

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

*У статті розкрито основні підходи до мотивації як функції управління. Показано напрямки застосування мотиваційного механізму, його зв'язок з підвищенням продуктивності праці в нових економічних умовах. Розроблено пропозиції використання мотивації в управлінні організацією.*

**Ключові слова:** мотивація, управління, організація управління, продуктивність праці, економічні умови.

В умовах постіндустріального суспільства система управління мотивацією персоналу виконує важливу роль в управлінні організацією. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій, її можна уявити як кровоносну систему організації, яка дозволяє всій решті елементів системи організації функціонувати нормально, знімаючи суперечність між суспільними і індивідуальними потребами в організації, вона також виконує такі важливі функції, як об'єднання, навчання і пристосування працівників до умов організації.

Вивченню питань мотивації працівників у сучасних державних та приватних організаціях дослідники приділяють велику увагу. Відомі праці із цієї проблеми таких учених, як А. Маслоу, Л. Верещагіна, Є. Єгоров, А. Єгошин, Є. Ільїн, А. Колот та ін.

Метою нашої статті є проаналізувати основні підходи щодо використання мотивації працівників, що належать до різних структурно-функціональних груп, та розробити управлінські підходи щодо її використання для вдосконалення управління в організаціях.

Управлінська діяльність виступає в сучасних умовах як один з найважливіших чинників функціонування і розвитку будь-яких організацій. Але наразі мотиваційна функція управління використовується не в повній мірі, що не відповідає потребам сучасних організацій.

Мотивація є «локомотивом» активної трудової діяльності. Мотивація – це збудження працівників до праці для досягнення цілей організації.

Теоретичною основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Мотивація допомагає людям досягати цілей, одержувати позитивну перспективу, давати сили для змін, підвищувати самоповагу і можливості, управляти своїм розвитком і допомагати іншим.

З точки зору менеджменту й управління, мотивація – це функція управління, пов'язана з процесом спонукання керівником інтересу і бажання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Це сукупність дій керівника, які спонукають людей робити те, що вважає потрібним керівництво. Успіх – це реалізована мета.

Д. Діпроуз [5, с. 51] вважає, що коли про мотивацію говорять управлінці, вони мають на увазі під цим поняттям щось велике і зримає, що має речову сутність, вони мають на увазі під цим поняттям ефективність. Вони хочуть мати таких працівників, які ефективно трудитимуться, допомагатимуть іншим колегам і за необхідності працювати наднормово.

На думку Т.С. Кабаченко [6, с. 197], будь-який акт управлінської взаємодії так чи інакше є або дією на інтенсивність і динамічні характеристики активності людей, або на її зміст. Це встановлює взаємини між членами колективу, спонукаючи їх виконувати необхідну, з погляду керівника, роботу.

За Р.Л. Дафтом під мотивацією розуміють сили, які існують всередині або поза людиною, які викликають в ньому ентузіазм і завзятість до виконання певних дій. Вивчення мотивації працівника, продовжує автор, дозволяє зрозуміти, що примушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Т.А. Дауно і М.Д. Фотлер [3, с. 91] визначають мотивацію як стан почуттів і думок, які спонукають або пробуджують сили людини для виконання завдання або діяльності, як особливу поведінку. У центрі такого визначення мотивації – емоційний або пізнавальний стан людини, який не залежить від дій. Зосередивши увагу на цьому, можна чітко відрізнити мотивацію від виконання завдання і його наслідків. Зазначимо також, що мотивація може бути або станом почуттів, або думок, або їхнім поєднанням. Для окремих людей мотивація є скоріше станом почуттів, ніж мислення, тоді як для інших – навпаки.

Еріх Кирхлер і Кріста Родлер [7, с. 14], узагальнюючи визначення мотивації різних авторів, встановили, що в більшості визначень містяться такі компоненти мотивації: активація, напрямок і цілеспрямоване управління поведінкою. Активація розуміється як спонукання до дії. Напрямок визначається як особисте рішення про вибір мети. Управління поведінкою пов'язане з тими чинниками, які сприяють реалізації поведінки, аж до досягнення мети.

Український професор О.А. Бугуцький [1] вважає, що суть сьогоденної практики мотивування працівників можна відобразити в умовній схемі співвідношення чинників мотивації і залежного від них зростання продуктивності праці. Чинником мотивації в даному випадку виступатиме будь-який аспект діяльності, що прямо або побічно впливає на результативність праці. За даними, одержаними в дослідженнях цього автора, найістотнішу дію на продуктивність праці надає саме внутрішня мотивація особи. О.А. Бугуцький виділяє в мотивації чотири основні компоненти:

- матеріальну зацікавленість;
- особистий інтерес до роботи ;
- стосунки в колективі;
- зміст роботи з точки зору громадських інтересів.

Професор А.М. Колот [8, с. 49] стверджує, що мотивація трудової діяльності не може бути дією без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника. Він вважає, що під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює не-

обхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Російський професор Т.Ю. Базаров вважає, що економічне стимулювання грає роль тоді, коли воно тісно пов'язане з фактичними результатами роботи фірми, відділу, команди. Він виділяє наступні змінні залежності заробітку від виробітку:

1. Основна тарифна ставка, яка на практиці буває різною і ставиться в залежність від рівня виконання норм виробітку та інших чинників.

2. Складові частини встановленої норми часу (коефіцієнт темпу роботи, надбавки до норми часу і тощо).

3. Застосування додаткових елементів у вигляді межі виконання норм.

4. За безтарифних систем – відмова від відрядних розцінок і фіксованих посадових окладів.

5. Ув'язка фонду заробітної плати з реалізацією і сплаченою продукцією, тобто рівень заробітної плати залежить від надходження грошових коштів на рахунок підприємства за реалізовану продукцію, роботи або послуги;

6. Відрив заробітної плати від нормування праці, тобто усунення економічного покарання за зростання продуктивності.

У літературі розглядається декілька систем грошової винагороди персоналу, які засновані на колективному розподілі вигод, отриманих від підвищення продуктивності праці, якості продукції, що випускається, скорочення часу доставки продукту до кінцевого споживача. Ці системи колективного розподілу вигод від зростання продуктивності представлені системами Раккера, Ськенлона, системою «Імпрошеар» і безтарифною системою.

Система Ськенлона заснована на розподілі між працівниками і фірмою вигоди від економії на заробітну плату.

Система Раккера, яка розрахована на основі розподілення вигоди, отриманої від збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на одну грошову одиницю.

Система «Імпрошеар» базується на преміюванні працівників за заощаджений час, потрібний для випуску одиниці продукції.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу і продуктивності його праці.

Бажання отримати визнання, тобто оцінку трудової діяльності, є сильним мотиваційним чинником, що визначає поведінку відповідно до вимог трудової моралі. Негативний вплив на соціальні мотиви, що безпосередньо відображають ставлення тих, хто працює, до норм трудової моралі має приватизація. Хоча існують відмінності в способах її проведення в окремих державах, практично всі, хто працює (і громадяни взагалі), вважають, що нові власники набували власності не завжди відповідно до економічно раціональних і справедливих умов. Навпаки, вони часто вдавалися до дій і способів, про які не можна сказати, що вони є прийнятними з правової і моральної точок зору і що самі матеріальні засоби для придбання власності не завжди зароблені чесною працею.

Крім того, встановлені такі форми організації економічних суб'єктів (підприємств і їхніх об'єднань), за яких менеджмент не відокремлений від власності, і носії функції менеджменту прагнуть (дуже часто) отримати якомога більший прибуток, не виділяючи засобів на впровадження нових технологій, поліпшення умов праці, її гідну оплату. Власники в ролі менеджера будують авторитет не на своїх професійних якостях, а на самому факті володіння, грубому і нешанобливому поводженні з тими, хто працює. Вони неначе не знають або не хочуть знати про потреби тих працюючих не бути ізольованими від колег і менеджера і мати деякі, хоча б мінімальні повноваження у зв'язку з виконуваною роботою. У такій ситуації виникають конфлікти не лише на підприємствах, але і в суспільстві в цілому.

З точки зору трудової моралі, тобто поведінки відповідно до її норм, в суспільствах, що трансформуються, особливої уваги заслуговують соціальні мотиви – придбання і альтруїзм. Мотив придбання виражається в потребі нагромаджувати матеріальні блага і володіти ними. Деякі теоретики вважають його природним. Якщо погодитися з ними, то потрібно було б розглядати цей мотив як біологічний, а не соціальний. Проте прийнятною є точка зору, згідно якої цей мотив зараховується до соціальних. Він виявляється в стосунках з іншими людьми, точніше, в певних суспільно-економічних ситуаціях. У цьому сенсі є актуальною і думка про те, що нам гроші потрібні для того, щоб жити, «ми не можемо бути впевненими, мали б люди сильну мотивацію праці, якби вкладена праця нагороджувалася виключно грошима», а якщо мотивація не зводиться лише до добування засобів для існування, то «економічна діяльність часто робиться ради задоволення бажання отримати визнання, а не заради задоволення природних матеріальних потреб».

Виникає питання: яка і в чому роль менеджерів (тих, хто бере участь в організації господарчих суб'єктів і в управлінні) в державах, що трансформуються, та як вони можуть сприяти підвищенню економічної ефективності. Отже, менеджери повинні розглядати і ставлення працюючих до норм трудової моралі, відповідно до яких їхня поведінка повинна сприяти підвищенню продуктивності праці і економічної ефективності ринкових суб'єктів. За такого підходу менеджери повинні мати на увазі, що майнові права та інші сучасні економічні інститути необхідні, але недостатні для ринкового господарювання взагалі і в державах, що трансформуються, особливо.

Сучасні інститути є необхідною, але недостатньою умовою процвітання сучасного суспільства і суспільного добробуту; вони повинні зважати на традиційні суспільні і етичні звички, аби правильно функціонувати. Менеджери мають враховувати цей стан, тим більше намітилася тенденція запозичувати, точніше сліпо копіювати, економічні інститути розвинених держав з ринковою економікою, не враховуючи або недостатньо враховуючи «традиційні суспільні і етичні звички» окремих держав, унаслідок чого відсутні очікувані позитивні ефекти.

Велике значення мають заходи, які приймалися для підвищення якості трудового життя і розвитку різних форм участі працюючих в управлінні і «збагаченні» трудових знань. Коли люди беруть участь в ухваленні рішень, вони

отримують задоволення від того, що до їхніх думок прислуховуються, що їхні думки обговорюють і застосовують зрештою. Участь працівників в управлінні господарськими суб'єктами може складати разом з останніми важливий чинник підвищення мотивації праці і створення позитивного ставлення до норм трудової моралі не лише тому, що вони виражають мотив самоактуалізації, але й тому, що зменшують шкідливі наслідки гордовитої поведінки капіталу в тих випадках, коли керівництво підприємством повністю або частково перебуває в руках його власників.

У державах з приватною власністю і ринковою економікою накопичено великий досвід посилення мотивації праці і заохочення поведінки відповідно до вимог трудової моралі. Використання цього досвіду означає, що підготовка менеджерів має бути інтердисциплінарною та виходити за рамки економічної освіти.

Мотиваційний вплив в умовах розвитку ринкових відносин має базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Саме останні є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення рівня виробництва.

Досягнення найбільшої продуктивності праці пов'язане з формами власності на засоби виробництва, що обумовлюють адекватну систему мотивації до ефективної праці. Такою системою є приватна власність на засоби виробництва: індивідуальна, корпоративна, асоційована, власність на вироблену продукцію тощо. Мова йде про таку систему відносин, за якої існує не ілюзорний, а цілком реальний, нерозривний зв'язок працівника з матеріальними умовами виробництва. Зміна форми власності докорінно змінює мотивацію учасників виробництва, неминуче сприяє його економічному і соціальному піднесенню, подоланню кризових явищ в економіці в цілому.

Історичний досвід свідчить, що саме капітал обумовлює небачену досі мотивацію до високоефективної праці. Власне капітал є мотиваційним чинником, що виконує в умовах ринку найважливішу функцію із забезпечення ефективності виробництва. Саме капітал забезпечує єдність, взаємозв'язок, взаємообумовленість складових частин схеми «виробництво – обмін – споживання» і на цій основі дає можливість продуктивно функціонувати ринковій системі. Само по собі виробництво, не узгоджене і не пов'язане з обміном неминуче призведе до соціалістичного плану як самодостатнього ідеалу.

Мотивація, на нашу думку, в сучасних умовах пов'язана з альтернативною формою власності. Трансформаційні процеси, що мають місце в нашій економіці, характеризуються значними змінами як під час формуванні капіталу, так і його розподілу.

Слід мати на увазі, що мотивація може бути не тільки позитивна, але й негативна. Розвиток виробництва на інноваційній основі насамперед впливає на внутрішні мотиви – задоволеність результатами своєї праці і виробництва. Творчість підсилює змістовний бік праці, в результаті чого мотиваційний вектор буде спрямований у позитивному напрямку.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх мотивів працівника вимагає аналізу різних виробничих ситуацій з метою одержання якісної інформації, необхідної для прийняття рішення.

На думку науковців, а також за власними дослідженнями авторів, трудові цінності, тобто складові трудової моралі, відрізняють працівників за рівнем кваліфікації і соціального статусу. Чим вони вищі, тим важливіші змістовні і досягнуті аспекти праці, а чим нижчі, тим важливіші матеріальні і «позатрудові» винагороди й умови праці. Це не означає, що в більш кваліфікованих професійних групах рідше вибирається цінність високого заробітку, але їхня своєрідність створюється за рахунок того, що популярність «змістовних» цінностей і цінностей досягнень ніби «підтягується» до популярності заробітку.

Варто зауважити, що існує соціально-професійна група українського населення, котра якісно відрізняється за своїми трудовими цінностями від всіх інших. Ними стали представники нового соціального класу – підприємці. Тільки у цій групі цінність досягнень роботи – «бачити конкретні, відчутні результати своєї праці» – увійшла до переліку трьох лідируючих за важливістю: 80% опитаних підприємців заявили, що ця вимога до роботи є для них дуже важливою. За дослідженнями соціологів, в цілому в Росії та Україні орієнтація на активність і досягнення в праці виражена вельми слабо і за відповідним інтегральним показником працююче населення Росії та України має одне з найнижчих значень в світі. Навіть серед керівників і фахівців «можливість чогось досягти» як важливу цінність назвали всього 34% опитаних. Підприємці справді демонструють ознаки сильної мотивації досягнення, яка зазвичай розглядається як психологічна передумова економічного зростання суспільства.

**Висновки.** Таким чином, проблеми і питання мотивації перебувають у центрі кола інтересів фахівців різних галузей знань: менеджменту, соціології, економіки і психології, які відповідно до методів і завдань своїх галузей науки вирішують ці проблемні питання. Свобода досягнення і відчуття конкретного результату справді може стати для людини головною трудовою цінністю і символом нової економічної епохи. Тому для підвищення продуктивності праці необхідно формувати ефективні мотиваційні механізми, які не тільки задіяли б наявний потенціал, але й адекватно відбивали б зміни, що відбуваються як у виробничій, так і в соціальній сфері. Можна вказати на те, що з'явилися такі мотиваційні чинники, як власність на засоби виробництва та виготовлену продукцію, акціонерний капітал, мале підприємництво, мікрокредитування, конкуренція, прибутковість, виплати по дивідендах, престиж тощо. Незважаючи на це, питання мотивації не повинно відходити на другий план.

Керівникам організацій, підприємств необхідно регулярно підвищувати кваліфікацію з питань трудової мотивації персоналу.

Певну користь може дати створення і широке запровадження типового положення про мотивацію персоналу в організації, на підприємстві, яке включатиме елементи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

У кожній організації, на кожному підприємстві необхідно створювати механізм мотивації підвищення ефективності праці. Під цим мається на увазі сукупність методів і засобів впливу на працівників з боку системи управління організації, підприємства, спонукаючі їх до певної поведінки в **процесі праці** за ради досягнення цілей організації, що повинна базуватися на необхідності задоволення особистих потреб.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є аналіз сформованих тенденцій в системі мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах і організаціях з метою визначення заходів щодо її удосконалення та розробити механізм розрахунку мотивації персоналу.

### Список літератури

1. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці / О.А. Бугуцький // Економіка АПК. – 1997. – № 7. – С. 20-24.
2. Давиденко Г.І. Розгляд судами спорів, пов'язаних з укладенням, зміною і припиненням трудового договору / Г.І. Давиденко // Вісник Верховного Суду України. – 2008. – № 2 (4). – С. 42.
3. Дауно Т.А. Заохочення людей / Т.А. Дауно, М.Д. Фотлер // Менеджмент в охороні здоров'я: структура та поведінка організацій охорони здоров'я; пер. з англ. Л. Тараруха. – К.: Основи, 1998. – С. 89-121.
4. Дейнека О.С. Экономическая психология: учебное пособие / О.С. Дейнека. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2006. – 386 с.
5. Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2008. – 256 с.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
7. Кирхлер Э. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология: [пер. с нем.] / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – Т. 5. – 312 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
9. Литвак А.И. Система мотивации персонала медучреждения / А.И. Литвак // Главный врач. – 2006. – № 11 (67). – С. 36-44.

УДК 005.7:658

Фоломкіна І.С., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

### ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті обґрунтовано необхідність формалізації завдання управління організаційними змінами, запропоновано математичну модель управління організаційними змінами, в основі якої лежить теорія нечітких множин, розглянуто можливості використання цієї моделі для оптимізації процесу управління організаційними змінами.*

**Ключові слова:** організаційні зміни, управління організаційними змінами, модель управління організаційними змінами, теорія нечітких множин.

В умовах динамічного ринку підприємства, що прагнуть розвиватися, мають швидко адаптуватися до змін середовища своєї діяльності, оскільки якщо вони не змінюватимуться разом з навколишнім світом, то вони приречені на