

УДК 331.101 (650)
JEL F02, F42

Назаров Н.К., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та бізнесу
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ

Розроблено мотиваційний процес в області якості творчої праці який дозволить ефективно управляти діяльністю працівників інтелектуальної праці.

Проаналізовано шляхи удосконалення мотивації праці на основі трьохкомпонентного підходу. Обґрунтовано використання методичного підходу до здійснення матеріальної мотивації трудових ресурсів підприємства, пов'язаних з інтелектуальною діяльністю. Розкрито значення складових нематеріального стимулювання. Обґрунтовано фактори організації праці, які ведуть до задоволення потреб вищих рівнів.

Надано пропозиції щодо основних напрямків та наслідків вдосконалювання мотиваційного механізму на вітчизняних підприємствах. Виявлено результати планування процедур основних засобів мотивації персоналу.

***Ключові слова:** мотиваційний механізм, інтелектуальна праця, нематеріальне стимулювання, засоби мотивації, організація праці.*

Постановка проблеми. Розвиток інноваційних процесів в умовах трансформаційних перетворень обумовлює збільшення виробництва наукомісткої продукції підвищеної якості, збільшення частки працівників, зайнятих інноваційною діяльністю у загальній чисельності персоналу. Таке становище потребує нових підходів до вирішення проблем якості продукції в умовах інноваційного характеру діяльності підприємств. У зв'язку з цим важливим завданням управління якістю інноваційної продукції є підвищення мотивації до творчої активності працівників, інтелектуалізація їхньої праці, збільшення творчого потенціалу.

Ефективне управління персоналом як один з найбільш важливих чинників забезпечення й підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємств може здійснюватися тільки на основі комплексного підходу, що використовує як матеріальні, так і нематеріальні засоби підвищення зацікавленості працівників у збільшенні якісних та кількісних результатів праці. У зв'язку з цим актуальним є застосування всіх інструментів мотивації персоналу підприємства відповідно до тенденцій даного процесу на ринку праці в економічно розвинутих країнах, адаптувавши їх до умов ринку праці України.

Вивчення проблем стимулювання творчої трудової діяльності має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки від того, як розуміє людина свою трудову діяльність і якими стимулами керується, залежить її ставлення до роботи. Тому розробка механізму стимулювання дає можливість виробити ефективну політику в сфері оплати праці й соціальної діяльності підприємства для тих, хто прагне до ефективної праці.

Аналіз останніх публікацій. Проблема мотивації і стимулювання інтелектуальної праці має свою історію в нашій країні. Неодноразово здійснювалися експерименти в цій галузі і досвід передових колективів прагнули тиражувати у всій країні. Постійно аналізувалися західна американська класика – А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Аргіріс, Д. Мак-Грегор. У другій половині 80-х та на початку 90-х років привернули увагу статті, що містили аналіз концепції ESOP – Employee Stock Ownership Plan. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили А. Колот, Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Й. Завадський, Т. Завіновська, М. Карлін. Однак в останні 10-12 років у теорії та практиці мотивації інтелектуальної праці спостерігалось деяке затишшя.

Невирішені частини проблеми. В Україні не так багато успішних підприємств, які можуть протягом довгого часу мотивувати найкращих працівників до плідної праці, та на кожному з них намагаються створити свою власну модель мотивації і стимулювання з урахуванням реальних умов економічного середовища та доступних ресурсів. На тлі даних проблем особливо гостро стоїть питання нематеріального стимулювання. Як кожне підприємство має свою стратегію розвитку, так і кожний працівник має свої мотиви, бажання, особливості поведінки, що відбивається в процесі трудової діяльності.

Мета статті. З метою підвищення якості інтелектуальної праці запропоновано мотиваційний процес, який дозволив би ефективно управляти діяльністю працівників в області якості інноваційної продукції. Для рішення цього завдання необхідне створення механізму мотивації ефективності праці. Це сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, що спонукає їх до певного поведіння в процесі праці для досягнення цілей підприємства, заснованої на необхідності задоволення особистих потреб.

Результати дослідження. Мотиваційний процес може бути представлений у вигляді наступних стадій: усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваги, вибір найкращого способу одержання певного виду винагороди, ухвалення рішення про його реалізацію, здійснення дії, одержання винагороди, задоволення потреби.

Наукою доведено і практикою підтверджено, що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація. Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. Трудова поведінка людей надзвичайно різноманітна, оскільки вона є наслідком складного взаємодіяння широкого кола потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, переконань, поглядів, умов трудової діяльності. Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудового потенціалу працівника, що включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність.

Стрижнем управління на основі мотивації є певний вплив на інтереси учасників трудового процесу для досягнення найкращих результатів діяльності, що представлено на наступному рисунку.

Матеріальне стимулювання на підприємстві відбиває роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності й розподілі прибутку підприємства.

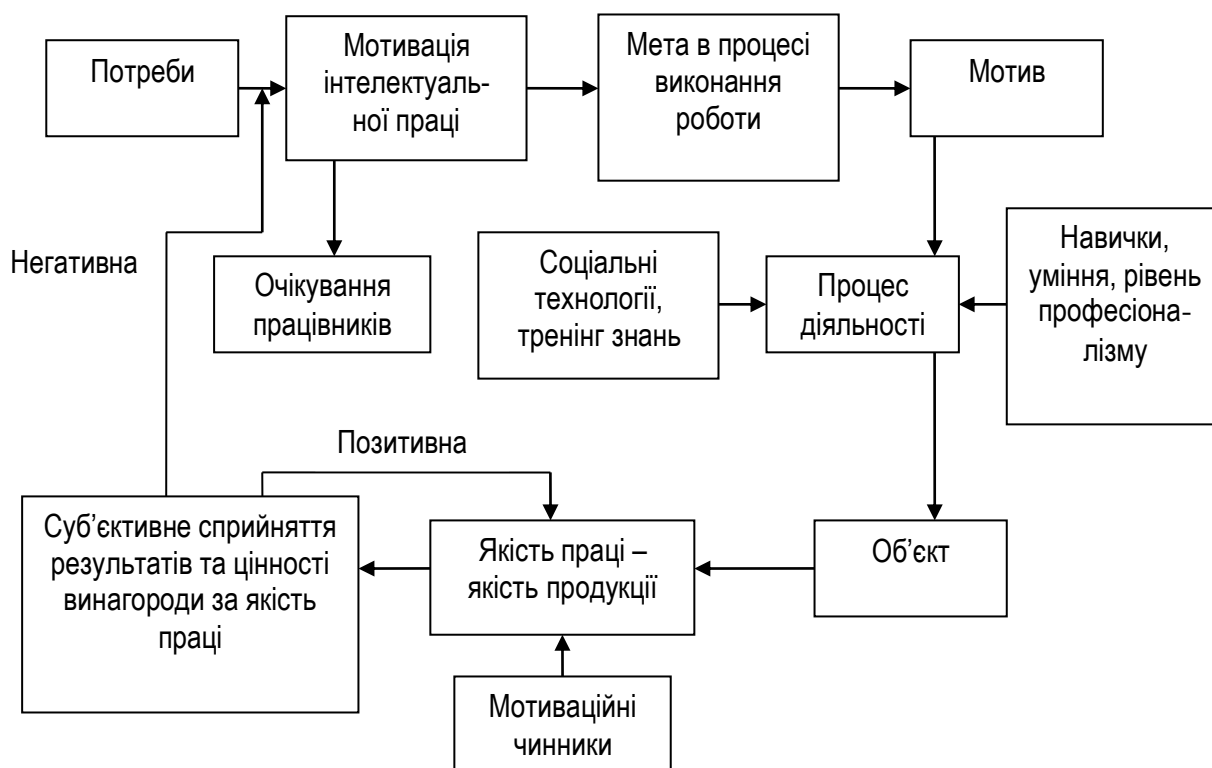


Рис. 1. Процес мотивації творчої інтелектуальної праці

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Мотиваційному механізму оплати праці приділяється більша частина, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтримці трудової активності на належному рівні й росту продуктивності праці. До того ж, підприємство не може постійно збільшувати обсяг коштів на оплату праці в умовах кризи економіки країни. Тому застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. Односторонній вплив на працівників лише грошовими мірами не може привести до довгострокового підйому продуктивності.

У сучасній економічній ситуації першочерговим стимулом до праці є, перш за все, зарплата. Проте підвищення її стимулюючої ролі повинне сприяти викорінюванню ряду серйозних недоліків, характерних для традиційної організації оплати праці (зближення оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці, визначення рівня оплати праці неписаними стандартами життєвого рівня й у цілому її невідповідність трудовому внеску працівників). Розподіл матеріальних благ повинен бути поставлений на конкретному підприємстві в пряму залежність від ефективності трудового внеску працівника, і це повинно бути принциповим моментом стимулювання.

Шляхи удосконалення мотивації праці можна об'єднати в три самостійні напрямки (рис. 2): а) матеріальне стимулювання; б) удосконалення організації праці; в) нематеріальне стимулювання.



Рис. 2. Шляхи удосконалення мотивації праці.

Джерело: складено автором за даними: [1, С.85]

Важливо відзначити, що матеріальні стимули впливають на поведінку працівників не тільки через створення можливостей для повнішого задоволення матеріальних потреб. Не можна недооцінювати і морально-престижну роль заробітку. Підвищена оплата, додаткова премія як форма соціальної оцінки трудового внеску є одночасно і дієвим моральним стимулом.

Однією з найбільш важливих умов успішного матеріального стимулювання є вибір оптимального співвідношення між рівнем основної і додаткової заробітної плати в цілому на підприємстві.

Для того, щоб оплата праці виконувала властиву їй стимулюючу функцію, необхідно встановити раціональне ефективне співвідношення між її основною і додатковою частинами та підтримувати його залежно від критеріального показника ефективності роботи підприємства, в якості якого можна обрати показник рентабельності підприємства, оскільки в сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможним може бути тільки те підприємство, яке одержує і максимізує прибуток від господарської діяльності. Використання на запропонованого методичного підходу до здійснення матеріальної мотивації трудових ресурсів підприємства за допомогою дотримання співвідношення між основною і додатковою заробітною платою дозволить підвищити зацікавленість персоналу в ефективності своєї праці, і, як наслідок, приведе до зростання ефективності їх функціонування та сталого розвитку в перспективі.

Іншим напрямком матеріального стимулювання може бути заохочення у формі подарунків. Пропонується ввести на підприємстві нагородження коштовними подарунками й туристичними путівками. Процедура нагородження необхідно проводити відповідно до досягнутих успіхів на робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях. Це дозволяє проаналізувати досягнення в області підвищення ефективності роботи і її якостей.

Однією з форм мотивації на підприємстві повинно стати впровадження гнучких графіків роботи.

При вдосконаленні соціального захисту можна створювати на підприємстві спеціальні фонди по страхуванню від хвороб і пенсійному забезпеченню, формувати групи по догляду за інвалідами, що хворіють тривалий час співробітниками, догляду за пенсіонерами, що проробили багато років на підприємстві й потребують допомоги.

Особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, коли через нестабільну економічну ситуацію складно підтримувати високу оплату праці, створюючи гнучку систему пільг для працівників, у тому числі [2, С. 62]:

визнавати цінність працівника для підприємства, надавати йому творчу волю;

застосовувати програми збагачення праці й ротацію кадрів;

використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;

передбачати засоби для проведення відпочинку й дозвілля, забезпечувати безкоштовними путівками, видавати кредит на покупку житла, садової ділянки, автомашин.

Слід реалізовувати мотивуючі фактори організації праці, які ведуть до задоволення потреб вищих рівнів[3. С. 105]:

надання можливості ухвалювати рішення щодо питань, які стосуються компенсації працівників, консультувати інших працівників;

формувані в колективі світогляд єдиної команди, не руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять збитку діяльності підприємства;

організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани;

вчасно забезпечувати працівників інформацією про якість їх праці;

надавати працівникам максимальний ступінь самоконтролю.

Якість трудового життя можна підвищити, змінивши будь-які організаційні параметри, що впливають на людей. Це включає децентралізацію влади, участь у питаннях керівництва. Навчання, підготовку керівних кадрів, програми задоволення просування по службі й поведження в колективі.

Удосконалювання форм мотивації праці персоналу впливає на зниження плинності кадрів, тому що спрямовано на попередження причин звільнень працівників через незадоволеність умовами праці й побуту. Управління плинністю кадрів на рівні підприємства полягає, насамперед, у відомості до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей їх задоволення.

У залежності від характеру причин плинності заходів щодо її зниження можуть бути [4. С. 347]:

техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання й нормування праці, керування й організації виробництва, підвищення ступеня механізації й автоматизації робіт);

організаційні (удосконалення процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю);

виховні (формування в працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведження);

соціально-психологічні (удосконалення стилю й методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення);

культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування й громадського харчування працівників, культурно-масової роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами й будинками відпочинку).

З огляду на виявлені недоліки в стимулюванні праці персоналу на вітчизняних підприємствах, можна сформулювати наступні основні напрямки вдосконалювання мотиваційного механізму:

1) основним напрямком тарифного регулювання на підприємстві повинно стати впровадження гнучкої єдиної тарифної системи, що включає впровадження єдиної тарифної сітки й встановлення системи гнучких тарифних ставок (окладів). Головна перевага полягає в тому, що існує єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт і диференціація тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу й підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Стимулювати підвищення кваліфікації працівників можна за допомогою доплат за фактично виконані роботи

за однією або декількома професіями, крім застережених у трудовому договорі. Доплати за багатофункціональне використання працівника повинні пропонуватися тільки за фактичне виконання інших обов'язків;

2) індивідуалізація доходів працівників на основі результатів оцінки на практиці повинна забезпечуватися як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і іншої складової винагороди (премій, надбавок, доплат). Для того, щоб мотивувати працівника до підвищення трудової активності, необхідно знижувати частку тарифної частини заробітку й збільшувати її змінну частину, що залежить від особистого впливу працівника на фінансове становище підприємства;

3) поряд зі стимулюванням індивідуальних результатів праці велике значення має стимулювання кінцевих результатів праці. У системі стимулювання велике значення має формування корпоративного інтересу, коли кожний працівник зацікавлений у високих результатах діяльності підприємства. На своїй заробітній платі вони повинні відчувати результати колективу;

4) матеріальне стимулювання необхідно сполучити з моральним. Із цією метою діючу систему стимулювання можна доповнити системою визнання трудових заслуг. Вона доповнює систему оплати праці й преміювання працівників за основні результати діяльності комплексом засобів заохочення за підсумками трудового змагання й тим самим сприяє формуванню більше діючого мотиваційного механізму трудової активності. Ця система взаємопов'язана із системою порівняльної оцінки результатів трудового суперництва;

5) застосування гнучких соціальних програм. Працівникові доцільно надавати право вибору переліку пільг, тому що в кожному разі його зацікавленість у різних видах пільг неоднакова. Керівництво підприємства й профспілковий комітет повинні приділяти особливу увагу розумінню всіма працівниками видів і об'ємів доповнень до заробітної плати. У протилежному випадку пільги будуть сприйматися як належне, їхня вартість не буде відповідним чином оцінена, і адміністрація не досягне своїх цілей. При організації й керуванні системами пільг, необхідно приділяти увагу формам і ступеню участі в цьому працівників. Соціальні виплати будуть сприяти ефективності роботи, поліпшенню морального клімату, зниженню плинності кадрів.

Відносини розподілу проявляються, головним чином, у формуванні компенсаційного пакету працівників. На практиці це означає планування процедур організації праці та системи компенсацій.

Саме ці процедури забезпечують, з одного боку, задоволення всього обсягу потреб працівника, а з іншого боку, мотивують його до високоефективної праці. Саме цьому, запропонована концепція мотивації передбачає формування та реалізацію такої моделі вдосконалення основних засобів мотивації персоналу, яка включає в себе дві групи мотиваційних факторів

Дві групи мотиваційних факторів, які включає в себе модель вдосконалення основних засобів мотивації персоналу:

1) базові засоби мотивації, які дозволяють задовольнити переважно потреби першого рівня;

2) додаткові засоби, які забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу працівника (рис. 3).

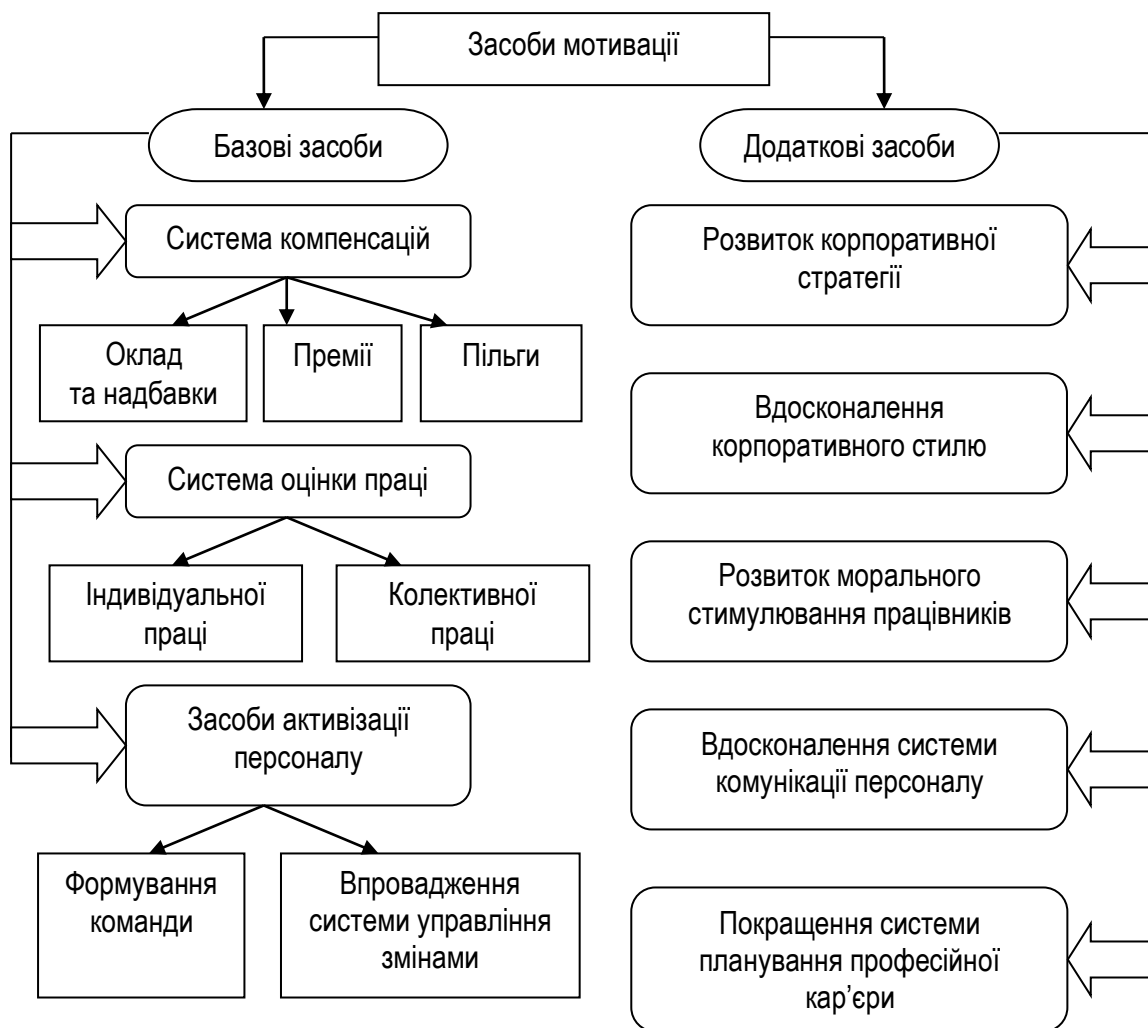


Рис. 3. Модель вдосконалення основних засобів мотивації персоналу

Джерело: складено автором за даними: [5]

Висновки. Після проведення програми очікуються на наступні результати:

1) в сфері оплати праці: поєднання матеріальної винагороди працівника з його внеском в кінцевий результат; підвищення гнучкості та розмаїття форм матеріальної винагороди працівників, в першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг; збільшення частки непрямих компенсацій та нетрадиційних виплат

2) в сфері оцінки персоналу: підвищення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінюванні своїх підлеглих; підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів; підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу;

3) в сфері продуктивності праці: підвищення якості праці персоналу; зростання відповідальності працівників не лише за індивідуальні, а й за групові результати праці; підвищення ініціативності працівників.

Розробка та впровадження всієї програми взагалі розраховані на тривалий період часу.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка та впровадження програми вдосконалення базових засобів мотивації персоналу. Цей етап включає наступні заходи:

розробка пробної програми вдосконалення базових засобів;
впровадження пробної програми в декількох підрозділах;
добробка програми вдосконалення системи базових засобів мотивації персоналу в межах всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити та впровадити програму додаткових засобів мотивації персоналу.

Перспективи подальших досліджень. Таким чином, в межах програми передбачаються 5 головних напрямків діяльності:

1) створення нового мотиваційного середовища, яке сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;

2) розробка основних організаційних, нормативних та методичних документів по формуванню програми;

3) надання методичної допомоги керівникам відділів у формуванні нового мотиваційного механізму;

4) організація широкої пропаганди цілей та задач програми;

5) анкетування та опитування персоналу для уточнення цілей та задач програми.

Успішна реалізація запропонованої програми дозволить підсилити групову мотивацію працівників підприємства, поліпшити результативність їхньої праці й забезпечити ефективне використання робочої сили, буде сприяти створенню діючого мотиваційного механізму, що відповідає ринковим умовам господарювання.

Література.

1. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посібн. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.

2. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посібн. Ч. 1. / М. С. Дороніна, А. М. Григоренко – Х. : Вид. ХДЕУ, 2014. – 102 с.

3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 154 с.

4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. / В. С. Пономаренко – Х. : Основа, 1999. – 620 с.

5. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства [Сайт]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=13355>.

References.

1. Goncharova S. Yu. Strategichne upravlinnya : navch. poslbn. / S. Yu. Goncharova, I. P. Otenko – Harkiv : Vid. HNEU, 2004. – 164 s.

2. Doronina M. S. Psihologiya upravlinnya : navch. posibn. Ch. 1. / M. S. Doronina, A. M. Grigorenko – H. : Vid. HDEU, 2014. – 102 s.
3. Kolot A. M. Motivatsiya, stimulyuvannya y otsinka personalu : navch. posibn. / A. M. Kolot – K. : KNEU, 2002. – 154 s.
4. Ponomarenko V. S. Strategichne upravlinnya pldpriEmstvom. / V. S. Ponomarenko – H. : Osнова, 1999. – 620 s.
5. Vpliv motivatsiyi pratsi upravlinskogo personalu na effektivnist dlyalnosti pldpriEmstva [Sayt]. – Rezhim dostupu: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=13355>.

Назаров Н.К., к.э.н., доцент
кафедры менеджмента и бизнеса
ХНЭУ имени Семена Кузнеця

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА

В статье разработан процесс мотивационный процесс в области качества творческого труда, который позволит эффективно управлять деятельностью работников интеллектуального труда.

Проанализированы пути усовершенствования мотивации труда на основе трехкомпонентного подхода. Обосновано использование методического подхода к проведению материальной мотивации трудовых ресурсов предприятия, связанных с интеллектуальной деятельностью. Раскрыто значение составляющих нематериального стимулирования. Обоснованы факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

Приведены предложения по поводу основных направлений и последствий усовершенствования мотивационного механизма на отечественных предприятиях. Выявлены результаты планирования процедур основных способов мотивации персонала.

Ключевые слова: *мотивационный механизм, интеллектуальный труд, нематериальное стимулирование, способы мотивации, организация труда.*

Nikita Nazarov, Ph.D., associated professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MOTIVATIONAL PROCEDURE OF INTELLECTUAL WORK

The paper studies motivational process in quality of creative work, that allows effective management of activities of creative workers.

Ways of development of motivation in workplaces based on three factor model are analyzed. Major theoretical approaches to the social factors of competitiveness are reviewed. Methods of using material motivation for intellectual related workers have been stated. Meaning of non-material motivation components has been studied. Major factors of work organizing, which leads to satisfying high level needs have been justified.

Propositions about main directions and sequences of improving motivational process in Ukrainian enterprises are outlined. Results of planning procedures about basic ways of motivation of employees are given.

Key words: *motivational procedure, creative work, non-material motivation, methods of motivation, work organizing.*