

А.В. Череп (Запорізький національний університет, Україна)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ І ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено методичні підходи до прогнозування трудової поведінки на основі мотиваційної структури працівника на підприємствах. Визначено базові характеристики робочого місця і виробничих процесів на підприємстві. Встановлено необхідність удосконалення методики оцінювання рівня задоволення потреб працівника. Запропоновано методика оцінювання задоволення потреб працівника підприємства методом парних порівнянь рівня.

Ключові слова: мотивація праці, персонал, показник ефективності використання персоналу.

Табл. 1. Літ. 15.

А.В. Череп (Запорожский национальный университет, Украина)

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

В статье исследованы методические подходы к прогнозированию трудового поведения на основе мотивационной структуры работника на предприятиях. Определены базовые характеристики рабочего места и производственных процессов на предприятии. Установлена необходимость усовершенствования методики оценки уровня удовлетворения потребностей работника. Предложена методика оценки удовлетворения потребностей работника предприятия методом парных сравнений уровня.

Ключевые слова: мотивация труда, персонал, показатель эффективности использования персонала.

A.V. Cherep (Zaporizhzhya National University, Ukraine)

INTERRELATION BETWEEN LABOUR MOTIVATION AND EFFICIENCY INDICATORS OF PERSONNEL USAGE

The article studies the methodical approaches to the forecast of labour behaviour basing on the motivational structure of a worker at an enterprise. Basic features of a workplace and production processes at an enterprise are determined. The necessity to improve the methodology for estimation of a worker's needs satisfaction is proved. A methodics is offered for estimation of the workers' needs satisfaction level at an enterprise by means of pair comparison.

Keywords: labour motivation; personnel; efficiency indicator for personnel usage.

Постановка проблеми. Корпоративна культура на різних підприємствах по-різному впливає на діяльність і норми поведінки персоналу. Вона може бути слабкою і роз'єднуючою, якщо на підприємстві немає загальних цінностей і правил поведінки, відсутні традиції. В цьому випадку члени колективу, як правило, не перейнялися турботами підприємства, а розглядають його як місце роботи, що дає кошти для існування. Хоча працівники можуть бути лояльними щодо свого підрозділу, колег, профспілки і свого керівництва, але зазвичай місія підприємства і його завдання не викликають у них емоційного підйому. Корпоративна культура може суттєво впливати на діяльність підприємства у тому випадку, коли ця діяльність здійснюється мотивовано, відповідно до чітко визначених принципів, а менеджери присвячують значний час поясненню цих принципів персоналу.

Реалізації корпоративної концепції мотивації і стимулювання персоналу сприяють 3 чинники: наявність сильного лідера, який встановлює принципи,

визначає основні цінності; норми роботи і поведінки, що є цілком виправданими з точки зору задоволення потреб працівників і стратегії підприємства; твердий намір керівництва діяти відповідно до встановлених корпоративних традицій, при цьому ухвалення рішень відбувається на основі принципів корпоративної культури; проявів постійної турботи про працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Детальний огляд публікацій, присвячених проблемам мотивації показав, що серед класичних теорій (К. Кобьолл [7], А. Маслоу [9], У.Р. Монди [11], Ф.У. Тейлор [13], Ф. Герцберг [14] та ін.) питання впливу мотиваційної структури працівника на результативність праці практично не залишилося поза увагою дослідників [10]. Найбільший внесок у вивчення питання, що цікавить нас, внесло дослідження А.Г. Здравомислова і В.А. Ядова «Людина й її робота в СРСР і після» [5]. Побічно було підтверджено, що структура мотиваційних орієнтацій молодих робітників безпосередньо пов'язана з результативністю їхньої роботи. Проте цей результат не отримав розвитку в подальших дослідженнях.

Серед сучасних теоретичних моделей ближче за всіх до питання прогнозування трудової поведінки підійшли І.Г. Кокуріна [8] і В.І. Герчиков [3; 4]. І.Г. Кокуріна визначає мотиви, що визначають стратегію поведінки людини в праці, наводить статистику дослідження, проведеного серед робітниць двох швацьких підприємств. Результати дослідження підтверджують вплив міри вираженості виділених мотивів на ефективність праці робітниць [8, 41–42]. Основним недоліком цієї праці є відсутність систематизованих методичних рекомендацій щодо використання цієї моделі для підбору й розстановки персоналу.

Мета дослідження – дослідження взаємозв'язку мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. В процесі наукового дослідження необхідно виявити, який саме елемент мотиваційної структури працівника починає чинити вплив на результативність його праці або які вимоги пред'являються до мотиваційної структури працівника залежно від особливостей робочого місця. Рішення про використання методики оцінювання рівня задоволення потреб працівника було прийняте для того, щоб удосконалити її завдяки застосуванню методу парних порівнянь та зробити результати цього дослідження зручними для відтворення і застосування у практиці підприємств харчової промисловості. Отже, завдання полягає в тому, щоб удосконалити існуючі методики мотивації персоналу для підприємств харчової промисловості.

Основні результати дослідження. Автор типологічної моделі мотивації В.І. Герчиков виділяє базові типи мотивації, що визначають загальну спрямованість поведінки працівника [3]. У межах його концепції питання прогнозування трудової поведінки на основі структури мотивації отримало найбільш суттєвий розвиток і детальне методичне опрацювання. Вчений пропонує у зв'язку з цим рекомендації щодо підбору й розставляння персоналу [4, 4–5], хоча і не наводить ні в базовому навчальному посібнику [2], ні в інших публікаціях дані емпіричних досліджень, що підтверджували б ці рекомендації.

Крім того, існують такі підходи, як 12-факторна модель Ш. Річі і П. Мартіна [12], теорія мотиваційної чутливості С. Пісса [15], 25 чинників мотивації

С. Іванової [6] тощо. Проте ці та інші дослідники не вийшли з достатньою мірою обґрунтованості на прогнозування трудової поведінки на основі мотиваційної структури. Це пов'язано з тим, що більшість авторів вивчають поверхневий рівень мотиваційних структур – рівень потреб.

Розробки дієвих і відповідних методів прогнозування трудової поведінки на основі мотиваційної структури були б затребувані сучасною управлінською практикою, тому нами розроблено анкету опитування працівників на робочому місці.

Анкета включає 15 питань і діагностує міру виразності кожного з п'яти базових типів мотивації методом парних порівнянь. Список тверджень до методики «Парні порівняння»: досягти визнання і поваги; мати теплі стосунки з людьми; забезпечити своє майбутнє; заробляти на життя; мати гарних співрозмовників; зміцнити своє становище; розвивати свої сили і здібності; забезпечити собі матеріальний комфорт; підвищувати рівень своєї майстерності і компетентності; уникати неприємностей; прагнути до нового і незвіданого; забезпечити собі певний вплив у суспільстві; купувати гарні речі; займатися справою, що вимагає повної віддачі; бути зрозумілим для інших.

Завдання і методи збору інформації наклали значні обмеження на вибірку, що в результаті створило немало перешкод для збору даних. У результаті вибірка має такі властивості: кожна матриця включає представників однієї і тієї ж або схожої за принциповими характеристиками професії, які працюють в порівнянних умовах (на одному підприємстві). Тільки однорідність професії і умов праці дозволяє порівнювати між собою мотивацію працівників з різною результативністю праці.

Перед кожним працівником підприємства необхідно поставити 15 запитань, які вони повинні оцінити попарно, порівнюючи одне з іншим. Спочатку необхідно оцінювати перше твердження, порівнюючи з другим, третім, четвертим і так до 15 твердження, вписуючи у клітинку першого стовпця цифру, що відповідає номеру твердження, яке переважає. Після цього продовжується порівняння другого твердження з першим і всіма наступними. Результати заносяться у другий вертикальний стовпець, у результаті чого заповнюється матриця.

З метою обробки й оцінки результатів необхідно знайти кількості вибірки (суми балів), що випали на кожне твердження: з 1 по 15. Для визначення міри задоволеності потреб працівників підприємства необхідно підрахувати суму балів за відповідними групами тверджень. Сума балів за вище зазначеними потребами є свідченням міри їх задоволеності.

За правильного стимулювання співробітник демонструватиме активну трудову поведінку. При цьому зростання ефективності трудової діяльності працівника буде пропорційне задоволенню його мотиваційних очікувань і він буде обмежений тільки «природними» межами, тобто організаційно-технологічними умовами підприємства.

Якщо мотиваційні очікування працівника з мотивацією досягнення мети не виправдовуються, то можливий відносно недовгочасний прояв деструктивної поведінки (причому в досить різких формах) з подальшим звільненням з підприємства. До руйнування підприємства швидше за все не дійде, якщо тільки навколо такого працівника не сформується команда.

Отже, якщо співробітник демонструє пасивну (чи деструктивну) поведінку, це свідчить тільки про те, що підприємство (в особі керівників) застосовує до цього співробітника стимули, що не відповідають його мотиваційним очікуванням. Якщо ми бачимо пасивну або деструктивну поведінку – це сигнал керівникам, що необхідно або переглянути систему стимулів, що застосовується до цього співробітника, якщо його потенціал дійсно цього вартий, а можливості підприємства дозволяють.

З урахуванням того, що результати анкетування необхідно співвідносити з даними про результативність праці працівників, які проходили тестування, опитування не було анонімним. У зв'язку з цим у процесі анкетування особлива увага приділялася роз'ясненню цілей тестування та інформуванню про те, що заповнені анкети не вплинуть на зарплату або статус респондентів на підприємстві.

Для оцінки результативності праці респондентів використовувалися як дані внутрішньої звітності підприємств, так і експертні оцінки керівників. Встановлено, що розбити універсальну методику оцінювання продуктивності для різних галузей і професій виявилось неможливим. Тому у кожному конкретному випадку необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Там, де це можливо, необхідно використовувати дані внутрішньої звітності підприємств, ретельно аналізували їх і за необхідності здійснювали статистичну обробку (коригування на незалежні від працівника чинники, нормування).

2. Дослідження показало, що на більшості підприємств промисловості (принаймні в нашій вибірці) кількісний аналіз результативності праці за окремо взятими працівниками практично не ведеться. У таких випадках ми просили безпосередніх керівників оцінити своїх працівників. Досвід показав, що в переважній більшості випадків усі оцінки зводяться до простого розподілу на три групи: гарний працівник, нормальний (середній), не дуже сумлінний. Цей розподіл був прийнятий і в нашому дослідженні.

Важливий компонент, який необхідно було виявляти і фіксувати – різні умови праці й характер роботи. Для цього в кожному випадку проводилося декілька якісних інтерв'ю, а також вивчалася внутрішня документація підприємства (посадові інструкції, положення з оплати праці, про підрозділи тощо).

Серед базових характеристик робочого місця доцільно виділити такі:

- чинна система стимулювання;
- критерії оцінювання результативності (об'єктивні і кількісно вимірні/ суб'єктивні, якісні);
- переважно індивідуальна/командна робота;
- міра економічної самостійності в ухваленні рішень;
- міра формалізації обов'язків;
- система контролю (традиційний адміністративний контроль/делегування);
- необхідність керівництва людьми;
- рівень кваліфікації [1, 9–13].

У нашому випадку не можна було проводити опитування анонімно. Крім того, окрім дозволу на тестування, необхідно було отримати у керівництва кожного підприємства, що співпрацює з нами, доступ до даних внутрішньої звітності і дозвіл на поглиблене вивчення умов праці. Відповідно, в кожному

випадку необхідно було встановлювати досить тісні і довірчі взаємини з керівництвом підприємства.

Дослідження проводилися упродовж 6 років (2006–2011 рр.) на підприємствах харчової промисловості Запорізької області. У вибірку увійшло 12 груп працівників з 13 різних підприємств харчової промисловості Запорізького регіону. В опитуванні взяли участь 155 працівників підприємств, у результаті чого вдалося оцінити результативність їхньої праці (усього в процесі дослідження було зібрано більше 155 анкет). За 6 років у рамках дослідження проведено 103 інтерв'ю з представниками підприємств харчової промисловості. Вивчено й проаналізовано внутрішні нормативні документи (положення про оплату праці, посадові інструкції, положення про підрозділи).

Географія дослідження досить широка охоплює територію всієї області. Тому немає підстав вважати, що місцева або соціокультурна специфіка тих або інших підприємств проявляється в мотиваційній структурі робочої сили. Набагато відчутніший вплив на характер праці мали соціально-економічні умови.

Для аналізу отриманих даних було утворено групи з близькими за характером праці позиціями. При цьому передбачалося, що між ними буде найбільша схожість.

Слід підкреслити, що роботодавцям і менеджерам підприємств харчової промисловості при управлінні персоналом доцільно враховувати переважні типи мотивації (табл. 1).

Таблиця 1. Переважні типи мотивації при наборі і розставлянні персоналу*

Принципові умови праці	Приклад позиції	Особливості мотивації
Наявність кількісно вимірюваного результату праці і пряма залежність оплати праці від цього результату	Керівник підприємства, структурного підрозділу	Висока інструментальна мотивація
Необхідність високої кваліфікації	Оператор станків з ЧПУ, наладчик	Висока професійна мотивація
Велика частина роботи пов'язана з виконанням розпоряджень і завдань безпосереднього керівника	Економіст, бухгалтер	Висока інструментальна мотивація
Велика частина роботи пов'язана з виконанням розпоряджень і завдань безпосереднього керівника	Будь-які позиції з описаними особливостями	Висока патріотична мотивація
Автономна організація роботи, відсутність підтримки від колег і вищого керівництва	Будь-які позиції з описаними особливостями	Низька патріотична мотивація
Наявність відособленого бюджету на підрозділ або функцію	Керівник середньої ланки, топ-менеджер	Висока господарська мотивація
Відсутність відособленого бюджету на підрозділ або функцію, необхідність погоджувати всі фінансові рішення з вищим керівництвом	Менеджер у середньому бізнесі	Низька господарська мотивація
Практично будь-який вид робіт, що вимагає проявів активності від працівника	Працівники основних категорій працюючих	Низька унікаюча мотивація
Високий рівень монотонності, невисокі норми вироблення, низька зарплата	Робітники на конвеєрі	Унікаюча мотивація не позначається на результативності
Відсутність компонента активності в роботі, реагування на сигнали зовнішнього середовища	Менеджер з "пасивних" продаж в офісі	Унікаюча мотивація не позначається на результативності

* розроблено на основі [3; 4].

На основі розробленої матриці необхідно заповнити таблицю за професійними групами працюючих, в якій представлені підсумкові критерії, що дозволить за кожною групою працюючих встановити статистично значущий зв'язок між мотивацією і результативністю праці. Необхідно також сформулювати шкалу оцінки рівня задоволеності потреб працівників підприємств.

Згідно з нашими дослідженнями, з точки зору мотивації до результативної праці у працівників різних галузей і професій дійсно дуже багато спільного.

Висновки. Отримані результати можуть бути використані при підборі і розставлянні персоналу в сучасних українських підприємствах харчової промисловості. Є підстави припускати, що виявлені закономірності діятимуть практично на будь-якому робочому місці, де відтворюються відповідні умови праці. Важливо, що переважний або небажаний мотиваційний тип в даному випадку не зумовлює психологічний комфорт людини на цій роботі, а дозволяє прогнозувати результативність праці, що рідко можуть запропонувати інші сучасні методики.

Аналіз кількісно вимірюваних показників результативності показав, що відмінності в рівні ефективності між групами «мотивованих» (тобто такі, що відповідають виявленим вимогам) і «невмотивованих» працівників складає приблизно 20%. Це досить істотний ресурс для підвищення продуктивності праці на підприємствах харчової промисловості.

Наукові дослідження показали, що незадоволення (чи часткове незадоволення) потреб співробітника стимулює конструктивна трудова поведінка, тоді як задоволення (і чим менша цифра, тим яскравіше це може бути виявлено) викличе напругу, роздратування і може призвести до деструктивних проявів.

1. *Богиня Д.П., Грішнова О.А.* Основи економіки праці: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
2. *Герчиков В.И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: Учеб. пособие. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. – 110 с.
3. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №2. – С. 53–62.
4. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №3. – С. 2–6.
5. *Здравомыслов А.Г., Ядов В.А.* Человек и его работа в СССР и после: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
6. *Иванова С.В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
7. *Кобьёлл К.* Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 190 с.
8. *Кокурина И.Г.* Методика изучения трудовой мотивации: Учеб.-метод. пособие. – М.: Моск. ун-т, 1990. – 56 с.
9. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 479 с.
10. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
11. *Монди У.Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р.* Управление персоналом / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. – СПб.: Нева, 2004. – 640 с.
12. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
13. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак; Научн. ред. и предисл. Е.А. Кочерина. – М.: Контролинг, 1991. – 104 с.
14. *Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.* (1959). The motivation to work. N.Y.: Wiley. 123 p.
15. *Reiss, S.* (2000). Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Actions and Define our Personalities. Tarcher/Putnam. P. 11.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2012.