

УДК 331.101.3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА УПРАВЛІНСЬКОМУ РІВНІ

ТАРАСЕНКО О. Ю.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та
оподаткування,
Донецький державний університет
управління

В статті обґрунтовано принципи, покладені в основу формування механізму трудової діяльності на управлінському рівні, які дозволяють здійснювати регулювання мотиваційної структури в залежності від цілей, які ставлять підприємства перед персоналом. Представлено механізм мотивації трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічних системах. Визначено фактори зовнішнього середовища, які впливають на стійкість мотивації.

Ключові слова: мотивація трудової діяльності, стимулювання праці, мотив, стимул, механізм мотивації.

В статье обоснованы принципы, положенные в основу формирования механизма трудовой деятельности на управленческом уровне, которые позволяют осуществлять регулирование мотивационной структуры в зависимости от целей, которые ставят предприятия перед персоналом. Представлен механизм мотивации трудовой деятельности на управленческом уровне в социально-экономических системах. Определены факторы внешней среды, влияющие на устойчивость мотивации.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности, стимулирование труда, мотив, стимул, механизм мотивации и стимулирования.

The article substantiates the principles underlying the formation of the mechanism of work at the managerial level, which allow for the regulation of the motivational structure, depending on the goals that enterprises put in front of staff. The mechanism of labor motivation at the management level in socio-economic systems are presented. The environmental factors influencing the stability of motivation are determined.

Key words: labor motivation, labor stimulation, motive, incentive, motivation and incentive mechanism.

Постановка проблеми. Мотивація трудової діяльності, як і будь-який механізм, вимагає управління та контролю. Підвищення ефективності мотиваційних систем трудової діяльності необхідно розглядати як умову підняття економіки на рівні суспільства. Тобто ця система обумовлена характером соціально-економічних відносин. Формування механізму мотивації трудової діяльності це, перш за все, сукупність взаємодії спонукальних сил (мотивів) і зовнішніх впливів (стимулів).

Механізм мотивації праці на управлінському рівні в соціально-економічній системі залежить від комплексу принципів формування цього механізму. Тому розгляд принципів, які покладені в основу механізму трудової діяльності на управлінському рівні, мають особливе значення і теоретичне обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання механізму мотивації та стимулювання праці висвітлювали в своїх працях такі провідні вітчизняні вчені як Акофф Р. Л. [1], Гончаров В. М. [2], Дьолог Т. І. [3], Ейдельман Я. Л. [4], Митрофанова О. А. [5], Озерникова Т. Г. [6] та ін.

Метою статті є обґрунтування принципів, покладених в основу формування механізму трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічній системі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм мотивації та стимулювання трудової діяльності формується, перш за все, через сукупність і взаємодію спонукальних сил (мотивів) і зовнішніх впливів (стимулів).

На відміну від особистісного рівня на управлінському рівні формування мотивів не відбувається. А в залежності від місії і цілей, які менеджери підприємств і організацій ставлять перед персоналом, можливо здійснення тільки регулювання мотиваційної структури.

В результаті проведеного аналізу [5, 6] обґрунтуємо принципи, що лежать в основі формування механізму мотивації праці на управлінському рівні в соціально-економічних системах:

1. Принципи висвітлення динамічних зв'язків між стимулами і мотивами. Мотиви, які пов'язані з функціонуванням підприємства, в основному проявляються в групі соціальних потреб: визнання, досягнення, самореалізація і т.д., та взаємодіють з наступними стимулами: соціальних позицій, планування кар'єри, створення організаційних структур та ін. Ці стимули, в першу чергу, орієнтовані на розвиток персоналу і утворюють єдність між особистісними мотивами і організаційними цінностями підприємства.

Мотиви і стимули, що пов'язані з діяльністю працівника, засновані на первинних мотивах і матеріальних стимулах. Як бачимо, така мотивація, в першу чергу, орієнтована на задоволення потреб (заробітна плата, стимули у вигляді привілеїв і пільг, що надаються персоналу).

Потрібно відзначити особливу важливість цієї мотивації, її динамічні зв'язки і відносини між стимулами і мотивами, так як щодо цих мотивів часто трапляється нездатність подолання порогу байдужості до стимулу, тобто створення ефективної мотивації. З урахуванням того, що матеріальне стимулювання залежить від наявних грошових ресурсів, які обмежені, то більш ефективним способом подолати цей поріг байдужості стає вміння маневрувати матеріальними стимулами, а не в нарощуванні стимулів. А ефективність мотивації буде полягати в розмаїтті матеріальних стимулів і утворенні зв'язків між тимчасовими і кількісними характеристиками стимулів і мотивів.

2. Принцип відповідності застосовуваних стимулів мотиваційної структури персоналу. Цей принцип полягає в тому, що стимули не завжди можуть ефективно впливати на мотиви. Це трапляється в наступних випадках:

стимули абсолютно не відповідають за своїм змістом і складом потребам персоналу;

стимули по своїй величині або сукупності недостатньо великі, щоб відповідати сформованій системі мотивів людини;

стимули невчасні, тобто порядок стимулювання не збігається з часом актуалізації потреби [5, с. 97]. У цих випадках стимул не може викликати у працівника трудовий ефект, який запланував менеджер.

3. Принцип достатності стимулів для впливу на мотивацію персоналу в соціально-економічних системах. Як показує практика, в останні десятиліття відбулися серйозні зміни в застосовуваних стимулах, які застаріли і не відповідають сучасним вимогам. На підприємствах та організаціях України в основному діють матеріальні грошові стимули. Морально-психологічні стимули практично втратили своє значення і застосовуються в основному в низових колективах. Недолік стимулів пояснюється, по-перше, економічним становищем, нестачею ресурсів для стимулювання. По-друге, зростаючою інфляцією і постійним подорожчанням життя. Тому, дана ситуація не дає можливості формувати механізм мотивації трудової діяльності, який спирався б на весь спектр мотивів персоналу в національній економіці.

4. Принцип стійкості стимулів і мотивів. Сформувати механізм мотивації трудової діяльності, який сприяє розвитку трудової поведінки персоналу, неможливо з ситуативними стимулами і нестійкими мотивами.

Вплив зовнішнього середовища на стійкість мотивації залежить від економічних та управлінських складових, які є і ресурсами стимулювання. Усталені норми праці, регламенти управління в економічно розвинених підприємствах забезпечують і стійке стимулювання.

На стійкість мотивації впливають і фактори зовнішнього середовища, до числа яких слід віднести наступні:

стан ринку праці, затребуваність на ринку представників певних професій. Дефіцит різних категорій персоналу на ринку праці негайно порушують рівновагу між мотивами і стимулами, в той час як низька затребуваність підвищує їх стійкість.

різний рівень економічного і фінансового стану організацій. Це завжди пов'язано з потенційною плинністю, якій передують настання нестійкості мотивації.

зміни, що виникають у соціально-побутовій сфері життя працівників: зміни, викликані інфляцією, екологічним становищем, зміною політики в сфері оплати праці, реформами в галузі житлово-комунального господарства і т.д.

зміни, що відбуваються в суспільній та соціально-політичній сфері. Наприклад, значні зміни в мотивації можна спостерігати в зв'язку з наростанням соціального розшарування, корупцією у владних структурах, різного роду соціальними конфліктами, військовими діями і т.п. Все це здатне порушити стійкість мотивації і привнести як в мотиви, так і в стимули такі складові частини, які будуть здатні вплинути на працю в більшій мірі, ніж ситуація, що має місце бути безпосередньо в організації [5, с. 99].

5. Принцип зняття протиріч між стимулами і мотивами та всередині мотиваційної структури. Цей принцип формування механізму мотивації трудової діяльності персоналу полягає в тому, що він тільки в тому випадку може працювати ефективно, якщо зможе мати здатність оперативно усувати наповнюючі протиріччя між стимулами і мотивами, а також всередині

мотиваційної структури. Адже мотивація праці ґрунтується на ряді актуальних мотивів, які нерідко знаходяться в антагоністичних відносинах між собою, що знижує ефективність праці. Тому в механізмі мотивації повинні бути створені більш складні мотиви, розраховані на перспективу і визначені пріоритети мотивів, орієнтовані на зближення інтересів підприємства і працівника.

6. Принцип змінності стимулів і мотивів. Він полягає в здатності стимулів і мотивів до змін в засобах і методах стимулювання персоналу, в рамках управлінських дій.

Розрізняють такі типи змін в стимулах: зміна величини стимулів; зміна пріоритетності в стимулах і мотивах; використання нових стимулів.

Зміна величини стимулів (зростання оплати праці, привілеїв, пільг і т.п.) в удосконаленні мотивації щодо своєї віддачі в організації могли мати лідируючі позиції, якби вони мали досить матеріальних засобів, найчастіше підприємства не приймають участі в таких збільшеннях або дуже в обмежених розмірах. Тому підприємства часто орієнтуються на зміну пріоритетності мотивів і стимулів.

Використання нових стимулів, також як і зміна їх пріоритетності, відносяться до найбільш поширених факторів модернізації мотивації. Наприклад, останнім часом в провідних світових компаніях все в більшій мірі стали застосовуватися такі групи нових стимулів [5, с. 100]:

стимули, що підвищують самостійність працівників, їх незалежність у використанні часу, робочого місця і в стосунках «керівник-підлеглий»;

стимули для забезпечення підвищення престижу працівника, його значущості для фірми (відзнаки, навчання, заохочення);

стимули, що розвивають працівника (різного роду кредити на навчання, подорожі і т.п.);

стимули, орієнтовані на сприйняття організації як другого будинку (спільні свята, подарунки в зв'язку з подіями в родині);

стимули для забезпечення більшої захищеності персоналу (однакові стартові можливості для працівників і т.п.).

7. Принцип узгодженості цілей підприємства і цілей персоналу. В сучасних умовах господарювання підприємство має цільову спрямованість. Мета є важливою складовою процесу мотивації і стимулювання праці, тому що для досягнення поставлених цілей працівник виробляє певні дії.

Цілі організації так само є не менш важливою складовою мотивації персоналу. Серед головних напрямків, для яких встановлюються цілі підприємства, можна виділити наступні: положення на ринку; задоволення попиту; допомога суспільству; прибутковість; продуктивність; ліквідність.

Цілі підприємства повинні відповідати таким принципам як: досяжність, гнучкість, конкретність, сумісність з місією підприємства.

На рівні підприємств і організацій в соціально-економічних системах держави досягається порівняння поставлених цілей з отриманими результатами, виробляються дії, що приймають форму стимулів, які спрямовані на коригування трудової поведінки.

У цьому випадку механізм мотивації праці зобов'язаний сприяти зближенню цілей соціально-економічного розвитку і цілей, зайнятих в них людей. У прибутково працюючій організації досягнення цілей працівника можливе тільки через досягнення організаційних цілей. Дуже важливим є

соціальний результат мотивації трудової діяльності, в якому зацікавлене підприємство, що формується тільки за рахунок досягнення, як цілей працівника, так і цілей підприємства.

Зазначені принципи склали основу моделі механізму мотивації трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічних системах (рис.1.)

З рис. 1, який показує механізм мотивації трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічних системах, видно, що при накладанні стимулів на мотиви, створюється зона мотивації, вплив на неї за допомогою інструментів стимулювання дозволяє цілеспрямовано керувати трудовою поведінкою персоналу. Здійснюється вплив на мотивацію за рахунок зміни спрямованості, складу різних складових мотивації. Напрями зміни складу мотивації можуть відбуватися через перегрупування стимулів і мотивів під впливом змін у зовнішньому середовищі; стабілізацію складу стимулів і мотивів; розширення складу мотивації, усунення з системи мотивації її окремих елементів [5, с. 102].

Вважається, що застосовувати мотиваційний механізм необхідно таким чином, щоб отриманий результат не лише відшкодував комплексні витрати на його впровадження, але також додатково приносив прибуток. Однак в практичній діяльності підприємств мотиваційний механізм, який застосовується персоналом з низьким кваліфікаційним рівнем, досить часто є неефективним. Для того щоб уникнути такої ситуації, механізм повинен мати чітку орієнтацію на конкретних працівників і враховувати особливості їхньої діяльності [3].

Перегрупування стимулів і мотивів у складі мотивації відбувається в зв'язку зі змінами пріоритетів мотивів, які викликані організаційною, економічною і соціальною ситуацією на підприємствах, що пов'язані з пред'явленими вимогами, які випливають з потреб підприємства. При цьому потрібно не забувати, що у персоналу повинна бути заздалегідь створена готовність до зміни мотиваційних пріоритетів.

Стабілізація складу стимулів і мотивів, недопущення змін у складі мотивації повинні вирішуватися на основі модифікації стимулів, які забезпечують підтримання складу мотивації, а так само відтворення трудових економічних і соціальних умов.

Як бачимо, тільки при рівновазі середовища і стимулів можна створити стійку систему мотивації, яка забезпечує високу активність трудової поведінки.

Розширення складу мотивації, насамперед, пов'язано з потребами як окремих працівників, так і персоналу в цілому. Трудова поведінка окрім виробничо-трудової включає і інші види, наприклад, інноваційну активність, участь в управлінні, побудову кар'єри, розширювання ділових і виробничих зв'язків і т.д.

Усунення з системи мотивації її окремих елементів відбувається при виключенні відповідних стимулів, або з впровадженням додаткових стимулів, які ведуть до виключення мотивів, які втратили значимість для трудової поведінки.

Таким чином, обґрунтовані принципи, які покладені в основу формування механізму мотивації трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічних системах, дозволяють здійснювати регулювання мотиваційної структури в залежності від цілей, які ставлять підприємства перед персоналом.

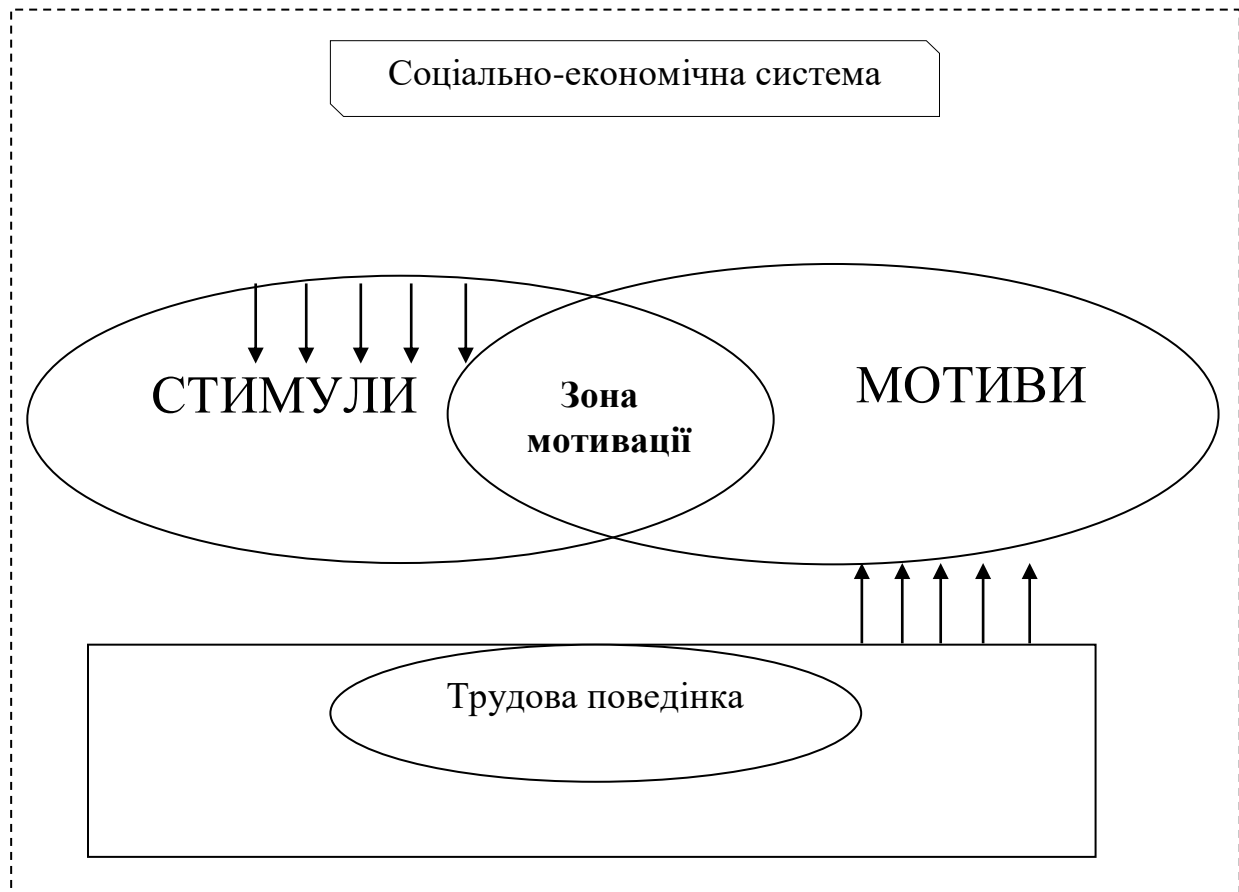


Рис. 1. Механізм мотивації трудової діяльності на управлінському рівні в соціально-економічних системах

Висновки і перспективи подальших досліджень. Формування механізму мотивації трудової діяльності в соціально-економічних системах відбувається, перш за все, сукупністю і взаємодією спонукальних сил (мотивів і зовнішніх впливів – стимулів). Але на управлінському рівні, на відміну від особистого рівня, формування мотивів не відбувається, а в залежності від місії і цілей, які менеджери ставлять перед персоналом, можливе тільки регулювання мотиваційної структури. В результаті проведеного науково-теоретичного аналізу обґрунтовано принципи, які покладені в основу формування механізму мотивації праці на управлінському рівні в соціально-економічних системах, що складають засади цього механізму і дозволяють здійснювати регулювання мотиваційної структури.

Література:

1. Акофф Р. Л. Системи, організації, і міжнародні дослідження : системні дослідження. Щорічник. М., 1969. С. 143-164.
2. Гончаров В. М., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008. № 34 (88). С. 68-71.
3. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 17.

4. Ейдельман Я. Л. Методологічні проблеми вивчення трудової мотивації. Питання економіки. 1991. №1. С. 76-84.

5. Митрофанова Е. А. Развитие системы и мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Гос. ун-т упр-ия. Москва, 2008. 341 с.

6. Озерникова Т. Г. Формування та розвиток системи трудової мотивації: дис... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Байкальский гос. ун-т экономики и права. Иркутск, 2002. 388 с.

The mechanism of labor motivation at the managerial level in the socio-economic system depends on a set of principles for the formation of this mechanism. Therefore, consideration of the principles that form the basis of the work mechanism at the management level is of particular importance and theoretical justification.

The mechanism of motivation and stimulation of labor activity is formed, first of all, through the combination and interaction of the driving forces (motives) and external influences (incentives).

As a result of the analysis, the article substantiates the principles underlying the formation of the mechanism of labor motivation at the managerial level in socio-economic systems:

1. Principles of highlighting dynamic relationships between incentives and motives. The motives associated with the functioning of the enterprise are mainly manifested in the group of social needs: recognition, achievement, self-realization, etc., and interact with the following incentives: social attitudes, career planning, creation of organizational structures, etc.

2. The principle of compliance of the incentives used motivational structure of staff. This principle is that incentives cannot always effectively influence motives.

3. The principle of sufficient incentives to influence staff motivation in socio-economic systems. The situation that has developed in modern conditions allows us to form a mechanism for motivating work activity, which will base on the whole range of staff motivation in the national economy.

4. The principle of sustainability of incentives and motives. It is impossible to form the mechanism of motivation of labor activity, contributing to the development of labor behavior of personnel, with situational incentives and unstable motives.

5. The principle of removing contradictions between incentives and motives and within the motivational structure. This principle of the mechanism's formation of motivation of personnel labor activity is that it can only work effectively if it can have the ability to resolve the contradictions between incentives and motives quickly.

6. The principle of changing incentives and motives. It consists in the ability of incentives and motives for changes in the means and methods of stimulating personnel, as part of managerial actions.

7. The principle of consistency of enterprise objectives and personnel objectives. The principle is to match the objectives of the enterprise with such principles as accessibility, flexibility, concreteness, compatibility with the mission of the enterprise.

The principles considered in the article formed the basis of the mechanism's model of labor motivation at the managerial level, in which, when imposing incentives on

motives, a zone of motivation is created, the influence on it with the help of incentive tools allows you to manage the labor behavior of personnel purposefully .

As a result of the scientific and theoretical analysis, the principles that form the basis of the formation of the labor motivation's mechanism at the managerial level in the socio-economic systems that form the basis of this mechanism and which allow the regulation of the motivational structure are substantiated.

УДК 33.021.8.330.3

РЕФОРМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ПЕРЕБІГУ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ

ТАРАСЕНКО Д. Л.,
кандидат наук з державного
управління, доцент, доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування Донецького
державного університету управління
(м. Маріуполь)

У статті проаналізовано напрями реформ соціально-економічного розвитку в контексті Національної стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Визначено основні регулятори та законодавчі маркери реформ державного управління, децентралізації, дерегуляції та розвитку підприємництва, податкової та енергетичної реформи. Показано, як загальні принципи соціально орієнтованої економіки – низька природомісткість технологій та екологічний захист, пріоритет соціального фактора – враховано в програмах та законодавчих актах, на підставі яких здійснюється реформування.

Ключові слова: національна стратегія сталого розвитку, реформи, державне управління, децентралізація, дерегуляція підприємництва, податкова реформа, енергетична реформа.

В статье анализируются направления реформ социально-экономического развития в контексте Национальной стратегии устойчивого развития «Украина – 2020». Определены основные регуляторы и законодательные марки реформ государственного управления, децентрализации, реорганизации и развития предпринимательства, налоговой и энергетической реформы. Показано, как общие принципы социально ориентированной экономики – низкая естественность технологий и экологическая защита, приоритет социального фактора – учтены в программах и законодательных актах, на основании которых осуществляется реформирование.

Ключевые слова: национальная стратегия устойчивого развития, реформы, государственное управление, децентрализация, дерегуляция предпринимательства, налоговая реформа, энергетическая реформа.