однак, величина продуктивності праці працівника не є сталою, вона залежить від багатьох факторів, вплив на який можна здійснювати за допомогою ефективно налагодженої на підприємстві системи мотиваційного менеджменту. Складність мотивації та стимулювання обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння його сутності, змісту і логіки. Саме тому питання розвитку системи мотивації працівників на підприємстві є досить актуальними і потребують постійної уваги з боку науковців та практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові аспекти мотивації праці, основні положення щодо місця та ролі мотивації праці в сучасних умовах господарювання, питання організації оплати та стимулювання праці досліджувалися в роботах вітчизняних та закордонних науковців, таких як А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Е. Лоулера, Ю. П. Алексеева, О. С. Віханського, Щ. І. Наумова, Б. В. Ракитського, Ю. О. Соколова та інших. Питання налагодження та реалізації мотиваційного менеджменту відображені в роботах Уткіна Е. А. [2], Лукьянкової Н. О. [5], Маркіна В. П. [6], Павлової В. А., Рижкової Г. А., Мазур В. М. [8], Сладкевича В. П. [9], Травіна В. В., Магура М. І., Курбатової М. Б. [10].

Не зважаючи на наявність досить великої кількості ґрунтовних досліджень в сфері мотивації, певні питання щодо її практичної реалізації залишають недостатньо вивченими, а деякі досить дискусійними та неоднозначними, а тому вимагають подальшого дослідження.

Ціль роботи. Метою статті є визначення сутності мотиваційного менеджменту та розробка напрямків його реалізації на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Сучасна практика управління свідчить про все більш зростаючу роль людського фактору в керуванні. Тому питання ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві є одним з головних в процесі управління. В рамках його вирішення приймаються рішення щодо реалізації системи заходів спрямованих на ефективне використання здібностей, вмінь, навичок працівників відповідно до розроблених цілей підприємства. Саме тому мотивація сьогодні повинна сприйматися й реалізовуватися не просто як функція менеджменту, а як в цілому філософія управління. Відповідно мотиваційний менеджмент повинен розумітися як один з найефективніших типів сучасного керування.

Процес мотивації пронизує всі етапи управлінської діяльності, сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їх потенціалу. Мотивація праці – важливий фактор результативності праці, і в цій якості він складає основу трудового потенціалу працівника, тобто усієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з

психофізіологічного потенціалу (здібності та схильності людини, стан її здоров'я, тип нервової системи) та особистого (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності та в якій мірі працівник буде розвивати та використовувати в процесі трудової діяльності. Отже, зв'язок мотивації та результатів праці опосередкований природними здібностями та набутими навичками, але саме мотивація є джерелом трудової діяльності особистості.

Особливість мотиваційного типу управління полягає в тому, що при його реалізації віддається пріоритет мотивації над адмініструванням і жорстким контролем [10, с. 14]. Кожний окремих працівник сприймається на підприємстві як незалежна, самостійна одиниця, яку не можна в будь-який момент замінити. В цьому одночасно полягає й складність мотиваційного управління, оскільки для кожного працівника властивий індивідуальний набір мотивів, які змінюються з часом, і які постійно повинні бути під контролем керівництва. Таким чином, мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходить з класичного розуміння менеджменту як виду діяльності в цілому, скільки на постійне та безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними, властивими тільки йому потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями.

В цілому мотиваційний менеджмент представляє керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини [8]. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих. Мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Виходячи з цього, мотиви застосовуються як засоби управління.

Загалом в науці існують класичні теорії мотивації (ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера), а також їх компіляційні клони (теорія "ERG" К. Альдерфера, концепція партисипативного управління), автори яких зробили спробу систематизувати базові мотиви та потреби працівників. Відповідно до визначених груп потреб та мотивів на практиці зазвичай реалізуються наступні форми мотивації праці (рис. 1).

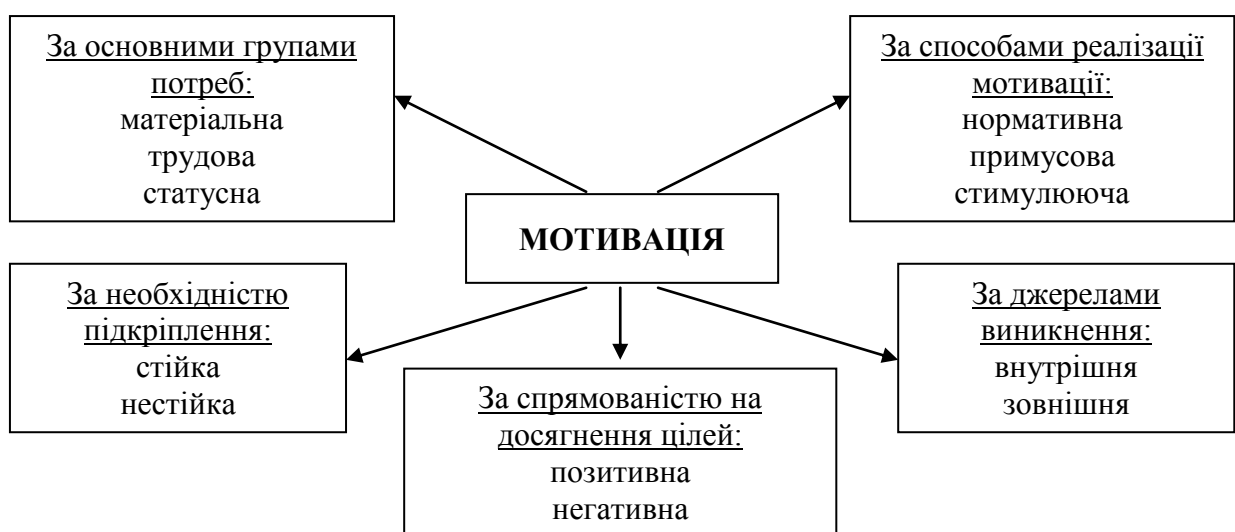


Рис. 1 Класифікація мотивації [3; 5, с. 8; 9, с. 9,]

Кожний із зазначених типів мотивації реалізується на практиці, має свої переваги та недоліки, характеризується більш високим чи низьким рівнем ефективності та рентабельності. Однак, кожний з них є однобічним та фрагментарним. На сьогодні

відсутнім є комплексний підхід до мотивації працівників, відповідно до якого були б розроблені рекомендації щодо того, яким чином здійснювати мотивацію кожного окремого працівника в певний період часу за певних умов з метою виконання конкретного завдання чи вирішення конкретної проблеми. Саме тому на практиці керівництву підприємства простіше мотивувати працівників, використовуючи такі форми мотивації, які довели свою результативність та ефективність в минулому. Однак, розвиток соціальної сфери, підвищення рівня життя, покращення його якості зумовлюють постійну зміну мотивів кожної окремої людини і відповідно кожного окремого працівника підприємства. Керівництво повинно відслідковувати всі ці зміни і реагувати на них, вдосконалюючи існуючу на підприємстві систему мотиваційного менеджменту. В цьому полягає основна перепона на шляху впровадження ефективного мотиваційного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств.

Ефективна реалізація мотиваційного менеджменту можлива лише за умов правильного використання сукупності його інструментів відповідно до чітко визначених цілей (табл. 1)

Таблиця 1

Інструменти мотиваційного менеджменту та сукупність цілей, досягнення яких вони забезпечують [1]

Цілі	Інструменти мотиваційного менеджменту
Виявлення індивідуальних мотиваторів, визначення того, що в діяльності людини перебуває у безпосередній залежності від мотиваційного впливу	- ціннісно-орієнтовані, структуровані інтерв'ю; - тести на виявлення індивідуальних мотиваторів; - тест на виявлення спрямованості особистості
Аналіз мотиваційного клімату в організації, визначення переліку і ефективності факторів мотиваційного клімату	- опитування думок і ступеня задоволення працівників; - багатофакторний аналіз ієрархії мотивів колективу; - аудит мотиваційного клімату; - аудит групових норм; - аудит корпоративної культури
Розробка ефективної довгострокової системи стимулювання	- проведення аналізу посад і структурування компенсацій; - інструменти забезпечення внутрішньої та зовнішньої справедливості
Профілактика де мотивації в період змін чи в умовах невизначеності, забезпечення прийняття змін	- аудит готовності (мотивації) колективу до змін; - трансформаційне лідерство; - практичні методики управління змінами

Незважаючи на достатню доцільність та розуміння необхідності впровадження мотиваційного менеджменту в практиці підприємств, його реалізація є досить стриманою та недостатньою. Можна виділити наступні основні перепони на шляху ефективного впровадження та реалізації мотиваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах [1; 4; 7; 8]:

– умови невизначеності: невпевненість в завтрашньому дні, нестабільна політична та економічна ситуація, податковий тиск, відсутність формалізованих, прозорих довгострокових планів підприємств;

– відсутність регулярного зворотного зв'язку і визнання заслуг співробітників, заохочення ініціативи на всіх рівнях підприємства;

– особисті інтереси, невиправдані амбіції керівників, небажання вийти із зони особистого комфорту, нести відповідальність створюють серйозні бар'єри на шляху формування позитивного психологічного клімату на підприємстві;

- низький рівень управлінської культури, відсутність харизматичних лідерів на рівні лінійних керівників;
- стереотипність, одноманітність підходів до вирішення задач створення мотиваційного клімату, низька ефективність та недостатня прозорість системи стимулювання, потреба значних коштів на її реалізацію;
- незбалансована структура підприємства, проблеми у взаємодії і неефективні комунікації усередині підприємства;
- загальна трудова пасивність, бажання мати стабільну, високооплачувану роботу, що забезпечує необхідний рівень потреб, але з низькою інтенсивністю некваліфікованої праці;
- низька значимість суспільних мотивів праці, службового, професійного й кваліфікаційного росту;
- надмірне захоплення матеріальним стимулюванням (заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства тощо), використання обмежених форм стимулювання, недотримання певних психологічних й етичних норм.

Висновки. Дослідження мотивації діяльності персоналу підприємств дозволило узагальнити основні висновки щодо основних закономірностей реалізації мотиваційного менеджменту як сучасної філософії управління. По-перше, керівництву підприємств доцільно змінити власні погляди на роль мотивації та перетворити її допоміжного засобу досягнення результату на мету розвитку та діяльності персоналу. По-друге, керівництву в своїй діяльності постійно необхідно забезпечувати оптимальне поєднання принципів загального та специфічного підходів до мотивації персоналу. По-третє, обов'язковим в практичній діяльності є врахування ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму управління персоналом.

Відповідно базовим принципом мотиваційного менеджменту є формування системного підходу до стимулювання працівників підприємства на основі залучення талановитого компетентного персоналу, втримання кращих співробітників та стимулювання співробітників задля підвищення віддачі від них та досягнення організаційних цілей.

Анотація

В статті розглянуто сутність мотиваційного менеджменту, доведено доцільність його впровадження в практиці вітчизняних підприємств як сучасної філософії управління. Автором визначено основні інструменти реалізації мотиваційного менеджменту та узагальнено перепони на шляху їх ефективного використання.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний менеджмент, управління, робоча сила, трудові ресурси, потреби.

Аннотация

Рассматриваются сущность мотивационного управления, доказана возможность его осуществления в практике отечественных предприятий как современной философии управления. Автором определены основные инструменты реализации мотивационного управления и обобщены препятствия на пути их эффективного использования.

Ключевые слова: мотивация, Мотивационный менеджмент, труда, людских ресурсов потребностей.

Annotation

In the article the nature of motivational management is determined, and thoroughness of its introduction in practice of national enterprises is presented as a modern management philosophy. The author identifies basic implementation instruments of management and summarizes the difficulties on the way of their effective use.

Key words: motivation, motivational management, management, labor power, labor resources, needs

Список використаної літератури:

1. Анненко О. Мотивационный менеджмент: мифы и реальность [Электронный ресурс] / Ольга Анненко // HRMagazine. – 2010. – № 5–6. – Режим доступа :
2. http://www.hrm.ua/article/zastavim_pohoroshemu
3. Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Т. В. Бутова, Э. А. Уткин. – Теис, 2004. – 236 с.
4. Замула І. В., Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / І. В. Замула, К. В. Шиманська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : між нар. зб. наук. праць. – 2011. – № 2(20). – С. 201–211. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2011_2/19.pdf
5. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні [Електронний ресурс] / Н. М. Заярна, І. О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.05. – С. 368–372. – Режим доступу :
6. http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_5/368_Zaj.pdf
7. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособ. [Электронный ресурс] / Н. А. Лукьянова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с. – Режим доступа :
8. <http://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>
9. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент / В. Н. Маркин. – М. : РАГС, 2005. – 88 с.
10. Милашенко В. М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. М. Милашенко // Вісник Української академії банківської справи : збірник наукових праць. – 2010. – № 1. – Режим доступа :
11. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_1/28_03_07.pdf
12. Павлова В. А. Сучасні підходи до проблем мотиваційного менеджменту [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Г. А. Рижкова, В. М. Мазур // Європейський вектор економічного розвитку : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1(8). – С. 145–151. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2010_1/20.pdf
13. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : Курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
14. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: Модуль 3 : учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2005 – 95 с.