

УДК 331.101.3

Н. О. Перевозчикова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і господарського права,
Донецький національний технічний університет, м. Донецьк
Ю. І. Котова,
студентка, Донецький національний технічний університет, м. Донецьк

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

N. O. Perevozchikova,
PhD, assistant professor of management and business law,
Donetsk National Technical University, Donetsk
J. I. Kotova,
student, Donetsk National Technical University, Donetsk

FEATURES OF MOTIVATION OF PERSONNEL ARE ON MODERN ENTERPRISES

Стаття присвячена аналізу мотивації праці персоналу та розгляду мотивації, як загальної функції менеджменту, що набуває все більшої значущості в сучасному управлінні персоналом і підприємством загалом.

This article analyzes the motivation of staff and consider motivation as a general function of management, which is becoming increasingly important in the modern human resource management and the company as a whole.

Ключові слова: мотивація, мотиватори, потреби, теорії мотивації, ієрархія потреб.

Key words: motivation, motivators, needs, motivation theory, hierarchy of needs.

Актуальність теми. Для успішного функціонування будь-якого виробництва і будь-якої компанії, незалежно від послуг і товарів, які вона надає, необхідні ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, грамотні і здатні керувати виробничим процесом управління. Однак навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва персоналом.

Постановка проблеми. У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Проблеми дієвого і результативного мотивування також завжди виникали у процесі зародження та формування менеджменту як науки. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання. На сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами [1].

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми мотивації персоналу цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші [1-3; 5; 7].

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики «багата та прямика»;
- використання методів психології і фізіології.

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробили українські вчені. Так, вчений М. Вольський [2; 3] вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини, наголошуючи, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Економіст М. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб [2]. Однак, деякі питання щодо визначення основних мотиваторів персоналу сучасних українських підприємств потребують подальшого системного вивчення

Метою даного дослідження є проведення аналізу класичних теорій мотивації з ціллю впровадження їх основних положень на сучасних українських підприємствах.

Викладення основного матеріалу. В наш час в країні спостерігається криза праці. Праця перестала бути, для багатьох людей, сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах не може йти мови ні про високопродуктивну і ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників та розвитку їх ініціативи, ні про формування сильної трудової мотивації. Головне завдання з точки зору мотиваційного процесу працівників – це зробити їх не стільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили [3].

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові споживи людини, які досліджують споживи працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні. Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (рис. 1).



Рис. 1. Модель мотивації через потреби

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Теорії, які відображають зміст потреб сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Позначимо характерні риси різних теорій мотивації з метою використання їх основних положень в процесі надання дії на працівників сучасних організацій.

У теорії потреб вченого М. Туган-Барановського їх виділено 5 груп:

- фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні);
- статеві (у намаганні сподобатися представнику протилежної статі);
- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження);
- альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);
- практичні (у житті, авто, грошах, тощо) [2].

Теорія А. Маслоу, за якою було сформульовано ієрархію потреб ґрунтується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. А. Маслоу виділяє такі групи потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо);
- безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);
- соціальні (у відчутті причетності до подій);
- поваги (у повазі з боку оточення, визначенні, самоповазі);
- самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними [5].

Вчений Д. Мак-Клелланд рекомендує при стимулюванні працівників враховувати вторинні потреби влади, успіху та причетності [8].

У двофакторній теорії Ф. Герцберга усі фактори поділено на гігієнічні (політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими) та мотиваційні (успіх, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання) [2; 3].

За теорією К. Альдерфера ERG (existence, related-ness, growth) (рис. 2) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами в безпеці);
- комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиявитися).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливістю задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації [2].

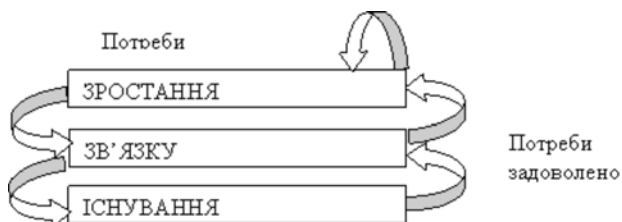


Рис. 2. Схематична модель теорії К. Альдерфера

Формулюванню теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора передувало вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честоловства. Визначальними при цьому в них є потреби захищеності. За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контроль і погрози. Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження.

Теорії, які відображають процес винагородження акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на очікуванні певної події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує отримати роботу. При аналізі мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою).

Згідно з теорією справедливості С. Адамса працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу [1].

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, зображеній на рис. 3. Вона враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

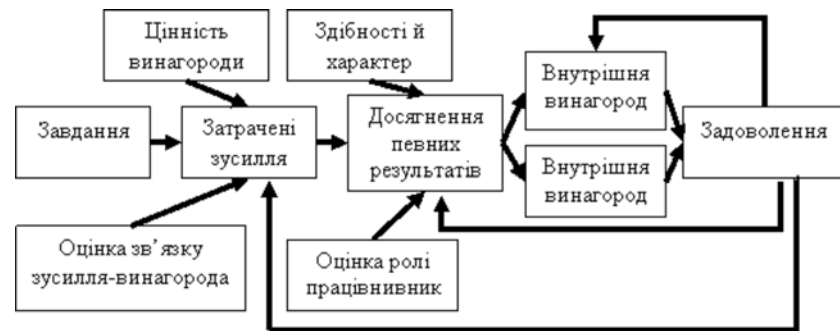


Рис. 3. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Відповідно до теорії спільного управління активна участь працівника у житті організації та спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше і продуктивніше. Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль – зростання ефективності функціонування організації. Ця теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. Для її застосування не потрібно значних ресурсів, а необхідна лише відповідна організація роботи підлеглих [7]. Після проведеного аналізу визначимо переваги і недоліки основних теорій мотивації (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> - процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Теорія очікувань В. Врума	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих. 	<ul style="list-style-type: none"> - не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорією потреб Д. Мак-Клелланда	<ul style="list-style-type: none"> - люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.
Теорія справедливості С. Адамса	<ul style="list-style-type: none"> - роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода); - пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; - визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.
Двофактор-на теорія Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> - мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки; 	<ul style="list-style-type: none"> - суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	<ul style="list-style-type: none"> - результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді 	<ul style="list-style-type: none"> - точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Мотивування персоналу відбувалося завжди, але в залежності від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому, змінювались. Слід зазначити, що мотивація працівників базується як на менталітеті народу, так і на індивідуальних характеристиках кожної особини. Виділимо деякі особливості характеру українського народу, щоб визначити напрями розвитку мотивації сучасного персоналу. До них відносяться такі: необов'язковість, схильність до колективізму, бажання отримувати велику заробітну плату при мінімумі докладених зусиль, схильність до підпорядкування, небажання брати на собі відповідальність та ін. Довгий час мотивація в нашій країні була пов'язана з ідеологією комунізму і підкорялася певним стандартам і нормативам. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які спускалися згори. Багато рис мотивації збереглися і на сучасних підприємствах, проте домінуючий характер має такі матеріальну винагороду.

Найбільш важливі мотиватори періоду соціалізму і сучасного періоду розвитку виділено в табл. 2. Відзначимо, що найбільш дієвими на сьогоднішній момент є процесуальні теорія очікування і теорія справедливості. Відповідно до теорії очікування (В. Врум), співробітник лише тоді докладатиме певні зусилля, якщо він буде упевнений, що досягнутий ним результат буде відповідним чином винагороджений. Тому, перш ніж розподіляти важливі завдання між співробітниками, керівник мусить проаналізувати їх потреби і очікування і переконати їх в реальності отримуваної винагороди. Також керівник мусить розуміти, що в межах теорії справедливості (А. Адамс), співробітників завжди здаватиметься, що його вклад в загальну справу підприємства більший, ніж вклад співробітників, що виконують аналогічну роботу, проте, отримувана ним винагорода менша.

Таблиця 2. Мотиватори періоду соціалізму та сучасного періоду розвитку

Мотиватори праці періоду соціалізму	Мотиватори праці сучасного періоду
– принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	– заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
– соціальні потреби (задовольнялись не за ініціативою працівників, а організовувались зверху)	– заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
– задоволення потреби в безпеці і захищеності;	– страхування життя;
– гарантії пенсійного забезпечення;	– відрахування в пенсійний фонд
– гарантії соціального характеру;	– програми медичного обслуговування;
– відпустка;	– мотивування вільним часом;
– оплата тимчасової непрацездатності;	– оплата тимчасової непрацездатності;
– значні соціальні пільги	– програми з пільг та компенсацій;
– навчання за рахунок підприємств	– програми навчання персоналу
– самоповага і самовираження (не мали великого значення);	– мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
– почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	– трудове або організаційне мотивування;
– фотографії на дощці пошани	– участь в акціонерному капіталі;
– колективна відповідальність	– організація харчування;
– суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (мали державний характер, але згуртовували працівників в єдиний трудовий колектив)	– оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту;
– отримання звання «ветеран праці»	– плани додаткових виплат;
– премії	– бонуси
– пільги при отриманні житла	– консультативні служби;
– надання дачних ділянок	– програми житлового обслуговування;
– надання пільгових путівок	– програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей;

Щоб усунути відчуття несправедливості, система мотивації співробітників має бути прозорою. Кожен працівник повинен знати, що за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення завдань, він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, посадової надбавки, додаткового дня до відпустки, а також визнання з боку керівника і колег.

Висновки. Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. Одним з таких факторів є проблема мотивації. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет українського народу. Враховуючи нинішню ситуацію в Україні та розглядаючи особливості економічного і функціонального розвитку її структур, можна прийти до висновку, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово йде в минуле. Але проблема мотивації в Україні на практиці ще довго буде чекати свого розв'язку.

Література:

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2012, 848 с.
2. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, – 2003, с. 483.
3. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, – 2009, с. 524.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, – 1999, с.77–105.
6. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців / навчальний посібник, 2-ге видання. К.: В-цтво Європейського університету. – 2001, с. 41–45
7. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2004 399 с.
8. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс].–Режим доступа:http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.html.
9. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б.Б., Мотивация к работе. М.: Вершина, – 2007, с. 238.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2013 р.