

УДК 331.101

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

© С. Ю. Паламарчук, магістр, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

В статье проанализированы научные подходы мотивационного механизма в системе управления персоналом и определены актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда в условиях современного предприятия.

In the article scientific approaches of motivational mechanism are analysed in control system by a personnel and the actual problems of motivation and stimulation of labour are certain in the conditions of modern enterprise.

Постановка проблеми

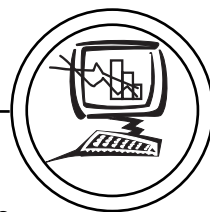
Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання підприємствам і організаціям доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей організації, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора.

Здійснення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення організації, наявно-

сті сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства і ефективного управління персоналом. Проблема мотивування людей до продуктивної праці не нова. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті: «Земля — мати багатства, а праця — батько його» [1].

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення висувають і нові вимоги до персоналу. Це не лише відбір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а, отже, і методів мотивації. Таким чином, і потреби, і мотивація більшості працівників потребують подальшого вивчення і систематизації. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці.

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Аналіз попередніх досліджень

Дослідження проблеми мотивації праці та використання трудових стимулів у сфері праці здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, соціологи, психологи, демографи, правознавці. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці — С. Л. Брю, Дж. М. Кейнс, К. Р. Макконнелл, А. Маршалл, М. Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом, проблеми зайнятості населення, оцінки персоналу і стимулювання праці в умовах переходу до ринкових відносин у різних сферах економіки України можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибур, Л. Фільштейн, А. Колота, Г. Купалову, М. Маліка. До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху не була самостійним об'єктом дослідження, хоч це і не можна визнати правомірним. Вивчення проблем мотивації 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. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

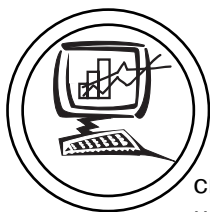
Мета роботи

На основі узагальнення теоретичних аспектів мотивації праці в умовах діяльності підприємства виявити тенденції та проблеми розвитку мотиваційної системи управління персоналом і запропонувати шляхи її вдосконалення.

Результати проведених досліджень

Мотивація персоналу як галузь науково-практичної діяльності потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, а й розроблення конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоплановості проблеми, її взаємозалежності та взаємообумовленості з багатьма іншими науками і дисциплінами. Що вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, то різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови.

Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

сприяти зниженню мотиваційних настанов [2]. Це ще один доказ принципової важливості вивчення потреб людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розробки дійових заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Мотивація й стимулювання є вирішальними факторами в управлінні персоналом. У широкому розумінні мотивацією є сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо [3].

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше діє людина. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

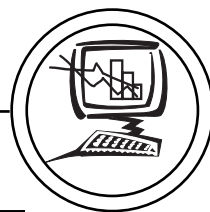
Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона

охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин, психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших до активності, досягнення цілей [4].

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників: теорії, що відображають зміст (теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія К. Альдерфера, теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі) [5], теорії, що відображають процес винагородження (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесна теорія М. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона та теорія партисипативного управління [6]). Розподіл мотиваційних теорій наведено у таблиці.

З проведеного аналізу змістовних та процесуальних теорій мотивації автор робить висновок про те, що існуючі на сьогодні теорії мотивації не розкривають принципи виникнення та функціонування механізму мотивації праці у системному зв'язку інтеграції його окремих елементів. Для більшості запропонованих теорій характерним є відокремлення результатів і спонукальних причин праці, а також абсолютизація тих чи інших чинників мотиваційного механізму.

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Мотиваційні теорії праці

Група теорій	Зміст теорії	Назва теорії	Розробник теорії
Змістові теорії мотивації праці	Відображають зміст винагородження	Теорія потреб	М. Туган-Барановський
		Ієрархія потреб	А. Маслоу
		Теорія потреб	Д. Мак-Клелланд
		Двофакторна теорія	Ф. Герцберг
		Теорія «Z»	У. Оучі
		Теорії «X» та «Y»	Д. Мак-Грегор
Процесуальні теорії мотивації праці	Відображають процес винагородження	Теорія очікувань	В. Врум
		Теорія справедливості	С. Адамс
		Комплексна процесна теорія	М. Портер і Е. Лоулер
		Теорія результативної валентності	Дж. Аткинсон
		Теорія партисипативного управління	

Автор звертає увагу на те, що розбіжності у розумінні сутності основних елементів механізму мотивації призводять до неоднозначного тлумачення його виникнення та функціонування.

На основі систематизації, узагальнення та переосмислення існуючих підходів, автор стверджує наступне: в механізмі мотивації беруть участь зовнішні та внутрішні елементи мотивування; зовнішні елементи мотивування є об'єктивними і формують стимули, а внутрішні елементи є суб'єктивними і формують мотиви. Відповідно, процес мотивування може бути внутрішньоорганізованим та зовнішньоорганізованим; наявність двох форм мотивації зумовлює виникнення результатів двох рівнів.

Виходячи з викладеної концепції розуміння основних елементів мотиваційного механізму, під мотивацією трудової діяльності автор розуміє сукупність множини чинників та елементів, які у своєму зв'язку зумовлюють, спрямовують та підтримують зусилля, що витрачає людина в процесі своєї діяльності. Послідовність перебігу та внутрішня будова мотивації зумовлює спонукальні причини трудової поведінки, причини її виникнення та очікувані наслідки.

Для того, щоб організувати персонал і організацію в цілому в продуктивну робочу команду, необхідна ефективна система мотивації, тобто створення підприємством у працівників стимулів до праці і заохочення їх працювати з повною віддачею



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

для досягнення особистих і організаційних цілей.

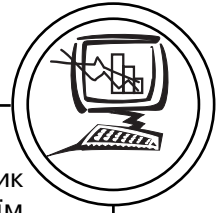
Мотивацію правомірно поділяти на матеріальну, трудову і статусну [7]. Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників. Однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більше впливає трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Безперечно, кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовираженням, самореалізацією працівника. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно зна-

чущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі [8]. Людині властиве прагнення до лідерства у колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому «підтекст» статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом.

Висновок

Ефективний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці, але не лише нагородами та преміями. Потрібно використовувати і такі мотивуючі засоби як: прохання, порада, навіювання, примус, психологічне підкорення групі, покарання, критика, осуд, наказ, вказівка, розпорядження. Проте всі ці засоби мотивування не діятимуть, поки вони не стануть включати в свою сферу інтереси, потреби, бажання, зацікавленість працівника. Необхідно формувати в кожного працівника почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми здібностями. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці. У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація управління персоналом: переважного значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення на-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



креслених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні. Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної

праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

1. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс. — 2006. — 288 с. 2. Гляшенко А. Х. Историчний аспект формування мотивації праці / А. Х. Гляшенко // Економіка та держава : Міжнародний науково-практичний журнал. — 2007. — № 7. — С. 82—85. 3. Гольда А. В. Формування системи мотивації трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 9. — С. 158—162. 4. Егоршин А.П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — 2-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 1999. — 624 с. 5. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник / Колот А. М. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 340 с. 6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : Навч. посібник / Лозниця В. С. — К. : ТОВ «УВПК «Ексоб»». — 2000. — 512 с. 7. Э. А. Уткин. Мотивационный менеджмент / Уткин Э. А., Бутова Т. В. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с. 8. Гунченко М. В. Принципи побудови моделей мотивації праці в умовах гуманізації управління підприємством / М. В. Гунченко // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 4-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. — Харків : Українська Асоціація «Жінки в науці та освіті», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2003. — С. 70—71.

Рецензент — Ю. О. Барнич,
к.е.н., професор, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 13.05.10