

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ ТОРГІВЛІ

О. А. Артюшина,

аспірант, Київський національний торговельно-економічний
університет

Досліджено роль мотивації в системі управлінської діяльності акціонерних товариств, яка обумовлена зміною характеру і змісту праці, широкою автоматизацією і інформатизацією праці. Проаналізовано основні підходи до визначення поняття "мотивація". Проведені дослідження мотивації персоналу дали змогу конкретизувати фактори і типи мотивації, які необхідно використовувати в їх органічному поєднанні.

The role of motivation is explored in the system of administrative activity of joint-stock companies, which is conditioned by the change of character and maintenance of labour, wide automation and informatization of labour. Basic approaches are analysed to determination of the concept "motivation". The conducted researches of motivation of personnel gave possibility to specify factors and types of motivation, which it is necessary to use in their organic combination.

ВСТУП

Трудова мораль співробітників, їх прагнення до досягнення поставлених цілей, знання, творчі і новаторські здібності складають основу економічного процвітання в довгостроковій перспективі будь-якої організації в умовах загострення конкурентної боротьби. Невипадково швидке зростання окремих українських компаній примушує керівників зайнятися створенням гнучкої системи мотивації, серйозно задуматися над тим, чим сьогодні можна зацікавити людей, як спонукати їх працювати ефективно на компанію.

Організація працівників на досягнення цілей підприємства є головним завданням керівництва персоналом. Тільки такі співробітники можуть розраховувати на успіх, досягнення вищих результатів, які усвідомлюють значення своєї діяльності, прагнуть до досягнення цілей організації. У свою чергу сьогодні керівники все більше і більше розуміють, що співробітники організації — це значний капітал і їх енергія повинна бути ефективно реалізована.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Дослідити сутність мотивації

персоналу в системі управлінської діяльності акціонерних товариств торгівлі.

РЕЗУЛЬТАТИ

Питання формування і ефективного використання продуктивних якостей людей, їх місця і ролі в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес економістів. Методологічні основи наукового аналізу цих проблем закладені класиками політекономії — У. Петті, А. Сміт, К. Маркс. Вже в їх працях зустрічається трактування творчих здібностей людей як "основного" капіталу суспільства. Виходячи з методологічних положень класиків, можна сказати, що людський капітал є сукупність всіх продуктивних якостей працівника, включаючи природжені здібності, талант, витрати на освіту, придбання навиків і кваліфікації, а також задоволення потреби в розвитку і вдосконаленні особи. І сьогодні керівники в цілях раціонального використання цього "капіталу", ефективного задіявання знань і умінь повинні використовувати таку функцію, як мотивація.

Що ж є мотивація і як вона впливає на організаційну і трудову пове-

дінку людини? Сьогодні у вітчизняній і зарубіжній літературі існує безліч визначень мотивації, що представляються психологами, соціологами, філософами, економістами, фахівцями з управління, але немає єдиного підходу.

Необхідно проаналізувати основні підходи до визначення поняття "мотивація". Мотивація бере свій початок від французького "motiv" і є, сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети.

Цієї точки зору дотримуються Гончаров В.Н., Радомский С.І., стверджуючи, що мотивація працівників є сукупність причин, спонукаючих людину діяти тим або іншим цілеспрямованим чином. Це внутрішній стан, який спонукає, направляє і зберігає у людині прагнення досягти певної мети [1, с. 30].

Вважаючи, що мотивація — це комплексне явище, що визначається багатьма в чому індивідуальними особливостями працівника, ми вважаємо, що мотивація персоналу є комплексом умов і мотивів, спонукаючих працівників до свідомої, цілеспрямованої діяльності, до сумлінності і наполегливості в досягненні потрібних для організації цілей.

Мотивація є системою мотивів, що складно структурується, тобто спонукає до певних форм поведінки і діяльності. При цьому мотивація не може розглядатися як проста сума спонукання. Регулююча сила мотивації не зводиться до суми регулюючих дій становлячих її мотивів.

У загальному вигляді трудова мотивація є сукупністю всіх видів спонукання (мотивів, інтересів, потреб і т.п.) співробітників до трудової діяльності, направленої на досягнення цілей підприємства. Інакше кажучи, трудова мотивація є засіб дії на людські ресурси для досягнення вищої продуктивності і ефективності праці.

При аналізі суті і задач мотивації, чинників і типів, що її визначають, важливо виявити суть і взаємозв'язок понять "мотиви", "стимули", "потреби", спонукаючих людей до активних дій.

У теорії мотивації центральне місце займає поняття "мотив". У літературі існує безліч визначень мотиву, що даються різними фахівцями. Одні з них під мотивом переважно розуміють усвідомлену потребу [3, с. 125], інші включають в це поняття неусвідомлені спонукання [6, с. 45]. Треті називають мотивами безпосередньо об'єкти і предмети потреб [8, с. 25].

Нерідко мотиви визначають як неактуалізовану готовність людини до певної поведінки. Має місце ото-

тожнення мотиву з такими поняттями, як установки, бажання, цілі, інтереси, прагнення, відношення до праці. Мотив нерозривно пов'язаний з волею людини, характеризує волю сторону його поведінки. У цьому значенні під мотивом, на наш погляд, слід розуміти усвідомлене внутрішнє спонукання, намір до діяльності, до активності, мотив знаходиться "усередині" людини, має "персональний" характер і залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх по відношенню до людини чинників, а також від дії інших мотивів. Мотиви піддаються усвідомленню. Людина може впливати на свої мотиви, приглушуючи їх дію або навіть усуваючи їх.

Поведінка людей, звичайно, є результатом одночасної дії безлічі мотивів, які знаходяться в певному відношенні один до одного за ступенем дії. Звідси мотиваційну структуру людини, що характеризується певною стабільністю, можна розглядати як основу його дій. Разом з тим мотиваційна структура може мінятися в процесі виховання людини, у міру зростання його освіти. Особисті мотиви повинні відповідати роботі, яку покликана виконувати людина. Основними мотивами, які спонукають людину до результативної праці, є: 1) захопленість професією, своєю справою; 2) орієнтація на отримання максимальної матеріальної винагороди; 3) усвідомлення важливості і потрібності роботи.

Разом з поняттям мотивів, що спонукають людину до певної трудової дії, існує поняття мотивів, гальмуючих дану дію. На відміну від мотивів-спонукачів, мотиви-гальма є віддзеркаленнями тих шкідливих для людини наслідків, які прийдуть на зміну нинішньому, сприятливішому стану при виконанні певних трудових дій.

Мотиви трудової діяльності сучасної людини достатньо складні, і їх, як правило, важко зрозуміти, а отже, і впливати на них. Вивчення мотивів пов'язане, перш за все, з аналізом потреб індивідів і соціальних груп (як ядра мотивів), умов їх задоволення. Мотив породжується певною потребою, що виступає кінцевою причиною людських дій. Поняття мотиву не співпадає з поняттям потреби. Потреба, як показано на рисунку 1, є початковим пунктом механізму мотивації і виражає необхідність для людини певних благ або форм поведінки.

Реальними формами прояву потреби і наступною за нею ланкою мотивації виступають домагання і очікування. Домагання виступають як ступінь задоволення потреби, визначаючи поведінку людини. Очікування, по суті, конкретизують домагання стосовно реальної ситуації і певної поведінки. При різних рівнях



Рис. 1. Загальна схема механізму мотивації

домагань очікування можуть істотно розрізнитися.

Потребами (рис. 2) визначаються мотиви і цілі, які, будучи взаємопов'язаними, впливають на діяльність людини, результати якої впливають на формування потреб, а також цілей і мотивів [7].

Потреба визначається як потреба в чому-небудь необхідному для підтримки життєдіяльності організму людини, соціальної групи, суспільства в цілому, внутрішній спонукач активності [4, с. 12]. Потреби означають не що інше, як направлені мотиви, перманентний стан дефіциту, усунення якого є першорядною задачею. Це відчуття дефіциту супроводжується прагненням ліквідувати його.

Потреби знаходять себе в неусвідомлених вабленнях і усвідомлених мотивах поведінки. Усвідомлені індивідами потреби виступають як інтереси. Людина прагне звільнитися від потреби, оскільки її існування дає про себе знати і "вимагає" свого усунення.

Існує декілька методів реагування на потреби: 1) задоволення потреби; 2) придушення потреби; 3) відсутність реакції на потребу.

Якщо потреба усунена, то це не значить, що вона усунена назавжди. Більшість потреб періодично поновлюється, хоча при цьому вони можуть міняти форму свого конкретного прояву, а також ступінь впливу на людину.

Процес задоволення потреб виступає як цілеспрямована діяльність,

тому потреби є джерелом активності особи. Задоволення потреб можливе лише через досягнення мети.

На рис. 3. представлений взаємозв'язок потреб, мотивації і задоволеності [5, с. 135], яка є достатньо загальною.

Як відомо, старанність залежить від чотирьох чинників: здібностей, чіткого розуміння роботи, розуміння якості і мотивації. Мотивація виникає з незадоволених потреб і прагнення задовольнити їх у разі успіху. Мотив відображає процес переходу від потреби до блага в результаті власної діяльності індивіда. Тобто він є образом бажаного людиною блага, яке приїде на зміну потреби за умови виконання їм певних трудових дій.

Потреби задовольняються винагородами, які в теорії мотивації мають ширший сенс, ніж просто гроші і задоволення.

Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але поняття цінності у людей не ідентичні, а отже, і різні оцінки винагороди і його відносної цінності.

Те, що одна людина вважає цінною винагородою, для іншого може виявитися малозначимим. Як вище наголошувалося, проблема полягає у тому, що дана винагорода для однієї людини може бути хорошим мотиватором, а для іншої — ні. Крім того, сама винагорода не мотивуватиме, якщо індивід не упевнений, що зусилля з його сторони приведуть до успіху. Люди дуже розрізняються тим, як вони визначають свої шанси на до-

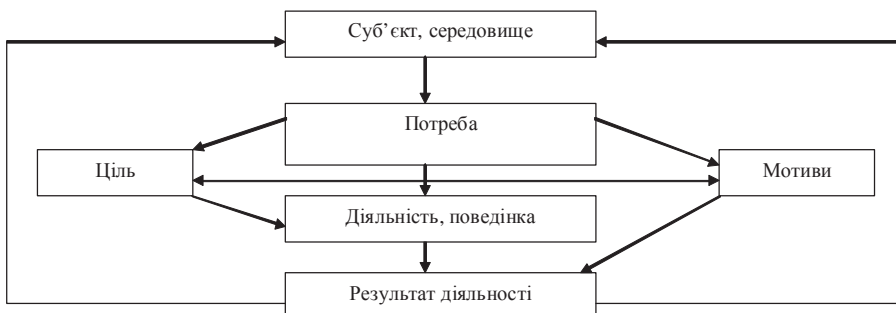


Рис. 2. Механізм формування мотивів та їх вплив на діяльність людини

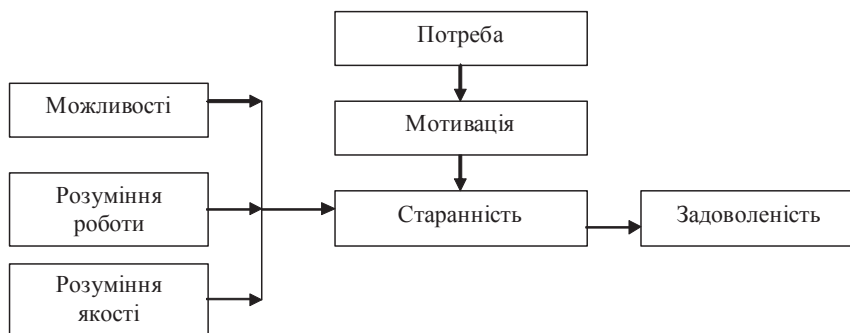


Рис. 3. Взаємозв'язок потреби, мотивації та задоволеності

сягнення успіху в різній діяльності.

Мотиви як внутрішні спонукати індивідів слід відрізнити від зовнішніх спонук — стимулів, тобто дій об'єктивних умов, які стають мотивами у випадку, якщо вони суб'єктивно значущі і відповідають потребам суб'єкта.

Стимул — це спонукати, ефект якого опосередкований психікою людини, її поглядами, відчуттями, інтересами, прагненнями і т.д. [2, с. 90]. Стимули виконують роль важелів дії або носіїв "роздратування", що викликають дію певних мотивів. Як стимули можуть виступати: певні предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань, можливості, що надаються, і ін. Стимули пропонуються людині як компенсація за його дії. Людина реагує на багато стимулів, іноді не усвідомлюючи цього, тобто безконтрольно.

Реакції на конкретні стимули не однакою у різних людей. Стимул не тотожний мотиву, хоча у ряді випадків може перетворюватися на мотив. Стимул викликає мотив, прагне до виникнення мотиву, направлений на виникнення мотиву.

Стимулювати — спонукати до дії, давати поштовх, служити спонукальною причиною, заохочувати [3]. Стимули не однаково впливають на кожну людину і повинні розробля-

тися з урахуванням діючих потреб певної особи. Мотивована поведінка даної особи витікає з індивідуальних відмінностей структури мотивів і конкретної ситуації. Змінити мотивацію поведінки працівників можливо лише через відповідно підібрані стимули, з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Стимули можна класифікувати на наступні п'ять груп:

I. Стимули основних потреб (заробітна платня, придбання житла, регульована відпустка і т. д.).

II. Стимули потреби в безпеці (безпека робочого місця, гарантія зайнятості, медичне страхування, пенсійне забезпечення і т. п.).

III. Стимули потреби в контактах (можливості комунікації з колегами, участі в засіданнях, колективних екскурсіях, поїздках).

IV. Стимули потреби у визнанні заслуг (підвищення рівня зарплати, можливості просування).

V. Стимули потреби в саморозвитку і самореалізації (можливості підвищення кваліфікації, участь в ухваленні управлінських і інших рішень, гнучкий робочий час і т. д.)

Мотиви можуть залежно від актуальності потреби коліватися. Установки відносно стабільні і розвиваються із задоволенням потреби. Якщо предмет служить хорошим за-

доволенням потребі, то може бути прийнята позитивна установка щодо нього.

Якщо ж якийсь предмет розчарує людину в його очікуваннях, то розвивається негативна установка. Мотив породжується певною потребою, виступаючою причиною людських дій. При цьому ефективність останніх залежить від того, наскільки працівник має в своєму розпорядженні достатню кількість стійких мотивів, спонукаючих його до продуктивної праці. Очевидно, що чим більше число різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, чим різноманітніше доступні для нього блага, тим важливіша роль праці в її житті, тим вища її трудова активність. Із сказаного виходить, що благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність стає необхідною і достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці. Власне кажучи, стимул орієнтований на задоволення потреби і є тими або іншими благами, здатними задовольнити потребу при здійсненні певних дій (поведінки).

Не дивлячись на близькість понять мотиву і стимулу, ми не розділяємо погляди, що представляють ці категорії як тотожні. Мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, стимул — це самі блага. Стимул може і не перерости в мотив у випадку, якщо він вимагає від людини неприйнятних дій. Таким чином, стимул орієнтований безпосередньо на потребу, її задоволення, мотив же є головною сполучною ланкою між потребою і стимулом.

При всій схожості і близькості потреб і мотивів їх також не слід отожднювати. Мотиви представляють трансформованими і збагатять стимулом потреби. Потреба людини — це випробовувана їм потреба в чомусь; мотив — це спонукати людини у зв'язку з цією потребою. Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб, але при цьому залишаються відносно самостійними. При одній і тій же потребі у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви поведінки: маючи потребу в праці, вони поступають в різні учбові заклади, набувають різних спеціальностей і, як правило, вибирають різну роботу. І навпаки, один і той же мотив може виникати на основі декількох потреб.

Вивчення мотивації персоналу припускає разом з дослідженням суті мотивів, потреб і стимулів виявлення чинників і типів мотивації. Чинники, що впливають на спрямованість і енергійність дій мотивів працівників, можна розділити на три основні групи (рис. 4) [8]. У відповід-

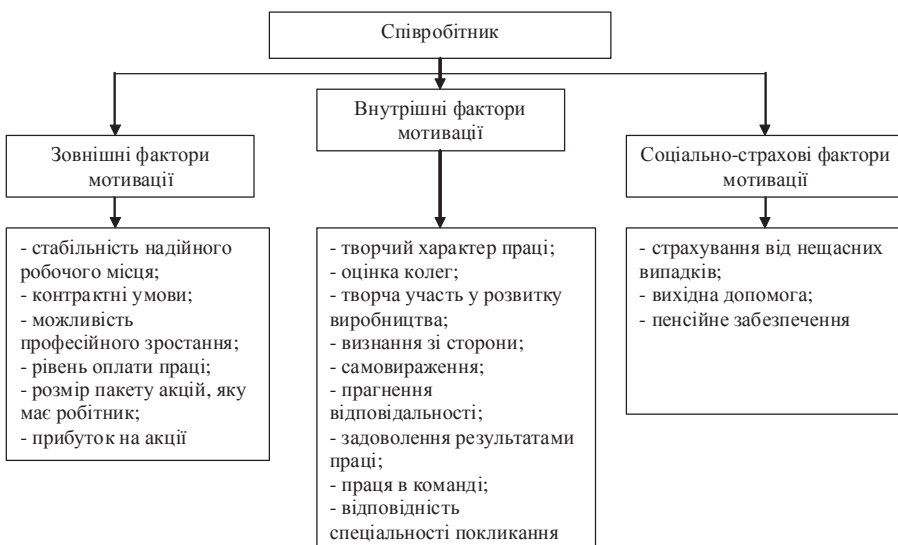


Рис. 4. Структура факторів мотивації

ності із зовнішніми чинниками працівник розглядається як продавець своєї праці, і його особисті інтереси лежать поза організації: у сім'ї, в реалізації своїх потреб (споживання їжі, одяг, житло), в своїх розвагах і задоволеннях, одержуваних в обмін за працю. Організація через умови зарплати, надбавок, преміювання і інших еквівалентів витраченої праці, а також методів примушення прагне направити інтереси працівника у бік своїх інтересів. Таким чином, зовнішні організаційні чинники мотивації пов'язані: а) з умовами роботи; б) з винагородою. Зовні чинники мотивації можуть бути як позитивними, так і негативними.

Внутрішньоорганізаційні чинники пов'язані з мотивами життя і існування працівника усередині організації. В даному випадку враховується той факт, що робота є частиною життя, що вона пов'язана з емоціями і відчуттями працівника. Тут на передній план виходить: отримання задоволення від роботи і її результатів, взаєморозуміння і комунікації між співробітником і керівництвом, колегами; визнання заслуг і достоїнств працівника з боку керівництва; отримання задоволення від роботи; відношення керівництва, колег до самого працівника; визнання його заслуг і достоїнств; самовираження (лідерство, особистий авторитет і т. д.)

Що стосується соціально-стравихих чинників мотивації, то вони пов'язані з ситуаціями повної, часткової втрати працівником працездатності або з виникненням зовнішніх обставин, що впливають на життя і умови роботи: хвороба або смерть близьких, стихійні лиха.

Кажучи про типи мотивації, можна виділити два основних. Перший тип має місце тоді, коли мотиви спонукають людину здійснювати певні дії, що приводять до бажаного результату. Якщо біля суб'єкта і об'єкту мотивування не опиняється точок взаємодії, то процес не може бути ефективним.

Другий тип мотивації пов'язаний з формуванням мотиваційної структури, коли основна увага надається розвитку і посиленню бажаних для суб'єкта мотивування дій людини і, навпаки, ослабленню тих мотивів, які заважають ефективному управлінню. Цей тип мотивування носить характер виховної і освітньої роботи і не завжди пов'язаний з якимись конкретними діями або результатами, очікуваними працівником у вигляді підсумку його діяльності.

Результати другого типу мотивування в цілому істотно перевершують результати першого типу. Другий тип вимагає набагато більших зусиль, знань і здібностей для його здійснення. Організації, що освоїли і використовують його в своїй практиці, можуть, як показує досвід фун-

кціонування підприємств торговельної промисловості, набагато успішніше і результативніше управляти своїм персоналом.

Обидва типи мотивації слід використовувати, як нам представляється, в їх органічному поєднанні. Раніше ми відзначали відмінність між стимулом і мотивом. Аналогічно мотивування слід відрізнити від стимулювання.

Чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засоби управління персоналом застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим, що в результаті виховання і навчання співробітники самі проявляють зацікавлення в справах організації, здійснюючи необхідні дії без відповідної стимулюючої дії.

ВИСНОВОК

Дослідження ролі мотивації в системі управлінської діяльності обумовлені зміною характеру і змісту праці, широкою автоматизацією і інформатизацією виробництва. Визначено, що під мотивацією слід розуміти комплексне явище, що визначається багато в чому індивідуальними особливостями працівника, а також це комплекс умов і мотивів, що спонукає працівників до свідомої, цілеспрямованої діяльності, до сумлінності і наполегливості в досягненні потрібних для організації цілей.

Визначено, що, не дивлячись на близькість понять мотиву і стимулу, неможливо ці категорії визначати як тотожні. Це пояснюється тим, що мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, а стимул — це самі блага. Стимул може і не перерости в мотив у випадку, якщо він вимагає від людини неприйнятних дій. Таким чином, стимул орієнтований безпосередньо на потре-

бу, її задоволення, мотив же є головною сполучною ланкою між потребою і стимулом. Проведені дослідження мотивації персоналу дали змогу конкретизувати фактори і типи мотивації, які необхідно використовувати в їх органічному поєднанні.

Література:

1. Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография. — Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. — 200 с.
2. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. — 1997. — № 10. — С. 90—92.
3. Риндзак О. Мотивация зайнятості населення на регіональному ринку праці: соціологічний контекст // Регіональна економіка. — 2000. — № 4. — С. 125—132.
4. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітних відповідно до потреб ринку праці // Україна: аспекти праці. — 2004. — № 5. — С. 12—19.
5. Садеков А.А., Корнілова О.В. Ефективність матеріального стимулювання праці в торгівлі // Донецьк: ДонДУЕТ. — 2003. — 172 с.
6. Семикіна М.В. Мотивация конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. — Кіровоград: ПІК, 2003. — 356 с.
7. Сивый В., Надан А. Мотивация и стимулирование труда в условиях рынка // Бизнес-Информ. — 1996. — № 17. — С. 49—52.
8. Шинкаренко В., Криворучко В. Мотивация результатів діяльності працівників // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 3. — С. 25—29.

Новини

ПРОПОЗИЦІЇ З ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ БУДУТЬ ПРЕДСТАВЛЕНІ НА РНБО

Держгірпромнагляд підготував ґрунтовні пропозиції щодо покращення стану промислової безпеки на вугільних підприємствах України. Про це у Червонограді Львівської області повідомив Голова Комітету Сергій Сторчак. Він також зазначив, що ці пропозиції стосуються всіх галузей економіки і запропоновані до проекту рішення Ради національної безпеки і оборони, яка засідатиме у п'ятницю, 30 травня.

Конкретизуючи зміст пропозицій, керівник наглядового органу повідомив, що вони стосуються в першу чергу підвищення відповідальності роботодавця за стан промислової безпеки на виробництві. Крім того йдеться про розвиток гірничої науки, прийняття Законів України "Про промислову безпеку" та "Про метан вугільних родовищ" тощо.

Голова Держгірпромнагляду також зазначив, що ініціюватиме внесення змін до Закону України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності". За його словами деякі вимоги цього Закону суперечать нормам міжнародного права. Зокрема, йдеться про те, що Закон позбавив інспекторів права перевіряти об'єкти підвищеної небезпеки у будь-який час і без попередження. Водночас таке право закріплено у міжнародних конвенціях, що ратифіковані Верховною Радою України.

"Ця міжнародна норма зрозуміла, адже в її основі постулат про те, що людське життя є найвищою суспільною цінністю. І ми відстоюємо цю європейську норму в Україні", — додав Голова Комітету.

Прес-служба Держгірпромнагляду