

Червінська Л.П.,
д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ДО ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто деякі аспекти мотивації персоналу. Приділено увагу структуризації основних чинників формування мотиваційного механізму. Зокрема, зовнішніх, пов'язаних з матеріальним стимулюванням та умовами праці і внутрішніх — з психологічними особливостями працівників.

Рассмотрены некоторые аспекты мотивации персонала. Уделено внимание структуризации основных факторов формирования мотивационного механизма. В частности, внешних, связанных с материальным стимулированием и условиями труда и внутренних — с психологическими особенностями работников.

Some aspects of motivation of personnel are considered. Paid attention of basic factors of forming of motivational mechanism. In particular, external, related to material stimulation and terms of labour and internal — with the psychological features of workers.

Ключові слова. Мотивація, стимули, мотиви, потреби, мотиваційний механізм, трудова діяльність.

Ключевые слова. Мотивация, стимулы, мотивы, потребности, мотивационный механизм, трудовая деятельность

Keywords. Motivation, stimuli, reasons, necessities, motivational mechanism, labour activity.

Вступ. Проблеми пов'язані з потребами, інтересами, мотивами, заробітною платою працівників, необхідністю раціонального використання усіх видів ресурсів з метою максимально можливого задоволення матеріальних і духовних потреб людини, а отже її мотивацією, в економічній теорії розглядалися одвічно.

Особливості спонукання людей до праці обґрунтовувались ще в роботах ранніх мислителів (Аристотель, Демокріт, Платон). Намагаючись дати пояснення різним аспектам життєдіяльності людини і її поведінки, особливостям мотивації пояснювались з точки зору фізичного примусу, коли в силу примітивності знарядь, праця вимагала великого напруження і люди прагнули уникнути її або перекласти на інших. За часів наявності рабовласницької системи, неможливо було господарювати по-іншому.

В міру розвитку людства і ускладнення суспільних зв'язків, науково-технічно-го прогресу, виникла необхідність застосування у трудовому процесі не лише фізичної сили, а й розумових здібностей, інтелекту людини. Тому спонукання до праці на основі фізичного примусу відійшло в минуле, свідому творчу діяльність мотивувати палицею стало неможливо. Пошук ефективних систем мотивації праці на основі розуміння дієвості впливу мотивів на працівників був досить складним. За колишньої системи господарювання підходи до формування мотивації працівників розглядалися переважно на основі суспільно-економічних і політичних особливостей їх розвитку. При цьому недооцінювались природні, біологічні аспекти розвитку особистості. Такі явища, як природні прояви егоїзму, скупість, безпринципність, відсутність потягу до знань, різні інтелектуальні здібності, певні особливості характеру людини отримували негативну оцінку і засуджувались як прояви бажання людини не бути такою, як всі. На відміну від означених особливостей у сучасній теорії і практиці все частіше наголошується на необхідності індивідуалізації підходів до проблеми матеріального стимулювання і мотивації працівників, що варто вважати найдоцільнішим і найобґрунтованішим для сучасних умов розвитку соціально-економічних відносин.

Постановка завдання. Обґрунтування сутності та основних чинників мотивації персоналу.

Результати дослідження. Концепція розвитку мотиваційного механізму, як правило, розглядається на основі таких організаційних мотивів праці, як проведення радикальних змін відносин власності та розвитку на цій основі різних форм господарювання: кооперації, комерціалізації відносин, підряду, ціноутворення, введення приватної власності на землю та інші засоби виробництва, роздержавлення майна державних підприємств, оренди, матеріального стимулювання персоналу. З економічної точки зору в умовах здійснюваних ринкових перетворень названі підходи, безперечно, мають важливе практичне значення і

викликають певний інтерес, відповідним чином можуть забезпечувати заохочення до трудової діяльності працівників.

Названі питання, безумовно, займають важливе місце в системі стимулювання ефективної трудової діяльності, однак вони переважно відносяться до факторів зовнішнього змісту і по суті являються стимулами, а не мотиваторами. Тобто, існуючі підходи не дають можливості розкрити сутнісний, глибинний зміст мотивації.

На відміну від означеного, в сучасній теорії менеджменту мотиваційний механізм розглядається на основі зосередження уваги на дослідженнях особливостей роботи з точки зору психології людини, виявлення у працюючих внутрішніх мотивацій до трудової діяльності, таких як захопленість роботою, отримання задоволення від неї, встановлення ширших можливостей трудової діяльності, збагачення змісту праці, впровадження корпоративної культури тощо. Сучасна концепція управління персоналом повинна виходити з того, що працівники є важливим економічним ресурсом підприємства чи організації, джерелом прибутків, конкурентноздатності. Цінність використання персоналу повинна постійно стимулюватись гарантуванням зайнятості, певного рівня життя, ділового і професійного зростання [1, 7].

Незважаючи на певні складності із задоволенням матеріальних потреб працівників, суть мотиваційного механізму в тому, щоб цілеспрямовано викликати у людини певні почуття, і зокрема, на емоційно-психологічному рівні, дати можливість активно мислити, найповніше проявляти свої здібності і схильності, в тому числі креативні приховані можливості.

При цьому варто зазначити, що суспільство не може ефективно розвиватись при превалюванні принципів всебічного урівнювання доходів, як було при колишній системі господарювання. Утопічність такого підходу, перш за все, пояснюється нерівністю членів суспільства, що закладена в них від самої природи, адже кожен має різні схильності, здібності, інтерес, трудову здатність, потреби і т.п.

Важливим моментом є те, що мотивація працівників базується як на менталітеті нації, так і на індивідуальних характеристиках кожної особи. 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 себе 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 колишніх ознак мотивації збереглися і на сучасних підприємствах і в організаціях, при цьому переважне значення відводиться чинникам матеріального змісту. Останнє певним чином пояснюється складністю фінансово-економічного становища в державі, низьким рівнем вартості робочої сили тощо.

При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет українського народу. Враховуючи нинішню ситуацію в Україні та особливості економічного і функціонального розвитку її структур, необхідність використання нетрадиційних здібностей працівників, зокрема, пов'язаних з інноваційною працею, можна прийти до висновку, що спонукання до праці лише на основі грошового заохочення є недостатнім. Мотиваційний ефект, наприклад, може залежати від того, як обрана мета, як її подано людям, наскільки вона є для них привабливою. З фізіологічної точки зору людям властивий рефлекс мети, який може спрацьовувати в певних ситуаційних умовах, коли виникає можливість для задоволення потреб та інтересів, реалізації стимулів і мотивів.

За допомогою мотивації можна схилити людину до праці, сприяти проявам певних почуттів, активності мислення. При цьому важлива роль відводиться нервовій системі людини, яка має здатність з допомогою певних чутливих органів отримувати у вигляді відчуттів різні види інформації про зовнішнє середовище. Тому врахування факторів зовнішнього середовища в даному випадку має важливе значення.

Мотивацію можна викликати самим способом доведення інформації до працюючих, тобто своєчасним повідомленням про майбутню роботу і характер її стимулювання. Такі, на перший погляд, несуттєві моменти, як час видачі розпорядження стосовно виконання роботи, до її початку чи після, систематичне доведення інформації про хід виконуваного завдання, що може забезпечувати суттєвий психологічний ефект, пов'язані з мотивацією. Експериментальні

дослідження підтверджують, що інформування працюючих про результативність роботи через кожні 30 хвилин сприяло зростанню продуктивності праці на 10—20 %.

Мотивування відрізняється глибоким проникненням у внутрішній світ людини, виконує роль своєрідного механізму, що впливає на її свідомість, забезпечує формуючий вплив на мотиваційну сферу працюючого. Воно дає можливість захопити кожного працюючого працею.

При проведенні соціологічного дослідження з метою аналізу мотивації персоналу на одному із спільних підприємств ($N = 236$), респондентам було поставлено запитання: «Чому успіх стимулює?», «Чому невдача знижує трудову активність?» При аналізі отриманих відповідей було визначено, що внутрішньому задоволенню від досягнення успіху у роботі респонденти надали значно менше значення (23 %) ніж незадоволенню у випадку невдалого її виконання (40 %). У першому випадку досягнутий результат (успіх) (33 %) і внутрішнє задоволення при цьому справляє більш вагомий вплив на працівника, тоді як найбільше пригнічує трудову активність внутрішнє незадоволення (40%) і відсутність перспектив кар'єрного зростання (24 %). Це свідчить про те, що орієнтація персоналу більше спрямована на уникнення невдалого виконання завдання ніж на досягнення успіху. При цьому вплив заробітної плати незначний (16 і 12 %) порівняно з факторами внутрішнього змісту.

У процесі мотивації можна виділити два основні механізми спонування до праці, які відіграють головну роль у визначенні ставлення людей до трудової діяльності. Першим є механізм задоволення провідних потреб і інтересів, інтереси і потреби взаємопов'язані, за будь-яких умов люди прагнуть задовольнити свої потреби, а отже — інтереси; другим — механізм взаємодії стимулів і мотивів, комплексне врахування дієвості яких забезпечує той чи той мотиваційний ефект. Виявлення названих механізмів дає можливість формування у людей ставлення до праці з точки зору психологічного підходу, допомагає зрозуміти відповідне взаємопосіднання названих аспектів.

У першочерговому порядку механізмом спонування до праці виступають потреби і інтереси людей. Через потреби здійснюється зв'язок людини із зовнішнім середовищем. Про складність мотиваційної сфери людини свідчать, наприклад, результати наукових досліджень про особливості задоволення різних видів потреб на певних етапах кар'єри менеджера. А саме, віком: до 25 років — навчання, трудове випробування, початок самоствердження, безпека існування; до 30 років — освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікаційної спеціалізації керівника, самоствердження, початок досягнення незалежності, безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці; до 45 років — просування по службі, набуття нових навичок, досвіду, підвищення кваліфікації, самоствердження, досягнення суттєвої незалежності, почуття самовираження, здоров'я, високий рівень оплати праці; до 60 років — підвищення кваліфікації, навчання молоді, незалежність, самовираження, почуття поваги, підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел прибутку; після 60 років — стабілізація, самовираження, повага, збереження оплати праці, інтерес до інших видів прибутку; після 65 років — заняття новими видами діяльності, розмір пенсії, інші доходи, здоров'я.

Розглядаючи мотиваційний механізм, дослідники значну увагу приділяють мотивам. При цьому варто зазначити, що слово «мотив», має французьке походження і означає «збудження». У філософо-соціологічних підходах мотиви ототожнюються з різного виду механізмами регулювання поведінки людини, такими як: ціннісні орієнтації, потяги, потреби, бажання і т.п.

Щоб отримати певні блага, треба затратити відповідні трудові зусилля, які залежно від умов можуть здійснюватись при більших чи менших трудових внесках. При цьому на формування мотивів впливає те, як людина оцінює можливості досягнення своїх цілей. Може бути два крайніх випадки, коли для отримання певних благ можна не прикладати значних зусиль, або ж якщо ці блага можна отримати лише за рахунок надзусиль. Тоді очевидно, що мотив праці не сформується, для його формування треба шукати інший варіант, зокрема, коли праця людини є єдиною або основною умовою отримання того чи іншого результату. При цьому людина, як правило, намагається оцінити можливі варіанти своєї поведінки і вибрати з них той, який вона вважає найоптимальнішим.

Враховуючи різноманітність підходів до структурних елементів мотиваційного механізму, засобів, правил і техніки їх організації, слід відмітити, що мотивація — це дещо більше, ніж матеріальна винагорода і покарання. Вона варіює в організації від однієї цільової групи до

іншої. Наприклад, мотивація за рахунок мети, суті передбачає можливість через суть і визначення цілей, перспектив у роботі організації чи колективу викликати у працюючих зацікавленість у роботі.

Інший підхід, «почуття ліктя», ґрунтується на врахуванні почуттів гордості у працівника при можливості належати до певного колективу. Це в свою чергу може активізувати його діяльність і підвищити почуття відповідальності за виконання певних завдань. Можливості ідентифікації цілей працівника з цілями підприємства також забезпечують певний мотиваційний ефект.

Сила трудової мотивації суттєвим чином визначається такими двома змінними величинами, як: бажання досягти певного результату поведінки або валентності (значимості) результату діяльності; очікування або передбачення імовірності, що певний вид поведінки приведе до відповідного результату.

Валентність — відповідає питанню змістовної сторони, або пояснює, які потреби хоче задовольнити людина, яка працює в організації при її певних трудових досягненнях, а очікування — означає, при яких когнітивних умовах відбувається актуалізація мотивів і їх перехід у стадію поведінки, чи які очікування (гіпотези) пускають у хід процес мотивації і керують ним; передбачення знань про зміст мотивів — означає необхідність попереднього передбачення тих подій, що можуть набрати змісту валентності.

З метою вирішення проблеми такого характеру автори вдаються до способів класифікації мотивів, як наприклад, було розглянуто при аналізі теорії А. Маслоу [6]. Згідно економічної теорії прагнення людей завжди спрямовані на те, щоб досягти чогось або уникнути. Деякі автори дають пояснення мотивації як певного прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага безпосередньою трудовою діяльністю). У даному випадку мотивована діяльність розглядається як вільні обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, які спрямовані на досягнення її цілей, реалізацію її інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

Усе частіше вчені і практики порушують питання про необхідність поєднання економічних і соціо-психологічних досліджень. Якщо з економічної точки зору забезпечити стимулювання кращої праці видається досить простим (збільшенням тарифних ставок і посадових окладів), то на основі психологічних підходів важко знайти пояснення тому, як на одне й те саме підвищення заробітної плати різні люди реагують по-різному, що існує категорія працівників, які схильні до постійного перебільшення свого трудового внеску і тому вважають, що розмір винагороди не відповідає результатам їхньої праці, не забезпечує мотиваційного ефекту [2, 3, 5].

Логічним видається той факт, що при збільшенні збуджувального впливу матеріального стимулювання активність і результативність діяльності людини мають зростати. Але за психологічною теорією, а саме за законом Йеркса—Додсона, найкращі результати трудової діяльності можуть бути досягнуті при певному, далеко не найвищому рівні мотивації. Як свідчить практика, при збільшенні винагороди трудова активність людини зростає, що, відповідно, сприяє поліпшенню результатів її діяльності. Але при цьому такий підйом відбувається до певного рівня оплати праці, що відповідає уявленню конкретної людини про «гарне життя». Надмірна винагорода може привести як до посилення трудового ентузіазму так і до зниження результативності роботи. Як слабкий, так і надмірний мотиваційний вплив оплати праці може не забезпечувати бажаного результату.

Посилаючись на теорію Ф. Херцберга і «піраміду» А. Маслоу [4, 6, 8], у практичній діяльності менеджера будь-якої організації важливо перш за все здійснювати чітке розмежування тих регулюючих механізмів, що справляють мотивуючий вплив на працюючих.

До першої групи факторів, що носять зовнішній по відношенню до працюючого характер, забезпечують задоволення його матеріальних і моральних потреб і мало пов'язані з роботою, її змістом, відносять матеріальні виплати (стимули) — заробітна плата, премії, дивіденди та ін., а також гігієнічні (фрустатори), пов'язані з умовами праці, міжособистісними відносинами в групі, економічною політикою підприємства тощо.

Названі групи чинників забезпечують регулювання трудової поведінки шляхом зняття тих чи тих видів незадоволення, переживання і розчарування працівників. Скажімо, робота за умов сильної спеки в кабіні трактора викликає у працівників надзвичайне незадоволення, намагання на будь яких умовах змінити існуючі обставини. Подібним чином впливає

наявність холоду чи конфліктної ситуації в групі, напруженість міжособистісних відносин і т.п. Навпаки, за рахунок підвищення престижності професії, посадового місця, іміджу організації чи підприємства, комфортності можна забезпечити зростання мотиваційного ефекту. При певному рівні стимулів і мінімально необхідних умов праці, про що часто забувають у менеджменті, мотивація тільки досягає своєї найменшої відмітки і може зростати при включенні в дію найсуттєвіших збудників-мотиваторів. Останні викликають у працюючих інтерес до роботи, захоплення нею, уподобання професії, самовдосконалення і самореалізацію і відрізняються найстійкішою і найтривалішою дієвістю.

Наступним завданням з точки зору створення ефективного мотиваційного механізму слід вважати оптимальне поєднання стимулів, фрустраторів і мотиваторів, тобто зовнішніх і внутрішніх збудників. А саме, недостатнє застосування одних факторів мотивації можна вдало компенсувати іншими. Так, наприклад, при відсутності певних фрустраторів можна підібрати матеріальний еквівалент, або навпаки (при низькій зарплаті) забезпечити зменшення плинності кадрів за рахунок налагодження хороших, дружніх взаємовідносин у групі або введення зручних графіків роботи (впровадження додаткових перерв, двозмінної роботи, вихідних днів, чергування змін, гнучкого графіка відпусток, забезпечення можливостей самостійного вибору певних пільг і заохочень організації та розширення їх застосування і т.п.).

Висновки. Запропонована методологічна схема передбачає оцінку досить складних аспектів мотиваційного механізму, що відображають сутність процесу мотивації персоналу, які при цьому не формуються на поверхні тих суспільних явищ, що спостерігаються за умов нестабільного економічного розвитку. Складність і багатоаспектність мотиваційного механізму потребує своєрідного аналітичного поділу його складових на відносно самостійні частини з тим, щоб в межах кожної з них детальніше розглянути ці взаємозв'язки. А обґрунтування відмічених питань слід проводити на основі філософо-психологічних, соціологічних та економічних підходів до мотивації персоналу. Такий підхід є цілком припустимим і чи не єдиноможливим у методологічному плані.

Література

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. — М.: Питер, 2012. — 848 с.
2. Богоявленская Д.Б. Пути к творчеству. — М.: Знание, 1978. — 96 с.
3. Гельвеций. Об уме. Собр.соч.: В 2-х т. — М., 1972. — Т. 1. — 640 с.
4. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.html.
5. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, — 2009. — 524 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. — С. 77—105.
7. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.
8. Херицберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б.Б., Мотивация к работе. — М.: Вершина, 2007. — С. 238.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2014 р.