

КАЩЕНКО І.В.,

студентка магістратури, Київський національний університет технологій та дизайну

НЕВМЕРЖИЦЬКА С.М.,

к. т. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена аналізу основних теорій мотивації персоналу підприємства. Пропонується напрямки удосконалення системи мотивації персоналу, запропоновано основні етапи підвищення мотивації персоналу.

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

Статья посвящена анализу основных теорий мотивации персонала предприятия. Предлагается направления совершенствования системы мотивации персонала, предложены основные этапы повышения мотивации персонала.

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

This article analyzes the major theories of motivation personnel. Suggested areas of improvement of motivation, suggested milestones increase 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.

Постановка завдання

Поставлено завдання проаналізувати основні теорії мотивації персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 Уткін Э.А., Виханський О.С., Наумов А.И., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Дафт Річард Л., Занюк С. у своїх дослідженнях підходять з різних боків до визначення терміну «мотивація» (див. табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» різними авторами

Автор	Визначення поняття мотивація
Уткін Э.А [7, с. 206].	Мотивація – це стан особи, що визначає ступінь активності.
Виханський О.С., Наумов А.И. [1, с. 198].	Мотивація – це сили, що існують внутрішньо і поза людиною, які побуджують в ній ентузіазм і завзятість.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [4, с. 345].	Мотивація – це процес спонукання 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 направленості, орієнтовану на досягнення визначених цілей.
Занюк С. [2, с. 350].	Мотивація – це сукупність спонукаючих факторів, які визивають активність особи і визивають направленість її діяльності.

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

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

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

В 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 бурхливим реакціям 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 негайною і справедливою реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічаються, але й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподіване винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємства:

- Підвищити зацікавленість співробітників в ефективності праці;
- Спонукати персонал підприємства працювати продуктивніше за мінімальні гроші, при впевненості у адекватності отриманої винагороди і невідворотності заслуженого покарання;
- Підтримувати зацікавленість співробітників в успішному проведенні можливих структурних перетворень для підприємства;
- Стимулювати висококваліфікований персонал різних категорій;
- Залучати і утримувати висококваліфікованих фахівців;
- Розвивати якості персоналу, такі як ініціативність, лояльність і відданість компанії;
- Підвищити якість прийняття управлінських рішень вищим управлінським органом підприємства;

- Намагатися переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та скорочення витрат;
- Зміцнити дисципліну працівників;
- Пояснити, узгодити і довести системи цілей керівництва до кожного працівника;
- Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;
- Орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати;
- Створити матеріальну зацікавленість в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат);
- Реалізувати колективні й особисті економічні інтереси працівників;
- 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 змістових 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 тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити 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 б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль 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 отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань представлена на рис.1.

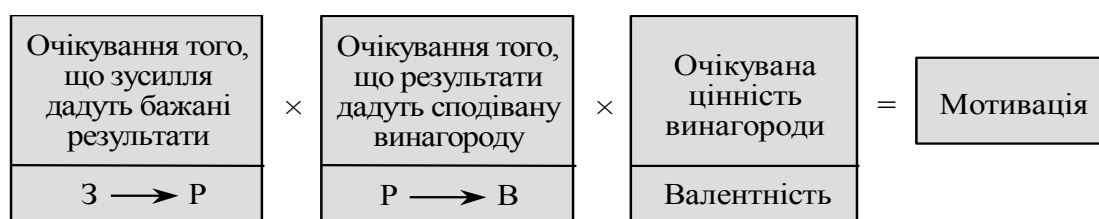


Рис.1. Модель мотивації за Врумом [3, с. 105]

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.

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

Теорія справедливості – це суб'єктивна оцінка відповідності отриманої винагороди до затрачених зусиль і співставлення її з винагородою 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, то 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. У 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, у свою чергу, 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 виконуваної 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 винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

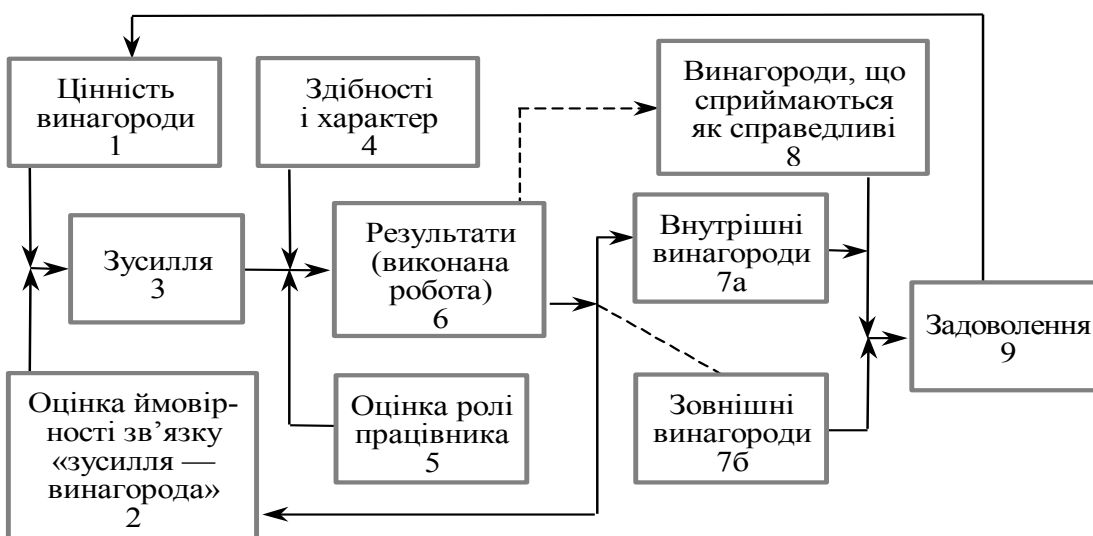


Рис. 2. Модель Портера–Лоулера

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 дальшу 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. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

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 напрямків стимулювання високоефективної праці;
- ❖ використання нових напрямків в оплаті праці з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників в 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

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 призведе до гарного результату.

Отже, можна сказати, що мотивація, як одна із 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, залежить її ставлення до роботи.

Список використаної літератури

1. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Навчальний 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. – 224с.
4. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоурі Франклін. Основи менеджмента Москва: Видавництво «Дело», 1997. – 704 с.
5. Ричард Л. Дафт., Менеджмент: Навчальний посібник – М: Пітер 2001. – 756 с.
6. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
7. Уткін Е.А. Мотиваційний менеджмент/Уткін Е.А. – М.: Асоц. авторів та видавництво «ТАНДЕМ»; Видавництво «ЭКМОС», 1999. – 256 с.