

НЕГРОШОВІ МОТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Арзамасова О.В.
Новікова Н.М.

У статті розглянуто переваги використання негрошової мотивації персоналу, дано вибірковий огляд негрошових мотивів, що можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, висвітлено причини, які зумовлюють зростання ролі соціально – психологічних стимулів праці, запропоновано рекомендації щодо мотивації персоналу в сучасних умовах. Стаття є спробою синтезу декількох популярних теорій раціональної мотивації, містить аналіз причин низької ефективності праці, відображена концепція вибору того або іншого методу стимулювання діяльності людини.

Кількість бібліографічних посилань – 5, мова – українська.

Ключові слова: управління, мотивація, мотив, негрошовий мотив, потреба, трудова поведінка, продуктивність праці, гуманізація праці.

ВСТУП

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах.

За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою "нішу" на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим зростає роль участі кожного працівника в досягненні цілей підприємства. Тому одним із головних завдань кожного суб'єкта підприємницької діяльності стає пошук ефективних методів управління трудовою поведінкою людей, застосування таких важелів впливу, які забезпечують активізацію людського фактора.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. "Двигуном" активної трудової діяльності є мотивація.

Однак ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації праці, автоматично її не забезпечує. Ефективне управління людьми буде досягатися лише тоді, коли керівники розумітимуть потреби кожного працівника. Тільки усвідомлюючи, які саме мотиви спонукають людину до дій, можна розробити ефективну систему управління нею.

Мотивація праці персоналу завжди була у полі зору теоретиків і практиків. У багатьох наукових публікаціях висловлені думки та пропозиції щодо

впливу негрошових факторів мотивації на діяльність організації. Вагомий внесок у розв'язання зазначеної проблеми зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Афонін А.С., підручник якого присвячений організаційно – економічним аспектам мотивації праці; Колог А.М. та Комарова Н.А., які у своїх працях розглядають аспекти впливу мотивації персоналу на ефективність роботи організації; Хеді Ісаак – досліджує питання впливу негрошової мотивації на результативність виробничого процесу.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та рекомендацій щодо стимулювання негрошових факторів мотивації праці персоналу організації.

Методологією досліджень є аналіз праці вітчизняних науковців з проблем негрошової мотивації праці персоналу.

Стаття складається з двох розділів. У першому розділі з'ясовано значення негрошових факторів мотивації праці та розкрито їх вплив на ефективність діяльності організації. У другому розділі розглянуто можливість простих змін у роботі персоналу, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співпрацю та ентузіазм з їх боку.

1 ЗНАЧЕННЯ НЕГРОШОВИХ МОТИВІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Організації функціонують у мінливому зовнішньому і внутрішньому середовищі. Зовнішнє середовище висуває обмеження на ресурси організації: зростаючі потреби споживачів стають більш складними, люди вимагають більше послуг і більш високої якості обслуговування, але при цьому більш дешевих. Ці вимоги в поєднанні з обмеженими ресурсами організації часто призводять до того, що їй доводиться домагатися більших результатів з меншими витратами. Зовсім не обов'язково, що

Арзамасова О.В., викладач кафедри економіки та менеджменту Тернопільської філії Європейського університету, тел. (80352)24-17-48
Новікова Н.М., викладач кафедри економіки та менеджменту Тернопільської філії Європейського університету, тел. (80352)24-17-48

фінансові мотиви зумовляють задоволення очікувань споживачів одержати більше послуг і більш високої якості, а також до задоволення потреб персоналу, якому доводиться збільшувати обсяги робіт. Цінності й інтереси багатьох працівників змінюються. Люди можуть бути більше зацікавлені у своєму здоров'ї і благополуччі. Вони можуть також очікувати, що якість трудового життя забезпечить їм комфортні умови відповідно до їх запитів, здоров'я і безпеки.

Працівники можуть приділяти багато часу роботі, але при цьому бути більш зацікавленими в підтримці балансу між їх особистим і трудовим життям. Талановиті і кваліфіковані люди можуть розраховувати на зменшення рутини, на творчу роботу, що сприяє росту і розвитку та дозволяє досягати, поряд з організаційними, також і особистих цілей. Організаціям, для того щоб задовольняти всі або більшість з цих потреб, імовірно, не потрібно цілком поклатися на фінансові інструменти, можна також спиратися на негрошові мотиви. [1, С. 214]

Використання негрошових мотивів для стимулювання персоналу підприємств є бажаним через ряд обставин.

Як вже зазначалося, зовнішнє середовище організацій постійно змінюється. У персоналу підприємств, так само, як і в населення, відносини й очікування змінюються. Динамічний характер середовища вимагає від керівників підприємств використання інноваційних підходів, які дозволять працівникам збільшувати продуктивність праці.

Оперативне реагування керівників на особисті потреби й очікування працівників є вирішальним для успішної реалізації програм підвищення продуктивності. Дослідження зазначених аспектів наводять на думку, що існує явний взаємозв'язок між задоволенням потреб людського капіталу організації і підвищенням продуктивності праці. Коли керівники демонструють зацікавленість у людях, які працюють у їхніх організаціях, і розуміють, що задоволення потреб персоналу означає підвищення продуктивності, то, швидше за все, вони прийдуть до висновку, що потрібно не тільки платити працівникам заробітну плату, яка б відповідала їхнім знанням і навичкам на ринку праці. Необхідно також реагувати на індивідуальні потреби людини.

Більш ранні дослідження показують, що як характер праці працівника, так і навколишнє середовище, впливають на його трудову поведінку: працівники, незадоволені умовами праці, швидше за все, будуть незадоволені своєю роботою в цілому. Незадоволеність працею може призвести до зниження продуктивності.

Соціальні зв'язки, що формуються в людей у робочій групі, роблять значний внесок у підвищення продуктивності праці. Дані групи відіграють роль сполучної ланки, підсилювати командний дух і групову мораль. Спроби керівників "розбити" робочі групи можуть мати негативний вплив на рівень продуктивності в них.

Ставлення керівників до персоналу організації може також вплинути на рівень продуктивності працівників. Результати досліджень показують, що,

коли керівники ставляться до співробітників як до працюючих і здатних працювати самостійно, тоді продуктивність праці, швидше за все, буде зростати. І, навпаки, якщо менеджер підходить до працівника як до ледачого, таке ставлення буде негативно впливати на продуктивність праці. Тобто підхід керівника до оцінки продуктивності праці персоналу організації також може впливати на продуктивність. Керівники повинні аналізувати діяльність персоналу ефективно для того, щоб адекватно оцінювати потреби працівників. У кожної людини є свої особливі потреби. Постійна оцінка продуктивності разом з регулярним і ретельним зворотним зв'язком і необхідним навчанням та розвитком істотно впливає на підвищення продуктивності праці персоналу. [2, С. 302]

Усі працівники мають потребу в позитивній оцінці своєї праці і розраховують на це. Вручення вітальних листів або просте схвалення працівників може сприяти вищій продуктивності праці. Продуктивність тих працівників, які прагнуть до успіху, може бути підвищена шляхом розширення кола завдань, які необхідно виконати. Включення працівників у програми комплексного управління якістю позитивно позначається на відданості співробітників своїй роботі.

Все більш актуальною стає потреба в узгодженні сімейного й трудового життя. До негрошових мотивів, важливих для співробітниць з маленькими дітьми, відноситься створення в організації спеціальної служби догляду за дітьми. Можливість скористатися її послугами заощадує час батьків, що звичайно витрачається на дорогу, коли дитячі установи перебувають за межами організації. Це також зменшує занепокоєння батьків про своїх дітей. [4, С. 25]

Використання гнучкого графіка робочого часу є ще одним мотивом, здатним підвищити продуктивність праці персоналу. Такий мотив буде дієвим тільки в тому випадку, якщо індивіди, які працюють за графіком, заслуговують довіри і відповідальні.

До потреби відчувати себе здоровими можна підійти творчо, забезпечуючи працівників абонементом в спортивні зали, організовуючи моніторинг стану їхнього здоров'я і направляючи у відповідні медичні установи.

Організації стикаються з гострою проблемою збереження талановитих і кваліфікованих працівників. Використовуючи негрошові мотиви, організація демонструє свою зацікавленість у задоволенні потреб та інтересів працівників. Персонал організації швидше за все відреагує на негрошове стимулювання підвищенням продуктивності праці.

Менеджери в сучасних умовах повинні постійно обдумувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, які працюють з ними. Важливу роль тут відіграє те, що навіть не найефективніші, а іноді й просто показові проекти, привертають загальну увагу (хоча нерідко і необгрунтовану) залучених в проект працівників.

2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянемо можливі способи здійснення простих змін у роботі персоналу, що могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати в них ентузіазм та бажання співпрацювати.

1. Підвищення різноманітності умінь і навиків.

Тут важливо пам'ятати, що саме різноманітність навиків, а не просто різноманітність сама по собі, є принциповою. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навиків, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їх кількості.

Проте не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності. Так монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти в процесі її виконання, та варто внести елемент різноманітності, як розмови стануть неможливими, в той же час не буде жодних компенсацій з боку самої роботи.

Працівникам також необхідно дати відчуття визнання навиків, що використовуються ними. Тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам шляхом публічного оголошення про виняткову цінність даного навичку у працівника. Такий підхід, як правило, стимулює працівника на удосконалення навиків, розширення діапазону його здібностей.

2. Поліпшення цілісності роботи.

Як вже наголошувалося, працівники відчувають більше задоволення від роботи, яка дає видимий результат. Поліпшення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього пов'язаних з ним завдань. Це, як правило, якісь підготовчі або завершальні операції, які виконуються різними людьми.

Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Необхідно також мати на увазі, що додавання робочих операцій нижчої якості, які не роблять роботу більш цілісною, зазвичай знижують рівень мотивації і викликають відчуття неприязні з боку працівників.

При виникненні труднощів із забезпеченням "змісту" роботи краще дану операцію автоматизувати. Проте навіть тут можливе внесення деяких змін. Так, операції по виготовленню ідентичних деталей можна додати цілісності, якщо деталі складати в коробку, а потім коробку відносити до місця призначення. Працівник стає відповідальним за підготовку сировини.

Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи – від тимчасових до стимуляцій. Проте важливо вчасно зупинитися і не доручити всю роботу одному виконавцю.

3. Підвищення важливості роботи.

Якщо працівник знає, як конкретно будуть використані результати його праці, він починає відчувати важливість власної роботи, що стимулює його до швидкого виконання роботи при хорошій її якості.

Працівник завжди хоче знати, навіщо він робить ту чи іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати, яку мету переслідує цей звіт. Тому при формулюванні будь-якого завдання необхідно згадати про цілі, про те, що реально залежатиме від швидкості і якості виконання даної роботи, як ця робота "вливається" в роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець чекатиме результату.

4. Збільшення автономії.

Робота менеджера складається з вирішення завдань різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим дає подвійний ефект: підвищує концентрацію зусиль менеджера на вирішенні проблем вищого рівня і, водночас, позитивно впливає на мотивацію працівників.

Передача права ухвалення рішень низького рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, зокрема, знають де одержати необхідну інформацію і в який момент ухвалити рішення.

За умови знання підлеглими всіх вимог і інструкцій, що діють в організації, менеджер може надати їм можливість самостійної постановки цілей своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь в процесі ухвалення таких рішень, набагато більша вірогідність того, що вони відчуватимуть відповідальність за роботу і переживатимуть відчуття успіху при успішному її завершенні. Реально це здійснюється за допомогою системи кваліфікованих співбесід. У ході таких співбесід необхідно запобігати ситуації, коли підлеглий ставить перед собою нереальні цілі, які явно не можуть бути реалізовані з яких-небудь причин, залежних, у тому числі і від поточного стану справ організації.

Інструменти, матеріали і устаткування, а також методи їх використання утворюють ще одну ділянку, де можна збільшити самостійність. Дуже часто працівники не мають права відмовлятися навіть від неякісних матеріалів. Неважко припустити, до чого це може призвести у випадку, якщо далі по ходу технологічного процесу передбачений контроль якості. Адже обов'язок контролерів – висловлювати претензії до тих, чії компоненти не відповідають стандарту.

У випадку, коли менеджер визначає, як і яким устаткуванням користуватися працівникам, він не зможе врахувати індивідуальні особливості кожного працівника. Відчуваючи навіть незначні незручності, і, в той же час, позбавлені свободи вибору, працівники незабаром втрачуть мотивацію до виконання роботи. В ідеалі вони також повинні відповідати за обслуговування і ремонт устаткування, що використовується ними.

Час є надзвичайно важливим чинником у всіх видах роботи. Якщо працівник не має достатньо часу для якісного виконання роботи, він вважає, що на неї не варто витрачати зусиль. Доручення роботи наперед надає працівникам значну автономію у виборі часу роботи. У них з'являється можливість

розставляти пріоритети, планувати роботу з урахуванням своїх схильностей, а, отже, одержувати ольше задоволення. [5, С. 186]

Темп виконання роботи також чинить істотний вплив на мотивацію. Тому менеджер повинен прагнути до зниження монотонності напівавтоматичних процесів, надаючи працівникам свободу у виборі темпу. Якщо ж це не можливо і темп цілком задається машиною, необхідно ввести систему буферних накопичувачів.

5. Посилення зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок буває внутрішнім – тобто таким, що йде від самої роботи, і зовнішнім – коли власник результатів роботи відмовляється від їх якості, а також у випадку публічної похвали.

Внутрішній зворотний зв'язок є надійнішим, оскільки діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Правильний спосіб стимулювання цього зв'язку – ставити чіткі і конкретні цілі, не вказуючи при цьому шлях їх досягнення. Інший спосіб – введення в процес виробництва перевірок на якість. Це дозволить працівнику одразу виправляти недоліки і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його максимально до ефективного. А значить, в результаті подібні збої в майбутньому вже не повторяться.

Дуже часто буває ситуація виключно негативного зворотного зв'язку, тобто, коли працівники дізнаються тільки про недоліки своєї роботи. Таким чином вони позбавляються винагороди за хорошу роботу. З другого боку, відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Працівник не сприйме негативні оцінки більше ніж по двох-трьох параметрах. Проте, якщо менеджер чергує позитивну і негативну критику, інформація про невдачі буде сприйнята повніше.

Інша крайність – коли начальник нездатний критикувати своїх підлеглих. В цьому випадку невдачі ніби фіксуються і працівник не отримує можливості виправляти свої помилки, а часто навіть не знає, чи потрібно це робити.

Часто люди чинять опір введенню зворотного зв'язку, оскільки не були до цього підготовлені, не знають, як його забезпечити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, точним, докладним, здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблене неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, поза сумнівом, зросте. Вона може бути ще вищою, якщо працівник з'ясує ці питання сам.

Для української ментальності характерне прагнення до колективної праці, визнання і пошани колег і т. п. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію важко забезпечити високу оплату праці, особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, гуманізуючи працю, зокрема:

– визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;

– застосовувати програми збагачення праці і ротації кадрів;

– використовувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

– встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається підприємством, на якому вони працюють;

– надавати засоби для організації відпочинку і дозвілля колективу, забезпечувати безкоштовними путівками, надавати кредит на покупку житла, автомашин і т. п. [3, С. 25]

Дослідження показали, що потреби людини не тільки різноманітні, але і складні. Державні і приватні організації усе більше і більше використовують негрошові мотиви, щоб реагувати як на індивідуальні, так і на колективні потреби працівників організації.

ВИСНОВКИ

Отже, будь-який організований процес, у тому числі й виробництво, здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій і реалізації мети, задля якої цей процес здійснюється.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. “Двигуном” активної трудової діяльності є мотивація.

В Україні значна частина працівників стверджують, що працюють заради грошей. Для багатьох також стимулом є пільги. Але ці способи не завжди себе виправдовують, тому є ще один ключовий чинник, що визначає трудову поведінку – це внутрішня мотивація. Вона пояснює те, чому саме людина хоче виконувати доручену їй роботу на щонайвищому рівні, або навпаки. Тому керівникам потрібно усвідомити, що не можна лишати активізацію внутрішньої мотивації на совісті фахівців з найму або розглядати цю проблему лише на етапі входження працівника в організацію, оскільки це може призвести до серйозних зривів у роботі, або до того, що працівник раптово покине компанію.

На нашу думку, в перспективі слід зробити акцент на особливій специфіці роботи вітчизняних підприємств. Варто зауважити, що в умовах України керівникам організацій не можна одразу застосовувати західні методи стимулювання персоналу в силу того, що у працівників досить глибоко вкоренилися принципи управління, які діяли за “командно-адміністративної системи”. Ми вбачаємо, що найбільш перспективним напрямом впровадження змін у сфері мотивації праці на даний час є підвищення загального рівня вітчизняної бізнес-культури, розуміння керівниками важливості негрошових факторів мотивації та поступове впровадження їх у процес стимулювання праці.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: Учеб. Пособие. – К.: МЗУУТ, 1994. – 304 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Комарова Н. Мотивація праці і підвищення ефективності роботи.// Людина і праця. – 1997. – №10. – С. 23-26.
4. Хэди Исаакс. Неденежные мотивы повышения производительности труда.// Персонал Микс. – 2004. – № 2. – С. 13-17.
5. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

УДК 330.11.62:338.43.01

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ ТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бочко О.Ю.

У процесі трансформації економіки країни особливе місце займає аграрна реформа, дослідження проблем формування відносин власності та функціонування форм господарювання сільськогосподарських підприємств. У статті розглянуто особливості створення сільськогосподарських підприємств різних форм власності та господарювання, вивчено процес становлення аграрних товариств, приватних та селянських (фермерських) господарств.

Кількість бібліографічних посилань - 14, мова – українська.

Ключові слова: трансформація економіки, власність, відносини власності, сільськогосподарське підприємство, акціонерне товариство, фермерське господарство, кооператив, господарське товариство.

ВСТУП

У період становлення політичної та економічної незалежності, трансформації економічних реформ у суспільстві, особливу роль відіграє визначення питання розподілу відносин власності в країні. Оскільки власність є однією з найбільш фундаментальних і основоположних напрямів економічної теорії, тому питання власності стали об'єктом досить пильного наукового інтересу вчених.

Розвитку продуктивних сил та виробничих відносин удосконаленню форм власності і господарювання, які знайшли сприяли Укази президента України „Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки” та „Про заходи щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектора економіки” (1991р.).

Значну увагу дослідники приділяють вивченню проблем новоутворених сільськогосподарських підприємств різних форм власності та господарювання: Л.М. Газуда [3], М.Й. Хорунжий [4], О.Стасів [5] та ін. Проте менша увага приділяється

вивченню питань створення сільськогосподарських підприємств що і розкрито автором даної публікації.

У процесі дослідження вивчено проблеми формування й функціонування організаційно-правових форм господарювання стосовно певних регіонів [7]-[9].

Метою дослідження статті є вивчення проблем створення сільськогосподарських підприємств різних форм власності та господарювання.

При написанні статті автором було використано наступні методи дослідження: аналізу, синтезу, дедукції.

Стаття складається з вступу, двох розділів, висновків.

1 РОЗПОДІЛ

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ФОРМАМИ ВЛАСНОСТІ ТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ)

З прийняттям Указу Президента від 3 грудня 1999 р. «Невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» в організаційно-правових формах господарювання сталися суттєві зміни. На базі колективних сільськогосподарських підприємств створено нові

Бочко Олена Юрійвна, асистент кафедри менеджменту Мукачівського технологічного інституту, тел. (803131)21109