

4. Жуков Н.И. Информация в свете ленинской теории отражения // Вопросы философии. – 1963. – № 11. 5. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. В.С. Пономаренка. – К., 2002. 6. Про інформацію. Закон України № 2657-ХП від 02.10.92 р // Голос України.– 1992.– № 217. 7. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Теорія економічного аналізу: Підручник. – Тернопіль, – 2002. 8. Основи інформаційних систем: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп // В.Ф. Ситник, Т.А. Писаревська, Н.А. Єрмоїна, О.С. Красва; За ред. В.Ф. Ситника. – К., 2001. 9. Справочник директора предприятия. – М., 1998. 10. Украинцев Б.С. Информация и отражение // Вопросы философии. – 1963. – № 2. 11. Урсул А. Д. Природа информации: философский очерк. – М., 1968. 12. Plank M. Scientific Autobiography and Other Papers. – N.Y., 1949. 13. Shannon C., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. – Urbana, 1949.

УДК 658

М.В. Гербут

Національний університет імені Івана Франка

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

© Гербут М.В., 2004

В умовах перехідної економіки в Україні актуалізується питання про формування сучасного механізму мотивації трудової діяльності, оскільки конкурентна боротьба між підприємствами на цьому етапі істотно загострюється і диктує нові правила економічної поведінки. Через те, що управління людськими ресурсами є однією із найважливіших підсистем управління підприємством, виникає необхідність у розробці такої системи мотивації, яка б забезпечувала свідому активізацію діяльності персоналу відповідно до цілей і обраної стратегії розвитку підприємства.

The issue of forming a modern mechanism of labor activity motivation is becomes more actual in the conditions of transitional economy of Ukraine. This is because the competition struggle between enterprises is more severe and dictates new rules of economical behavior. Human resources management is one of the most important subsystems of enterprise management which causes the elaboration of such a motivation system that provides for conscious activities of personnel according to the aims and the strategy of the enterprise development.

Постановка проблеми. В сучасних умовах важко знайти проблему, яка б більшою мірою визначала наше сучасне становище та формувала майбутні перспективи, ніж мотивація праці. Без врахування особливостей поведінки людей, розуміння того, чим керується особа в процесі праці, неможливо реалізувати жоден з найвагоміших проєктів.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття мотивації праці з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося переважно у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося низкою причин. По-перше, економічна наука не прагнула проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками, і, по-друге, у чисто економічному сенсі донедавна поняття “мотивація” підмінювалося поняттям “стимулювання”. Таке обмежене розуміння мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткотривалі економічні цілі, на якнайшвидше досягнення прибутку. Це негативно впливало на потребо-мотиваційну особистість працівника і не зумовлювало

зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні; але саме ця сфера сьогодні має найважливіший резерв для підвищення ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов довгий шлях від неусвідомлених концепцій матеріального стимулювання за принципом “батога і пряника”, які лише до визначеного часу визнавалися діючими, до науково обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації. Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці зумовлює якнайшвидше і якнайефективніше їх практичне застосування.

Чинники мотивації трудової діяльності персоналу у якнайповнішому вигляді викладені в останніх публікаціях Завадського Й., Червінської Л. Автори поділяють ці чинники на дві групи: матеріальні і нематеріальні [2, с. 55]. З огляду на нинішню ситуацію в Україні, розглядаючи особливості економічного і функціонального розвитку її структур, можна прийти до висновку, що час мотивації, яка ґрунтується лише на грошовому заохоченні, поступово відходить в минуле. Тому так зараз необхідні знання та удосконалення існуючих моделей мотивації.

Проблема мотивації і стимулювання має свою історію і в нашій країні. Однак в останні 10–12 років в теорії і практиці мотивації і стимулювання праці спостерігалось майже повне затишшя. Вітчизняна соціологія праці і особливо колись процвітаюча промислова соціологія майже занепали.

Зараз разом з процесами економічного зростання і відносної стабільності в економіці визначився істотний перелом у цій сфері. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин є неможливим без інтеграції в “глобальні зусилля” з пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. В той самий час в багатьох країнах Західної Європи і США мотиваційні аспекти керівництва персоналом компаній і фірм набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на український ґрунт.

В Україні, за низького рівня доходів, використовують системи матеріальних стимулів соціально-професійного характеру. Вони недостатньо прив’язані до кінцевих результатів діяльності підприємств в умовах ринку. Підприємства практично не застосовують такі ефективні механізми мотивації, як участь у прибутках, дарування акцій тощо. Тому системи мотивацій в Україні потрібно переглянути, розширити стимулювання кількості і якості затраченої праці.

Постановка задач. Перехід України до ринку зумовлюється змінами практично в усіх сферах управління. Становлення нової системи ринкових відносин передбачає ефективне управління діяльністю підприємств, яке значною мірою залежить від якості праці робітника, його потенційних можливостей та їх реалізації у виробничому процесі. Через те, що управління людськими ресурсами є однією із найважливіших підсистем управління підприємством, виникає необхідність у розробці такої системи мотивації, яка б забезпечувала свідому активізацію діяльності персоналу відповідно до цілей і обраної стратегії розвитку підприємства, оскільки саме в механізмі мотивації якнайбільше проявляються потреби працівників.

Сьогодні ми вже маємо певний досвід створення систем мотивації, здійснюється моделювання різноманітних форм стимулювання високопродуктивної праці. Проте ситуація в господарській діяльності потребує переосмислення існуючих підходів до мотивації, постійного оновлення та зміни процесів управління. Цілком очевидно, що із розумінням сучасних бізнес-проектів, які здійснюються на підприємстві, в тому числі мотивації та розвитку персоналу, з новим поглядом на ці процеси пов’язане його майбутнє.

Виклад основного матеріалу. Питання трудової мотивації важливі для будь-якої організації, оскільки вважається, і не без підстав, що ефективний працівник – це високомотивований працівник [4, с. 1]. Здебільшого люди можуть вибирати, наскільки наполегливо працювати і скільки зусиль витратити. Тому менеджерам потрібно дослідити причини, як і чому працівники роблять різний вибір стосовно затрат своєї праці. Головною складовою цього вибору є мотивація [1, с. 354]. Мотивація – це сукупність чинників, що спонукають людину до виконання певних дій [3, с. 4]. Головна ціль менеджера – створити всі умови для того, щоб заохотити працівника до праці.

Уся різноманітність і багатогранність підходів до мотивації свідчить про те, що створити універсальну теорію мотивації, яка б задовольняла потреби сьогоденного і майбутнього управління персоналом, практично неможливо. Тому керівники змушені розробляти свою систему мотивації, враховуючи відомі мотиваційні теорії та використовуючи досвід конкурентоспроможних підприємств. Проте обов'язковим елементом у формуванні системи мотивації на конкретному підприємстві є врахування реальних стосунків між працівниками і ситуації, що склалася в межах цього підприємства. Одним з найважливіших мотиваційних чинників є увага керівництва до персоналу, віра в своїх працівників, в їхні здібності і можливості. Не варто також недооцінювати і вплив матеріально-грошових чинників на ефективність праці персоналу, особливо робітників, які безпосередньо зайняті у виробничому процесі.

Предметом дослідження цієї роботи є мотивація працівників на ВГЦ "Піраміда". Ця фірма виконує роботи по ремонту, монтажу і налагодженню енергетичного обладнання. ВГЦ "Піраміда" проводить повний комплекс робіт в умовах атомних, теплових станцій і електричних мереж як в Україні, так і за кордоном. В останні роки на ВГЦ "Піраміда" приділяється велика увага управлінню персоналом. Це пояснюється тим, що підвищення рівня ефективності управління за більш повного використання кадрового потенціалу набуло вирішального значення для успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність багато в чому визначається ефективністю використання "людського капіталу", забезпеченістю кваліфікованою робочою силою, стабільністю і ступенем мотивації праці. Розуміння того, що кваліфікація працівників та їх сумлінне ставлення до справи є рушійною силою виробництва, привело до переорієнтації виробництва та стратегії управління на одержання персоналом глибоких знань, професійних умінь та навичок, на розвиток його творчої ініціативи, на мотивацію і стимулювання праці. Останнє пов'язано із створенням механізму, за якого активна діяльність, що дає позитивні результати, стає умовою задоволення потреб працівника.

Розглянемо систему мотивації, впроваджену на ВГЦ "Піраміда". Головне завдання керівників ВГЦ "Піраміда" – створення мотиваційного середовища на підприємстві, зокрема, шляхом забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимального зацікавлення людей у реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу. Сьогодні потрібні нові інструменти та механізми, що створюють мотивацію для продуктивної праці і максимальної реалізації здібностей людини. Одним із таких документів є діюче Положення про порядок та умови виплати працівникам ВГЦ "Піраміда" додаткової винагороди за результати роботи підприємства після закінчення певного періоду – так званого бонусу.

На ВГЦ "Піраміда" запропонували нову модель мотивації і стимулювання працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої "тринадцятої зарплати"), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворилася на формальний засіб підвищення заробітку. Істотна відмінність нового підходу до винагороди людей за загальні результати підприємства полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини.

За основу визначення бонусу взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного звітного періоду (квартал, півріччя, рік), залежно від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума бонусу. Шкалу побудовано із врахуванням трьох основних чинників, кожний з яких поділений на підгрупи. Зазначеними трьома чинниками є професія, кваліфікація і стаж роботи. І ще один істотний момент: поряд із кваліфікацією і стажем дедалі більшу роль у загальних результатах роботи підприємства відіграє трудовий внесок. Тому діючим Положенням передбачено, що працівникам, котрі домоглися високих результатів, виявили ініціативу і творчий підхід у пошуку внутрішніх резервів зростання виробництва та продуктивності праці, розширенні ринків збуту і відзначені за це різними формами морального заохочення, сума бонусу збільшується у відповідних розмірах.

На ВГЦ "Піраміда" застосовують як матеріальне, так і моральне стимулювання працівників. Але головна роль відводиться матеріальному стимулюванню праці. А на моральне стимулювання припадає незначна частина уваги менеджерів.

Самі менеджери вважають, що моральне стимулювання на ВГЦ “Піраміда” не є необхідним, а його існування на фірмі пояснюють лише існуючою традицією. Адже колись фірма була невелика за розмірами і на ній працювала відповідна кількість працівників. Саме тоді з’явилася традиція поздоровляти з іменинами, відзначати разом Новий Рік та інші свята, дарувати невеликі подарунки. Ці традиції залишилися і тепер на ВГЦ “Піраміда”. Ще можна відзначити таке моральне стимулювання працівників, як службовий ріст. Він залежить від особистих якостей самого працівника, від його компетенції, професіоналізму, від того, що конкретно він зробив для фірми, для збільшення прибутку порівняно із раніше досягнутими фінансовими показниками.

Отже, за допомогою нової системи на підприємстві досягнуто вдосконалення деяких функцій управління персоналом, забезпечується стабільність кадрів, стимулюється ділова активність робітників і спеціалістів, формується певний тип корпоративної культури взаємин.

Висновки. В умовах перехідної економіки в Україні набуває актуальності питання про формування сучасного механізму мотивації трудової діяльності, оскільки конкурентна боротьба між підприємствами на сучасному етапі істотно загострюється і диктує нові правила економічної поведінки. Мотивація відіграє велику роль у системі управління, оскільки є важливим інструментом впливу на роботу всіх працівників і є ефективною лише тоді, коли керівництво зуміє домогтися та підтримувати той рівень роботи, за яку платять. І тому метою мотивації стає спонукання людей до продуктивнішого виконання роботи, тобто підвищення трудової активності працівників.

Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як негативні, так і позитивні аспекти їхнього застосування, і це природний процес. Тому що в теорії і практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, яка б відповідала різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й ефективністю. Систематичне вивчення суті і процесу мотивації з психологічної точки зору не дає змоги точно визначити чинники, які спонукають працівника ефективно виконувати роботу. Проте дослідження поведінки працівника на робочому місці дають певне узагальнене обґрунтування мотивації і уможливають побудувати її прагматичні моделі. В умовах переходу до ринку важливим завданням підприємств у межах їхньої компетенції є прискорення процесу усунення гальмівних і залучення стимулюючих чинників. Правильний вибір форм і методів реалізації цього завдання повинен опиратися на експертизу з боку самих працівників як суб’єктів трудової активності, які можуть якнайточніше оцінити ті явища і обставини виробничої ситуації, що спричиняють у них незадоволення, душевний і психологічний дискомфорт.

Отже, менеджерам з персоналу на ВГЦ “Піраміда” потрібно більше приділяти уваги моральному стимулюванню працівників, а саме надавати:

- більше повноважень і самостійності працівникам,
- гнучкий робочий графік;
- спеціальне місце для паркування автомобілів;
- пріоритет при плануванні графіків робочого часу і часу відпочинку;
- пріоритет в отриманні нового обладнання та інструментів;
- додатковий час для відпочинку тощо.

Стосовно матеріального стимулювання праці конкретно для ВГЦ “Піраміда” можна рекомендувати застосовувати ще й такі методи матеріального стимулювання працівників, як:

- премії, система участі у прибутках;
- винагороди, пов’язані з довготривалістю роботи фірми (прямі матеріальні винагороди, подарунки, урочисті вечори);
- матеріальні винагороди, спрямовані на інтереси сім’ї співробітника;
- застосування графіків підкріплення тощо.

1. Гріфін В., Яцура В. *Основи менеджменту*. – Львів, 2001. 2. Завадський Й., Червінська Л. *Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Економіка України*. – 1999. – №9. – С. 53–59. 3. Сладкевич В.П. *Мотивационный менеджмент: Курс лекций*. – К., 2001. 4. Хорошильцева Н. *Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда* / www.management.com.ua/