

Kirichuk E. V.

Sumy National Agrarian University

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT MARKETING ACTIVITIES OF "MENA-VANGUARD"

Summary

Grounded theoretical and methodological foundations for the improvement of the management of marketing activities. Researched the state management of marketing activity of "MENA-Vanguard". Offered the ways of improving the management of marketing activity in the test facility.

Key words: marketing, strategy, management, communication, marketing.

УДК 658.3.007:331.108.43

Климчук А. О.

Хмельницький національний університет

ГЕНЕЗИС НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено мотивацію персоналу як складової ефективного управління підприємством. Розкрито сутність поняття «мотивація» як основного чинника ефективної діяльності персоналу підприємства. Досліджено ставлення вчених різних поколінь до мотивації працівників. Розглянуто сутність розвитку теорій мотивації та розкрито зміст мотивації персоналу з виокремленням її ролі у процесі розвитку підприємства.

Ключові слова: мотивація, персонал, стимул, потреба, мотивування, теорія мотивації.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку промислових підприємств України проблематика мотивації персоналу набуває все більшої актуальності, адже для керівника підприємства пріоритетним постає питання спонукання працівника до здійснення високопродуктивної трудової діяльності з метою досягнення довгострокового економічного розвитку підприємства. Дієвий механізм мотивації персоналу має сприяти консолідації зусиль усіх працівників для реалізації колективних та особистих інтересів, а також значно підвищить життєвий рівень персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження мотивації персоналу як основи розвитку підприємства у науковій та економічній літературі висвітлювали у своїх працях такі відомі вітчизняні вчені, як М. Басаков, В. Данюк, Т. Збрицька, О. Єськов, А. Кібанова, А. Колот, С. Самигін, В. Сладкевич, В. Травін, О. Яценко та інші. Серед зарубіжних вчених значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації персоналу внесли С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Гілбрет та Ф. Гілбрет, Г. Емерсон, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Е. Лоулер, Л. Портер, Б. Скіннер, Ф. Тейлор, М. Фоллет, О. Шелдон та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій даної проблематики дає підстави стверджувати, що на сьогодні неможливо однозначно виокремити достовірного тлумачення поняття мотивації персоналу. Саме тому визначення наукових підходів щодо мотивації персоналу на промисловому підприємстві потребують додаткового дослідження.

Метою статті є дослідження становлення та розвитку наукових поглядів щодо мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотив, будучи усвідомленою спонукальною причиною та основою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії вна-

слідок трансформації зовнішнього спонукального фактору (стимулу) та його усвідомлення індивідом.

Що стосується трактування поняття мотивація персоналу, то одним із перших даних термін розглянув Ф. Тейлор, який вважав, що основною причиною низької продуктивності працівників є недоліки системи мотивування. Ним запропоновано оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, відносно їх внескам. При цьому належний ефект винагороди може бути забезпечений відразу після виконання роботи. Розкриття сутності своєї системи Ф. Тейлором відбувалось завдяки визначенню її як гармонії замість протиріччя, співробітництва замість індивідуальної роботи, максимальної продуктивності замість обмеження продуктивності, розвитку кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності та максимального добробуту [1, с. 120].

Натомість Е. Мейо обґрунтував підхід, згідно з яким, вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні фактори. Для керівників підприємств важливо брати до уваги психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунікаційні бар'єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв'язків адміністрації і працівників.

На даний час існує кілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на первісні, змістовні й процесуальні.

Теорії «Х», «У» і «Z», в основі яких лежить ставлення людини до роботи, приваблюють простотою використання мотивів і стимулів. Теорія «Х» спочатку була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинута й доповнена Д. Мак-Грегором, що додав до неї теорію «У» [2, с. 65]. Значно пізніше, у 80-х рр., В. Оучі запропонував теорію «Z» (модель поведінки й мотивації людини) [3].

У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, в якому присутні задатки рабської психології. Отже, основним

стимулом застосовується примушення, а допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «У» зображає передову, творчо активну частину суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у такій послідовності: самоствердження, моральне й матеріальне заохочення, примушення.

Основною визначною рисою теорії «Z» є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Така теорія описує працівника, який віддає перевагу роботі в групі та хоче мати стабільні цілі на тривалу перспективу.

Таким чином, працівниками, які описані у первісних теоріях мотивації, є різні групи людей, котрі віддають перевагу різноманітним мотивам поведінки та стимулам спонукання до роботи. Правильне використання цих теорій дає можливість їх застосовувати як орієнтир у процесі мотивації персоналу на підприємстві.

Більш детально висновки, що стосуються структури та співвідношення індивідуальних мотивів, їх залежності від ситуації, подані в змістовних і процесуальних теоріях мотивації.

Відповідно до змістовної концепції мотивації, діяти людину певним чином змушують її внутрішні спонукання, які називаються потребами. Отже, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на усвідомленні первинних і вторинних потреб людини, що є мотивом її діяльності.

Так, А. Маслоу виділяв потреби у вигляді п'яти рівнів піраміди [4]:

1. Фізіологічні – потреби, що є необхідними для виживання.

2. Потреби безпеки й упевненості в майбутньому, тобто потреби в захисті від небезпек з боку навколишнього середовища та впевненості в завтрашньому дні, а також у стабільності соціуму, що оточує людину.

3. Соціальні, що включають почуття приналежності до будь-чого чи будь-кого, почуття турботи про інших й уваги до себе, почуття соціальної взаємодії, прихильності й підтримки.

4. Потреби в повазі, тобто потреби в самоповазі, повазі з боку тих, хто оточує, кар'єрному зростанні, статусі й престижі.

5. Самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Аналізуючи приведену вище теорію, у людини постійно виникають сильно виражені потреби, які розміщені в ієрархічному порядку стосовно одна одної. При цьому потреби, що знаходяться ближче до основи піраміди, вимагають першочергового задоволення, а потреби більш високого рівня починають впливати на людину тільки після задоволення потреб більш низького рівня.

Однак на практиці не завжди одна група потреб чітко слідує за іншою, згідно А. Маслоу; потреби самі по собі можуть проявлятися по-різному залежно від різних ситуаційних чинників (вік, стать, зміст роботи тощо); не завжди задоволення верхньої групи потреб приводить до послаблення їхнього впливу на мотивацію (потреби визнання і самовираження справляють підсилений вплив на мотивацію в процесі їх задоволення).

К. Альдерфер розробив теорію, згідно з якою, потреби можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і зростання. До потреб існування віднесені дві групи потреб піраміди Маслоу [4]: фізіологічні та безпеки. Серед потреб зв'язку виділяють такі, що пов'язані із прагненням людини займати певне положення у світі –

потреби приналежності до соціальної групи, визнання і поваги, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що пов'язана з груповою безпекою.

Така теорія надає можливість пошуку форм мотивування, що співвідносяться з більш низьким рівнем потреб у випадку неможливості задоволення потреб більш високих рівнів.

Розроблена Д. Мак-Клелландом теорія набутих потреб урахує вплив на поведінку працівників «вторинних потреб», що актуалізуються в умовах достатньої матеріальної забезпеченості, до яких віднесені потреби досягнення, співучасті і володарювання [5, с. 186]. Людей із високою потребою до влади умовно можна поділити на дві взаємовиключні групи:

– люди, для яких інтереси підприємства нерідко втрачають сенс чи займають друге місце;

– люди, для яких цілі перед колективом виходять на перше місце, а тому вони шукають можливості мотивації працівників з метою досягнення цих цілей.

Згідно з підходом Ф. Герцберга, існує дві групи факторів, що по-різному впливають на мотивацію персоналу: гігієнічні (заробітна плата, умови на робочому місці, правила, розпорядок, режим роботи, відносини з колегами) та мотивуючі фактори (можливість успіху і визнання, досягнення цілей, цікавий зміст праці, професійне зростання) [5, с. 188]. Незважаючи на те, що самі по собі гігієнічні фактори не викликають задоволеності у працівників, їх погіршення або відсутність зумовлюють невдоволеність працею і демотивацію. Фактори, які мотивують, мають прямий зв'язок із задоволеністю від роботи, високим рівнем мотивації та є стимулами ефективною праці.

Відповідно до теорії В. Врума, необхідною умовою мотивації персоналу на досягнення поставленої мети є не тільки активна потреба, а й її надія на те, що обраний тип поведінки призведе до задоволення і бажаного результату.

Теорія очікувань ґрунтується на важливості таких факторів: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою) [5, с. 190].

Відсутність прямого зв'язку між витраченими зусиллями та отриманими результатами, що є очікуванням результатів, приводить до зниження мотивації працівника. Очікуваннями відносно результатів виступає очікування винагород, отриманих за досягнутий рівень результативності, які можуть мати величезну цінність для одних працівників і не мати жодного значення для інших.

Якщо один із трьох факторів має несуттєве значення, це призводить до слабкої мотивації й зниження результатів діяльності працівника. Таким чином, основним завданням керівництва підприємства є формування високого, але реалістичного рівня результатів, встановлення оптимального співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Розроблена С. Адамсом теорія справедливості заснована на схильності людини до порівняння оцінки своїх дій з оцінкою дій колег. У випадку відчуття несправедливості, що може існувати у формі недоплати (переноситься гостріше й викликає обурення) чи переплати (можливе виникнення почуття провини), у працівника виникає психологічна напруга, для ліквідації якої необхідно вдаватися до мотивації даного працівника.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили процесуальну теорію мотивації, що містить у собі елементи

теорії очікувань та теорії справедливості, враховуючи п'ять змінних: витрачені зусилля, сприймання, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості працівника у відповідності даного рівня зусиль певному рівню винагороди [6, с. 46–48]. Ураховуючи те, що за допомогою винагород за досягнуті результати відбувається задоволення потреб, у моделі встановлене співвідношення між винагородою і результатами.

Б. Скіннер розробив теорію посилення мотивації, що вивчає механізм спонукання людини до роботи, а саме залежність мотивації від минулого досвіду людей [6, с. 24]. Згідно з теорією, працівник, одержуючи позитивні результати при виконанні завдання, буде поводитися аналогічним чином у подібних ситуаціях в майбутньому, якщо ж наслідки негативні, то він, можливо, змінить характер своєї поведінки. Використання теорії Б. Скіннера передбачає вплив на працівників зі сторони керівництва, що припускає їх оцінювання на основі виконаних завдань, досягнення поставлених цілей, які викликають позитивний психологічний ефект.

Незважаючи на ігнорування внутрішніх психологічних стимулів, індивідуальних особливостей людини, впливу колективу, в поєднанні з іншими підходами теорія Б. Скіннера є корисною, особливо для посилення мотивації працівників з переважними матеріальними потребами.

Застосування промисловими підприємствами змістовних та процесуальних теорій на сьогодні допомагає у формуванні нових стратегій мотивації персоналу, адже в сучасних умовах мотивація персоналу залишається одним із найважливіших факторів, вміле використання якого може вирішувати комплекс соціально-економічних проблем. Через те, ефективне управління людиною знаходить рішення в розумінні її мотивації.

В економічній літературі існує безліч визначень поняття «мотивація», що розкривають його сутність з різних боків. Одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей підприємства (див. табл. 1).

Систематизація приведених вище підходів щодо сутності мотивації, дає змогу визначити дане поняття як таке, що забезпечує якісне виконання персоналом своїх обов'язків. Керівники

повинні завжди пам'ятати, що необхідно мотивувати людей до роботи на підприємстві.

Мотивування є процесом спонукання персоналу до ефективної діяльності для досягнення поставлених цілей, що полягають у визначенні потреб працівників, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосування стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [6, с. 5].

При цьому кожен працівник має відмінності у мотивації. Крім того, мотивація персоналу може змінюватися протягом життя: вирішення значущих питань ще вчора, на сьогодні стають другорядними та втрачають свою цінність. У зв'язку з цим повинна змінюватись і система спонукальних мір до роботи, адже зростає необхідність глибокого розуміння сутності мотивації, що вимагає її детальної класифікації.

Матеріальна мотивація визначається як прагнення до достатку більш високого рівня життя й залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів і матеріальних стимулів, які застосовуються на підприємстві. Трудова мотивація пов'язана зі змістом і значущістю роботи, її умовами, організацією трудового процесу, режимом праці, з одного боку, і самовираженням, самореалізацією працівника – з іншого [6, с. 52].

Економічна мотивація може бути представлена в прямій формі (премії, штрафи) і в непрямій, тобто мотивація вільним часом (скорочений робочий день чи збільшена відпустка) [6, с. 54]. Як економічна, так і адміністративна мотивації можуть бути позитивними, тобто сприяти ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення, підвищення авторитету персоналу та довіри до нього, доручення особливо важливої роботи), і негативними, тобто перешкоджати цьому (матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція персоналу, пониження в посаді).

Широкого розповсюдження набула концепція комплексної (системної) мотивації, що поєднує в собі всі запропоновані вище форми мотивації персоналу та передбачає створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних і лідерських мотивів, що відповідають цілям підприємства.

Отже, розбіжність підходів щодо проблематики дослідження мотивації персоналу підприємства свідчить про те, що мотивація являє собою досить складним процесом і характеризується багатогранністю поглядів, яке вимагає всебічного дослідження.

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» вітчизняними вченими-економістами

Автор	Визначення поняття «мотивація»
М. Басаков [7, с. 83]	Зовнішнє або внутрішнє спонукання людини до діяльності та засоби її ініціювання
О. Єськов [8, с. 9]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети
А. Колот [9, с. 16]	«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до роботи, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і підприємства
А. Кібанов [10, с. 367]	Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників
С. Самигін [11, с. 144]	Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що приводять до досягнення цілей підприємства
В. Сладкевич [7, с. 4]	Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій
В. Травін [12, с. 98]	Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином
С. Уткін [13, с. 11]	Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації

Висновки. Таким чином, узагальнення приведених підходів дає змогу прийти висновку, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних стимулів, що спонукають працівника до свідомого вибору будь-якого типу дій, визначають рамки і форми діяльності та надають їй чітке спрямування на досягнення поставленої мети.

Що стосується теорії мотивації персоналу, то вона бере свій початок від спроб пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації до трудової діяльності вже на перших етапах суспільного виробництва, і на сьогодні вивчається із різних позицій науковцями і практиками, що досліджують різноманітні аспекти активізації, заохочення та стимулювання працівників.

В умовах розвитку підприємства відбувається розвиток персоналу, який вмотивований до досягнення поставленої мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задовольняються шляхом використання матеріальної та нематеріальної мотивації. При цьому зовнішня мотивація є засобом впливу на персонал шляхом вибору та формування стимулів, а внутрішня – засобом задоволення потреб персоналу.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків наявних теорій щодо визначення сутності мотивації персоналу промислового підприємства, дає змогу в перспективі розробити механізм мотивації і стимулювання персоналу підприємства, враховуючи його галузеву приналежності, виду господарської діяльності та стратегічного спрямування.

Список літератури:

1. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор ; пер с англ. – 2-е изд. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
2. Mc Gregor D. The Human Side of Enterprise: Studies in Personal and Industrial / D. Mc Gregor. – Englewood Cliffs (N. J.) : Prentice-Hall, 1964. – 282 p.
3. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984. – 184 с.
4. Maslow A. Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.
5. Маслов Е. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособие] / Е. Маслов ; Новосиб. гос. акад. экономики и управления. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. – 302 с.
6. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
7. Басаков М. Управление персоналом: конспект лекций / М. Басаков. – 4-е изд. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 160 с.
8. Єськов О. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис. ... док-ра екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Єськов. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.
9. Колот А. Мотивація персоналу : [підручник] / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
10. Управление персоналом организации : [учебник] / под. ред. А. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
11. Самыгин С. Менеджмент персонала : [учеб. пособие] / С. Самыгин, Л. Столяренко. – М. : Зевс, 1997. – 480 с.
12. Травин В. Основы кадрового менеджмента : [учебник] / В. Травин, В. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 1997. – 332 с.
13. Уткин Э. Мотивационный менеджмент : [учебник] / Э. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 255 с.

Климчук А. О.

Хмельницкий национальный университет

ГЕНЕЗИС НАУЧНЫХ ВЗГЛЯДОВ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследовано сущность мотивации персонала как составляющей эффективного управления предприятием. Раскрыто сущность понятия «мотивация» как основного фактора эффективной деятельности персонала предприятия. Исследовано отношение ученых разных поколений к мотивации работников. Рассмотрены сущность развития теорий мотивации и раскрыто содержание мотивации персонала с выделением ее роли в процессе развития предприятия.

Ключевые слова: мотивация, персонал, стимул, потребность, мотивирование, теория мотивации.

Klimchuk A. O.

Khmelnytskyi National University

SCIENTIFIC VIEW GENESIS ON THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MOTIVATION

Summary

The article investigates the essence of motivation as a part of effective management. The author reveals the essence of the «motivation» concept as the main factor of effective management personnel. Scientists' attitudes on different generations of employees' motivation are investigated. The essence of the theories of motivation is considered and the content of motivation with the distinguishing its role in the development of the enterprise is revealed.

Key words: motivation, personnel, incentive, need, motivation, theory of motivation.