

Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Стаття присвячена розгляду та аналізу основних теорій мотивації персоналу підприємства. Пропонуються напрями удосконалення системи мотивації персоналу, розроблені основні етапи підвищення мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, оцінка мотиваційної сили працівників, система мотивації персоналу.

В статье рассмотрены и проанализированы основные теории мотивации персонала предприятия. Предложены направления совершенствования системы мотивации персонала, разработаны основные этапы повышения мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, оценка мотивационной силы работников, система мотивации персонала.

The article describes and analyzes the main theories of motivation personnel. Proposed ways of improving staff motivation system, developed the basic stages of increasing motivation.

Keywords: motivation, assessment of motivational force employees, employee motivation.

Постановка проблеми. Одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання є пошук ефективних способів управління працею, для того щоб забезпечити активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. Найважливішим поштовхом для їхньої активної трудової діяльності є мотивація – одна з основних функцій менеджменту.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. В економічній літературі наведена незначна кількість визначень «мотиваційного процесу». Найбільш поширеним є визначення, відповідно до якого мотиваційний процес розглядається як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів [3, с. 13].

Такі науковці, як Е.А. Уткін, О.С. Виханський, А.І. Наумов, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Дафт Річард Л., С. За-

нюк, у своїх дослідженнях підходять з різних боків до визначення терміну «мотивація» (див. табл.).

Після проведеного аналізу можна сказати, що науковці дійшли спільного висновку та продемонстрували визначення мотивації так: мотивація – це спонування активності особи у визначеному напрямі для досягнення поставлених цілей; це процес, що характеризується сукупністю факторів, які можуть бути задані зовні чи формуватися особистістю у відповідності до її цілісних орієнтирів, інтересів та очікувань.

Мета статті. Проаналізувати основні теорії мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Для того щоб підприємство нормально функціонувало, керівництво повинно розробити прозору систему мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка має включати в себе такі складові, як:

- 1) чіткий перелік форм матеріального стимулювання;
- 2) можливість всіх працівників отримати матеріальне заохочення, незважаючи на їхній статус в організації.

У цілому можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників.

Перше правило. Мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Обстановка і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон; неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливої реакції аж до звільнення.

Друге правило. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

Третє правило. Позитивне підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх

Визначення поняття «мотивація» різними авторами

Автор	Визначення поняття мотивація
Уткін Е.А. [7, с. 206]	Мотивація – це стан особи, що визначає ступінь активності
Виханський О.С., Наумов А.І. [1, с. 198]	Мотивація – це сили, що існують внутрішньо і поза людиною, які пробуджують в ній ентузіазм і завзятість
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [4, с. 345]	Мотивація – це процес спонування себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
Дафт Річард Л. [5, с. 200]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності направленість, орієнтовану на досягнення визначених цілей
Занюк С. [2, с. 350]	Мотивація – це сукупність спонукаючих факторів, які визивають активність особи і визивають направленість її діяльності

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

неординарні досягнення не тільки помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Однак заохочення керівника мають врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві:

1. Підвищити зацікавленість співробітників в ефективності праці.

2. Спонукаати персонал підприємства працювати продуктивніше за мінімальні гроші при впевненості в адекватності отриманої винагороди і невідворотності заслуженого покарання.

3. Підтримувати зацікавленість співробітників в успішному проведенні можливих структурних перетворень для підприємства.

4. Стимулювати висококваліфікований персонал різних категорій.

5. Залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців.

6. Розвивати якості персоналу, такі як ініціативність, лояльність і відданість компанії.

7. Підвищити якість прийняття управлінських рішень висшим управлінським органом підприємства.

8. Намагатися переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та скороченню витрат.

9. Зміцнити дисципліну працівників.

10. Пояснити, узгодити і довести системи цілей керівництва до кожного працівника.

11. Система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства.

12. Орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати.

14. Створити матеріальну зацікавленість в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат).

15. Реалізувати колективні й особисті економічні інтереси працівників.

16. Забезпечити перспективу підвищення матеріального стану кожного працівника підприємства.

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Але процесуальні методи більш відповідають потребам сучасності. На відміну від змістовних теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані.

Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їхнє виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю докласти необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Розрізняють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості та об'єднана модель мотивації Портера – Лоулера.

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона хотіла б отримати від своїх зусиль, які зусилля вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцять роки і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримує внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань представлена на рис. 1.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб.

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові стале переконання про те, що від його зусиль залежатимуть результати праці, що саме від останніх залежатиме обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

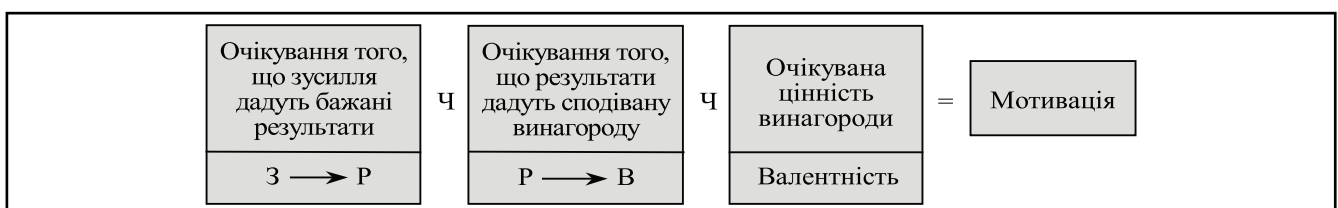


Рисунок 1. Модель мотивації за Врумом [3, с. 105]

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород із фактичними очікуваннями працівників.

Теорія справедливості – це суб'єктивна оцінка відповідності отриманої винагороди до затрачених зусиль і співставлення її з винагородами інших працівників, що виконували подібну роботу.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, він вважає, що сталася несправедливість.

Процес мотивації за Портером – Лоулером залежить від намагань працівника, оцінки своєї ролі у процесі праці, результатів виконаної роботи, винагороди, ступеня задоволення. Автори цієї моделі – Лайман Портер і Едвард Лоулер. Вони розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В цій теорії, складові якої умовно зображено на рис. 2, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера – Лоулера) залежать від трьох змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, своєю чергою, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконаної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами показує лише можливий зв'язок між результатами

роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородами, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника. Значення моделі Портера – Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера – Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволений персонал підприємства, тим він краще та ефективніше працює. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Представимо етапи підвищення мотивації персоналу підприємства:

- систематичне вивчення мотивів трудового поведіння для розробки напрямів стимулювання високоефективної праці;
- використання нових напрямів в оплаті праці з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників у кінцевих результатах;
- удосконалювання методики оцінки діяльності на основі коефіцієнта якості виконання управлінських функцій для забезпечення ефективної роботи підприємства в цілому; впровадження на підприємствах регламентації праці, що дозволяє оптимізувати витрати управління і підвищити його ефективність;
- інвестування у людський капітал.

Спираючись на основні теорії мотивації, для кожного працівника потрібно розробити індивідуальний пакет стимулів. При цьому у конкретного підприємства не може бути стандартного пакета стимулів, стимулювання має бути адресо-

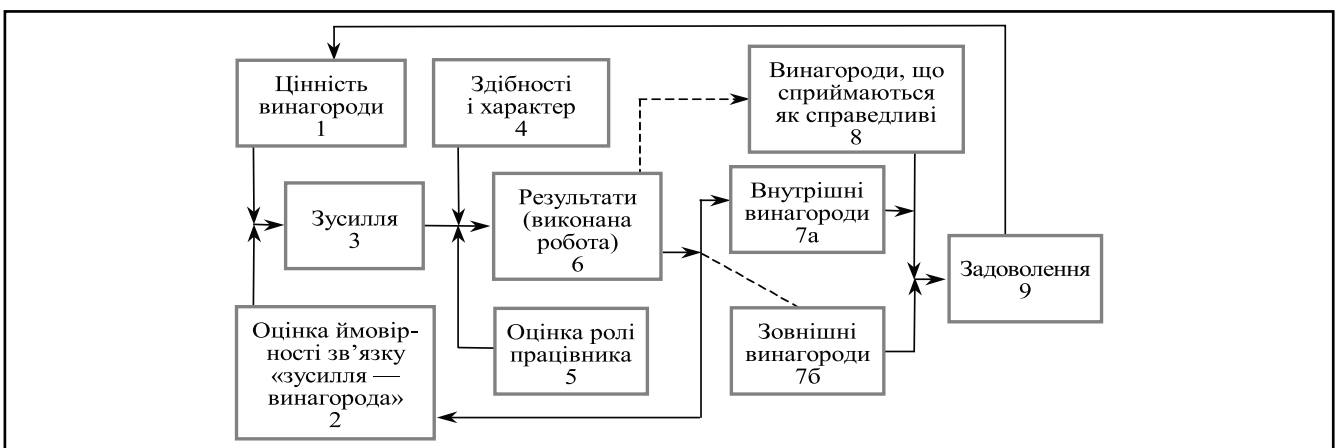


Рисунок 2. Модель Портера – Лоулера

ваним та орієнтованим на конкретного працівника. Для кожного працівника дуже важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Індивідуальна мотивація є важливим питанням для колективу підприємства. Керівники повинні чітко визначити стимули для працівників та вдосконалити систему мотивації персоналу. Певні індивідуальні стимули покращать продуктивність праці робітників та нададуть впевненості.

Висновки

Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація – це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов'язково приведе до гарного результату.

Отже, можна сказати, що мотивація як одна з функцій менеджменту має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, зал-

ежить її ставлення до роботи. До кожного працівника доцільно використовувати індивідуальний підхід щодо методів мотивації. Своєю чергою, керівники підприємства, запровадивши індивідуальні стимули, підвищать продуктивність праці робітників, і це стане основною ланкою для того, щоб підприємство стало більш прибутковим.

Список використаних джерел

1. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Навч. посібник. – М.: Економіст, 2003. – 528 с.
2. Занюк С. Психологія мотивації. – Ніка-Центр, Ельга-Н, 2001. – 352 с.
3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / Колот А.М. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
4. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклін. Основы менеджмента. – М.: Изд-во «Дело», 1997. – 704 с.
5. Ричард Л. Дафт. Менеджмент: Учеб. пособие – М.: Питер 2001. – 756 с.
6. Рувлев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
7. Уткин Е.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Е.А. – М.: Ассоц. авторов и изд-во «ТАНДЕМ»; Изд-во «ЭКМОС», 1999. – 256 с.

УДК 338

І.О. ВОЛОБОЄВА,
асистент кафедри управління трудовими ресурсами,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Інтелектуальний капітал, фінансизація та глобалізація – чинники, що визначають еволюцію господарської діяльності сучасності

Основна теза статті – середовище, в якому здійснюється господарська діяльність людини, постійно змінюється. Процес еволюції визначається певними чинниками. На сучасному етапі основний вплив на економічну діяльність справляє розвиток таких чинників: інтелектуального капіталу, фінансизації та глобалізації.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, фінансизація, глобалізація, еволюція господарської діяльності.

Основной тезис статьи – среда, в которой осуществляется хозяйственная деятельность человека, постоянно изменяется. Процесс эволюции определяется определенными факторами. На современном этапе основное влияние на экономическую деятельность оказывает развитие таких факторов: интеллектуального капитала, финансии и глобализации.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, финансии, глобализация, эволюция хозяйственной деятельности.

The main thesis of the article as follows – environment in which economic activities take place is constantly changing. The process of evolution is determined with certain factors. On present the main influence upon economic activities comes from development of such factors: intellectual capital, finansomics and globalization.

Keywords: intellectual capital, finansomics, globalization, economic activities evolution.

Постановка проблеми. В другій половині ХХ століття почали знаходити прояв три важливі події в еволюції господарської діяльності людини, які надалі набувають усе більшого впливу: це, по-перше, перетворення людського капіталу в інтенсивний виробничий фактор економічного розвитку, по-друге, вихід фінансів на провідну роль в управлінні економічною діяльністю як окремих держав, так і у світовому вимірі та, по-третє, подальше поглиблення глобалізаційних