

*Т. І. Дьолог,
к. е. н., завідувач кафедри економіки і менеджменту,
Білоцерківська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом*

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ У ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ І КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ

*T. Dyolog,
the candidate of economic sciences, the head of Economy and Management Subfaculty,
Interregional Academy of Personnel Management*

MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES: MOTIVATIONAL MECHANISM, MOTIVATIONAL FACTORS AND CRITERIA OF MOTIVATION EFFICIENCY

У статті розглядається управління мотивацією у вітчизняних підприємствах. Розкривається зміст мотиваційного менеджменту і мотивації як економічних категорій. Висвітлюються основні принципи формування мотиваційного механізму, мотиваційні фактори та критерії ефективності мотивації, а також форми стимулювання персоналу.

The management by motivation in domestic enterprises is shown in the article. Maintenance of motivational management and motivation as economic categories is determined. It is examined basic principles of forming of motivational mechanism, motivational factors and criteria of motivation efficiency, and also forms of personnel stimulation.

Ключові слова: критерії ефективності мотивації, мотиваційний менеджмент, мотиваційний механізм, мотиваційні фактори, мотивація.

Key words: criteria of motivation efficiency, motivational management, motivational mechanism, motivational factors, motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Враховуючи високу галузеву конкуренцію, нестабільність ринкового середовища, викликану кризовими явищами вітчизняної економіки, що в комплексній єдності призводять до появи необхідності на вітчизняних підприємствах проведення практично безперервних організаційних змін, перетворень і вдосконалень щодо їх діяльності, керівники, у першу чергу, повинні зосередити свою увагу на здійсненні високоєфективного менеджменту, який відповідатиме ринковим і галузевим змінам. При цьому, у загальному управлінні, до якого входять у комплексному поєднанні різні його підвиди — стратегічний, операційний, мотиваційний, інновацій-

ний, інвестиційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий, антикризовий менеджмент тощо, — варто виділити мотиваційний менеджмент, під час здійснення якого керівники підприємств припускаються доволі жорстких помилок, вважаючи зазначений вид менеджменту другорядним і не враховуючи його важливе місце у комплексному управлінні, а також значний вплив на ефективність діяльності підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління мотивацією у вітчизняних підприємствах досліджувало багато науковців, як те-

оретиків, так і практиків. При цьому, особливу увагу варто приділити працям таких вчених, як С.І. Гребінська, О.М. Деренко, І.М. Мягких, О.О. Ревякін, О.А. Харун, А.М. Шевчук [1–6].

Проаналізувавши наукові роботи, публікації з даної тематики, нами було визначено, що на сьогодні існує необхідність у проведенні нового поглибленого етапу дослідження у даному напрямі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є висвітлення управління мотивацією у вітчизняних підприємствах з врахуванням мотиваційних факторів, принципів, встановлених критеріїв ефективності мотивації, а також розроблених рекомендацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотиваційний менеджмент є важливою складовою (підвидом) комплексного менеджменту підприємства. Рівень ефективності організації управління мотивацією повністю відображається як позитивно, так і негативно на ефективності роботи підприємства, знаходячи свій прояв у продуктивності праці персоналу, яка, в свою чергу впливає на загальну прибутковість діяльності.

Мотиваційний менеджмент — це управління процесом мотивації працівників підприємства за допомогою системи мотивації, мотиваційного механізму з врахуванням сучасних критеріїв мотивації, мотиваційних факторів, встановлених принципів та розроблених рекомендацій щодо налагодження процесу мотивації.

Комплексне визначення категорії "мотивація" пропонує А.М. Шевчук [6]: "Мотивація персоналу — це поєднання цілої низки складових, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо" [6, с. 354].

Розгляд мотивації трудової діяльності більшість українських науковців здійснюють у трьох аспектах: як результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; як процес становлення усвідомлених причин трудової діяльності; як властивість особистості працівника. Сучасні теоретики досить різнобічно обґрунтовують різні аспекти мотиваційного механізму в ринкових умовах. Зокрема, мотивація праці розглядається з точки зору природного і суспільного примушення. При цьому природне спонукання до праці забезпечується споживчим механізмом людини, прагненням задоволення найсуттєвіших її потреб. Суспільне примушення здійснюється на основі суспільного ладу, його було закладено в основу адміністративної системи господарювання. Вважається, що мотиваційний механізм праці формується під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних факторів. При зміні економічної системи реформуванню повинна підлягати і система стимулювання праці [2, с. 325].

На наш погляд, мотивацію можна визначити як спонукання людини до конкретних дій через задоволення її потреб з метою виконання нею завдань, роботи, що в комплексі повинно призвести до досягнення цілей організації. При цьому мотивація не може бути дієвою без задоволення потреб людини.

О.А. Харун [5] визначає мотиваційний механізм як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб,

реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.

Вважається, що застосовувати мотиваційний механізм необхідно таким чином, щоб отриманий результат не лише відшкодував комплексні витрати на його впровадження, але також додатково приносив прибуток. Однак, в практичній діяльності підприємств мотиваційний механізм, який застосовується персоналом з низьким кваліфікаційним рівнем, досить часто є неефективним. Для того щоб уникнути такої ситуації, механізм повинен мати чітку орієнтацію на конкретних працівників і враховувати особливості їхньої діяльності.

Дослідник [5] виділяє наступні закономірності створення мотиваційного механізму, які полягають у [5, с. 77]: зміні поглядів на роль мотивації та перетворення її з допоміжного засобу досягнення результатів у головну мету розвитку та діяльності персоналу; забезпеченні оптимального поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу; врахування ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму управління персоналом.

Загалом, під час формування механізму мотивації необхідно враховувати наступні принципи [3, с. 209—210]:

— мотиваційний механізм має повністю відповідати меті і завданням суспільства, тобто кожному завданню повинен відповідати певний мотиваційний комплекс. Основою для визначення структури мотиваційного механізму є структура системи цілей;

— здебільшого для вирішення проблеми формують мету і знаходять ресурси для її досягнення. При цьому вважають, що наявний механізм мотивації є ефективним для досягнення всієї множини завдань. Однак результати практичної діяльності засвідчують, що для вирішення будь-якої проблеми варто формувати специфічний мотиваційний механізм;

— як і будь-яка система, мотиваційний механізм повинен бути цілісним і досконалим. Це означає, що всі його елементи взаємопов'язані і зміна одного елемента вимагає зміни інших. Одночасно має бути певна міра відокремленості кожного елемента для того, щоб зміну того чи іншого елемента компенсували інші елементи мотиваційного механізму;

— мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів.

Зауважимо, що мотиваційний механізм управління формується під дією групи факторів. При цьому було визначено десять факторів мотивації [1, с. 92].

1. Керівництво виявляє цікавість до благополуччя працівників.
2. У співробітників є можливість удосконалювати свої професійні здібності.
3. Керівники підприємства подають приклад щодо цінностей підприємства.
4. На підприємстві існує свобода в прийнятті рішень, достатня для того, щоб домогтися гарних результатів праці.
5. Працівників приваблює репутація підприємства як роботодавця.
6. Спектр виконуваних на підприємстві завдань забезпечує постійну активність співробітників.
7. Працівник бере участь у командній роботі в складі своєї робочої групи.
8. Працівників приваблює в роботі високий рівень орієнтації на клієнтів.

9. Співробітникам подобається загальна робоча атмосфера на підприємстві.

10. Працівників влаштовує прийнятний рівень їхньої особистої заробітної плати.

Як зазначає О.О. Ревякін в своїй науковій праці "Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в процесі детінізації підприємницької діяльності" [4, с. 203—204], однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці, зацікавленості працівників та роботодавців у легалізації результатів підприємницької діяльності є визначення її критеріїв, основними з яких пропонується використовувати: можливість пристосування мотивації праці до конкретних умов діяльності підприємства та їх підрозділів; максимальна реалізація особистого потенціалу працівника з метою досягнення легальних результатів діяльності підприємства на основі застосування правильно підібраних засобів, методів та правил стимулювання праці; врахування цінностей та сподівань працівників; забезпечення тісного зв'язку між стимулюючими виплатами та ефективністю праці; підтримання певної структури винагороди; максимальна реалізація інтересів як працівника, так і підприємства; систематичне оцінювання та корегування системи стимулювання праці з метою визначення її ефективності. Однак, автор підкреслює, що одним з головних критеріїв ефективності системи мотивації і стимулювання праці в підприємницькій діяльності повинен виступати прибуток, що забезпечує єдність вартісної форми оцінки міри праці та її оплати.

Проблема підвищення ефективності матеріальної мотивації працівників все ще залишається невирішеною у сучасній економічній науці. Вітчизняні науковці [6] пропонують наступну класифікацію форм стимулювання персоналу.

По-перше, загальна матеріальна винагорода. Оклад (утримання або ставка заробітної плати) складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди працівника. Надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди — складають у сумі до 60% загальних виплат.

По-друге, компенсації, які є специфічним набором інструментів стимулювання працівників. Підприємства компенсують працівникові реальні та передбачені витрати, які пов'язані з пересуванням, а також надають соціальні виплати та пільги.

По-третє, нематеріальне стимулювання, яке є класичною формою мотивації працівників за винятком матеріального стимулювання (вдячність, винагороди, заохочення, новий вид праці), а також включає загальне та спеціальне навчання персоналу.

По-четверте, змішане стимулювання, яке передбачає комбінування матеріальних та нематеріальних форм, що є необхідним додатком до загального стимулювання та компенсацій [6, с. 354].

Мотиваційна система являє собою повну єдність процесуального і результативного понять. Це можна пояснити тим, що зміст життя людини полягає не просто в задоволенні окремих потреб чи досягненні певних результатів, а власне у виробничій діяльності, у функціонуванні суспільства і самої людини як члена суспільства. Діяльність людини спонукається одночасно кількома мотивами. Один — головний, провідний, інші — підпорядковані. Нині всі усвідомлюють, що мотиви, характерні для адміністративної системи управління з примусовою моделлю трудових відносин, не забезпечують ефективної високопродуктивної праці [3, с. 211].

Для підвищення загальної ефективності мотиваційного менеджменту в процесі його здійснення необхідно враховувати наступні рекомендації [3, с. 210]:

потрібно сформулювати мету працівників колективу і встановити відповідні показники; необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне і нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу колективу; потрібно вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою; треба класифікувати роботи, аналізувати чисельність і професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підрозділів; необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці; потрібно вивчати і обговорювати в колективі систему мотивації праці.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Здійснивши дане дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. В узагальненому вигляді мотивацію можна визначити як спонукання людини до конкретних дій через задоволення її потреб з метою виконання нею завдань, роботи, що в комплексі повинно призвести до досягнення цілей організації.

2. Мотиваційний механізм є саморегулюючою системою мотивів і стимулів працівників підприємства; застосовувати його необхідно таким чином, щоб окрім відшкодування комплексних витрат на впровадження додатково отримати прибуток. У процесі формування мотиваційного механізму обов'язково потрібно враховувати базові принципи його створення.

3. Існуючі форми стимулювання персоналу можна поділити на чотири основні групи: загальна матеріальна винагорода, компенсації, нематеріальне стимулювання і змішане стимулювання.

4. Для підвищення загальної ефективності мотиваційного менеджменту під час його здійснення необхідно враховувати розроблені рекомендації щодо налагодження процесу мотивації, мотиваційні фактори (їх було визначено десять), а також критерії ефективності мотивації.

Література:

1. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 5. — Т. 2 (136). — С. 91—94.
2. Деренко О.М. Теоретичні аспекти мотивації праці в сільськогосподарському виробництві / О.М. Деренко // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. — 2008. — Вип. 16. Т. 3. — С. 324—326.
3. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 9 (123). — С. 208—215.
4. Ревякін О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в процесі детінізації підприємницької діяльності / О.О. Ревякін // Формування ринкових відносин в Україні. — 2013. — № 2 (141). — С. 202—206.
5. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 5, Т. 2 (136). — С. 76—81.
6. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом / Л.М. Шевчук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. — 2008. — Вип. 16. Т. 3. — С. 353—355.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2013 р.