

УДК 331.108

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ножова Г.М.
Пилип М.В.

У статті розкрито теоретичні засади аналізу мотивації, на основі якого визначена необхідність застосування мотивів, стимулів та винагород з метою зацікавленості персоналу в досягненні найкращих результатів в роботі. Досліджені існуючі методи стимулювання персоналу, що впливають не тільки на підвищення результативності роботи персоналу, а й на ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: аналіз, мотивація, мотив, потреба, метод, стимулювання, персонал, ефективність

ВСТУП

У міру розвитку суспільного виробництва, переходу до постіндустріальних засад його функціонування дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. Економічною наукою доведено (і підтверджено практикою), що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація. Аксиомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. Аналіз сучасних моделей мотивації і використання їх в практичній діяльності сприятиме досягненню цілей організації.

Сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Тому одним з важливіших передумов правильного вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз інтенсивності праці, певних заходів із заохочення працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Аналіз стану використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки соціально-побутової сфери. Такий аналіз може сформулювати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Питанню ефективності використання людського потенціалу та дослідженням методів мотивації присвячено велику кількість праць вітчизняних і зарубіжних дослідників: А. Альберт, У. Бреддік, О. Виханський, В. Врум, Ф. Герцберг, С. Ільїн, С. Каверін, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, Осовська Г.В., Даниюк В.М., Колот А.М. та ін.

Однак, деякі питання внутрішнього механізму мотивації трудової діяльності на підприємствах різних видів економічної діяльності розглянуто недостатньо.

Одним з нерозглянутих питань є те, що в процесі мотивування не повністю брались до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто носять загальний характер, їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства.

Метою даної статті є аналіз існуючих методів мотивації трудової діяльності і можливості їх практичного застосування на підприємствах легкої промисловості.

В сучасних умовах господарювання для більш широкого застосування мотиваційного механізму на підприємствах легкої промисловості в Україні необхідна комплексна методологія і заснований на ній інструментарій, які б допомогли з більшою ефективністю використовувати їх з метою підвищення привабливості і інтенсивності людської праці.

Метою нашого дослідження є більш глибоке вивчення і аналіз існуючих методів мотивації трудової діяльності та можливості їх практичного застосування на підприємствах легкої промисловості.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне захоочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з'явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Елтон Мейо був одним з небагатьох освічених людей свого часу, який правильно розумів наукове управління і був підготовлений у галузі психології. Він став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923-1924 рр. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250 %, тоді як на інших дільницях лише 5-6 %. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо.[3]

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія "людських відносин".

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній світ [6].

Аналіз характеру мотиваційного процесу показав, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо.

Сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Тому одним з важливіших передумов правильного вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз інтенсивності праці, певних заходів із захоочення працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Аналіз стану використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки соціально-побутової сфери. Такий аналіз може сформулювати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Як показали дослідження, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше мотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Аналіз ефективності використання людського потенціалу показав, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна непрямолінійна залежність.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Це особливо проявляється у швейній галузі. Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, доклали навіть більших зусиль при пошитті одягу (якість стрічки, обробка оздоблювальних деталей та ін.). Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначеної мети [2].

За допомогою мотивації на підприємствах швейної промисловості можуть бути розв'язані такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих швачок;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності, особливо пропозиції з розробки нових моделей одягу;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Американський вчений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети, тобто силу вмотивованості, можна відобразити за формулою (1):[4]

$$M = Пду \times Вдц \times Здц (1),$$

де М — сила мотивації (прагнення); Пду — прагнення досягнення успіхів як особистісної диспозиції; Вдц — суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі); Здц — значення досягнення даної мети (цілі) для людини.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив — це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви — це спонукальні причини поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме. Модель мотивації через потреби показано на рис. 1: [5].

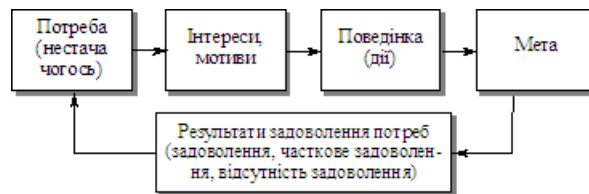


Рис. 1 Модель мотивації через потреби [3].

Потреби людей різноманітні, але мають загальні особливості, які можна використовувати в будь-якому виді економічної діяльності, в тому числі й у швейній промисловості:

- людські потреби завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;
- потребам властиві розвиток і різноманітність;
- більшість потреб людей циклічні, тобто виникають знову і знову: дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди;
- більшість своїх потреб люди задовольняють тільки за допомогою використання певних предметів.

Одним з елементів мотиваційного процесу є мотиви діяльності.

Мотиви (лат. *movere* — тягнути, штовхати) — переважно усвідомлені спонукання особистості до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. [3]

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо.

Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. Якщо потреби — це відчуття нестачі чогось, то мотиви — це спонукання людини одержати бажане (рис. 2).

Говорячи про мотиваційні процеси, важливо відмітити, що значне місце у мотиваційному процесі займають стимули.

Стимулювання — процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника; створення особистісно значимих умов, що спонукають його діяти певним чином.

За допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Види мотивації класифікуються за кількома головними ознаками. Залежно від основних груп потреб виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації.

Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, вищого рівня життя. Трудова мотивація залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу

роботу, працювати у престижних, соціально важливих сферах організації. Всі ці види мотивації в сукупності повинні вдало поєднуватись. Тільки в такому випадку мотиваційні процеси сприятимуть підвищенню ефективності використання людського потенціалу на будь-якому полі його діяльності.

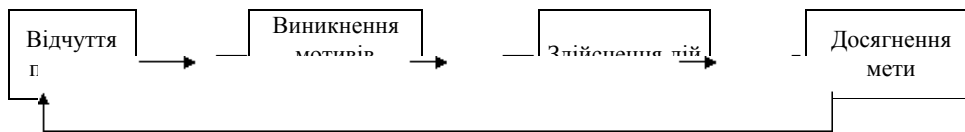


Рис. 2 Місце мотивів у поведінці людини [4].

Система мотивації на підприємствах швейної промисловості має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагорода може бути моральна і матеріальна, форми і розмір її мають відповідати затраченим зусиллям і лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

2 МЕТОДИ МОТИВАЦІЙ

Для обґрунтованості мотиваційного механізму, який потрібно впроваджувати на підприємствах швейної промисловості, важливо проаналізувати існуючі методи мотивації, які є способом управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організації різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо. Окремі автори дають різну класифікацію методів мотивації. В наведеній табл. 1 і на схемі рис.3 наведена класифікація [7,8]. Ці методи є об'єктами аналізу, результати якого допоможуть керівництву швейного підприємства обрати найбільш для них прийнятні. Вони дозволяють:

- розробити просту і надійну систему соціального страхування;
- застосовувати ясні та справедливі правила регулювання діяльності підлеглих;
- оплачувати працю вище від прожиткового мінімуму;
- не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і виконання ризикованих дій;
- забезпечувати гарантії стабільної праці, медичного страхування, одержання пенсій;
- надавати можливості підвищення професійного рівня для забезпечення стабільності в роботі.

Дослідження практичного застосування вищенаведених методів мотивації в різних галузях промисловості і характер взаємодії керівництва і персоналу ВАТ "Хустська швейна фабрика "Прометей" дозволили зробити висновки про те, що в Товаристві є всі можливості:

- по-перше, пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу та делегувати підлеглим частину своїх повноважень і відповідальності;

- по-друге, звертатися до співпрацівників, підлеглих із повагою, високо оцінювати виявлену ініціативу, творче ставлення до справи; та використовувати різноманітні форми визнання заслуг підлеглих, надавати їм почесні титули, звання, нагороди, висвітлювати їх заслуги у пресі, нагадувати про їх заслуги у публічних виступах;

- по-третє, залучати підлеглих до формування цілей, розроблення рішень, прислухатися до їх точок зору; сприяти підвищенню підлеглих по службі, забезпечувати можливості для навчання, перепідготовки та забезпечувати достойні, комфортні умови на роботі, оплату праці, зовнішні символи службового статусу.

Окрім загальноживаної класифікації методів мотивації (рис. 3), їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що ззовні, та внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

В класифікації, наведеній на рис.3, привабливим є те, що вона чітко виділяє економічні та не грошові напрямі, які можуть бути закладені в колективні договори підприємства і з якими всі працівники заздалегідь можуть бути ознайомлені.

Працівникам, які успішно і добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги і пільги у сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при переведенні на більш кваліфіковану роботу чи на вищу посаду (за наявності вакансій, необхідної підготовки та особистих якостей).

Постановка високих цілей, які надихають людей на ефективну працю. Значна частина завдань, які керівник ставить перед працівником, повинна містити в собі елемент виклику. Морально мотивують працівників створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумового ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі. На підприємстві повинна бути створена така атмосфера, щоб кожний працюючий рахував, що підприємство, на якому він працює, це його сім'я.

Таблиця 1 Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	Види методів
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих осіб: менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва); працівників (початківців, досвідчених); жінок
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): заробітна плата; преміювання; грошова винагорода; Матеріальна допомога; участь у прибутках Неекономічні методи мотивації: а) організаційні: участь у справах організації; мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень; мотивація збагаченням змісту праці б) морально-психологічні: похвала, схвилювання, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра
За основними потребами	Методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих Методи задоволення потреб у захищеності та безпеці Методи задоволення потреб у причетності та належності Методи задоволення потреб поваги і визнання Методи задоволення потреб самовираження, самореалізації
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих осіб: менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва); працівників (початківців, досвідчених); жінок

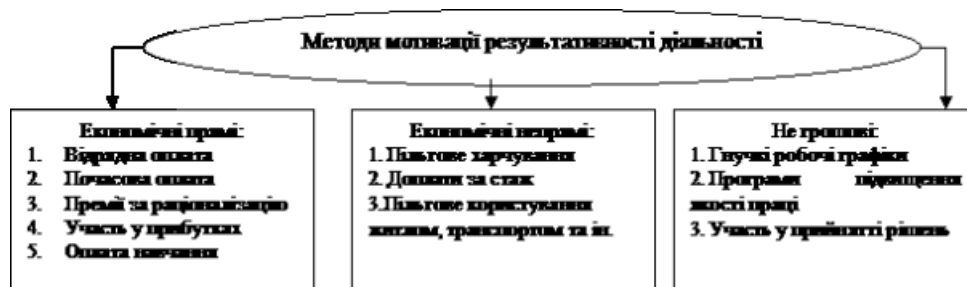


Рис. 3 Класифікація методів мотивації [8]

ВИСНОВКИ

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, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора.

Ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Аналізуючи існуючі методи і способи мотивації, а також сутність людського фактору, вивчаючи мотиви, які покладені в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Мотивація людської діяльності значно впливає на результати діяльності працівника, а вони в свою чергу впливають на кінцеві результати діяльності підприємства в цілому. Щоб забезпечити конкурентоспроможність швейного виробництва не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках, потрібна високоефективна і якісна праця. Методологічні і організаційні засади впровадження сучасних методів мотивації праці у швейному виробництві є предметом нашого подальшого дослідження.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: ЦУЛ, 2005.
- 2.Карлова О.А. Основи менеджменту. Навч. Посібник. – Харків: ХНМАГ, 2008
- 3.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006.
- 4.Менеджмент Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2007.
- 5.Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2005.
- 6.Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: “Кондор”, 2006.
- 7.Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2007.
- 8.Покропивний С. Ф., Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П., Соболь С. М. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2001.

Нонова Галина Миколаївна, к.е.н., професор кафедри обліку та аудиту ДВНЗ “Ужгородський національний університет”

Пилип Марія Василівна, магістр, Карпатський інститут підприємництва ВНЗ «Міжнародний університет розвитку людини «Україна», much-morika@mail.ru