

УДК 331.2

І. М. Грінько

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»*

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено специфіку використання на вітчизняних машинобудівних підприємствах методів мотивації праці з метою подальшого вивчення мотиваційної направленості персоналу.

Ключові слова: мотивація праці, методи мотивації, управління персоналом, мотиваційний механізм.

В статье исследована специфика использования на отечественных машиностроительных предприятиях методов мотивации труда с целью изучения мотивационной направленности персонала.

Ключевые слова: мотивация труда, методы мотивации, управление персоналом, мотивационный механизм.

In the specific of using the methods of motivation on domestic machine-building enterprises were explored with future research in motivational orientation of staff.

Key words: motivation, methods of motivation, human research, motivational mechanism.

Актуальність проблеми. Реалії сьогодення свідчать, що на більшості вітчизняних машинобудівних підприємствах складається ситуація, коли існуюча система мотивації праці є перешкодою розвитку працівників і, як наслідок, усього підприємства. Наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення та поточна оплата праці, перешкоджають ініціативі, зупиняють прогресивні нововведення й обмежують сферу діяльності працівників, які можуть стати рушійною силою динамічного розвитку підприємства.

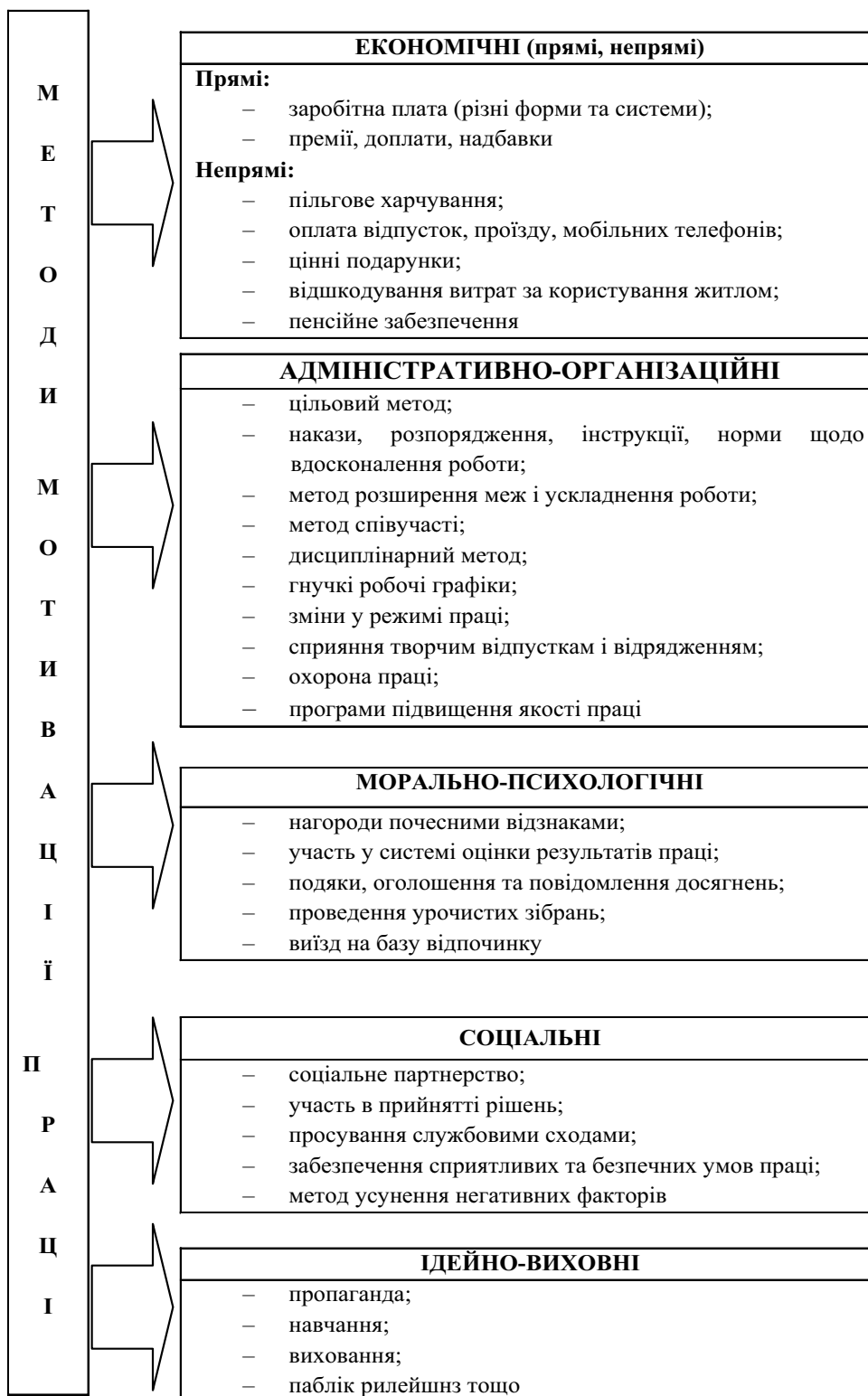
У більшості ж країн світу, де сьогодні домінує ринкове господарство (у тому числі перехідного типу), застосовуються різноманітні методи мотивації праці, які орієнтуються на досягнення цілей підприємства і працівників, зростання результатів праці та певний ступінь задоволення потреб персоналу [14, с. 50]. Водночас проблема дієвості мотивації не втрачає своєї значущості, а особливо потребує вдосконалення методологія і методика мотивації праці на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Аналіз останніх наукових публікацій. В умовах перехідної економіки уявлення про методи мотивації праці суттєво розширили українські вчені-економісти М. С. Дороніна, А. М. Колот, К. Г. Наумік, М. В. Семикіна, О. В. Соловйов та ін. Їх дослідження засвідчили необхідність реформування оплати праці й доходів в Україні, пошуку ефективних методів мотивації, адекватних етапу ринкових перетворень. Із зарубіжних науковців слід виділити праці П. Ф. Друкера, Є. П. Ільїна, О. П. Єгоршина, Н. І. Кабушкіна, Ф. Лемін, О. А. Митрофанової, які займалися вивченням специфіки застосування методів мотивації до ефективної праці.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження специфіки використання на вітчизняних машинобудівних підприємствах традиційних та удосконалених останнім часом методів мотивації праці для подальшого вивчення мотиваційної направленості персоналу.

Теорія та практика накопичила різні підходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. Практичне втілення системи мотивації праці відбувається завдяки використанню ши-

рокого кола методів: економічних, адміністративно-організаційних, морально-психологічних, соціальних, ідейно-виховних (рис. 1.1).



**Досліджено автором*

Рис. 1.1. Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах

Проведений нами аналіз деяких наукових праць, свідчить, що в основному автори [14, с. 50; 5, с. 78; 11, с. 21; 10, с. 61–62] виділяють три види методів мотивації праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні. Недоліком цих методів є те що, вони не спрямовані на зміну мотиваційної направленості працівника. Тому погоджуємося з авторами [3, с. 109; 13, с. 47], які включають до складу методів управління ідейно-виховні методи впливу на ефективність трудової діяльності працівників, а також здійснюють раціональний поділ соціальних і психологічних методів мотивації праці персоналу підприємств.

Найбільш розповсюдженими методами мотивації персоналу є *економічні*, які належать до зовнішньої мотивації і поділяються на прямі (заробітна плата, премії, додаткові виплати, надбавки) та непрямі, такі як: пільгове харчування, оплачувані відпустки, оплата харчування та проїзду, цінні подарунки, відшкодування вартості житла, пенсійне забезпечення тощо.

Економічні методи мотивації – це методи, які спираються на економічні інтереси робітників. Їх основу становить формування доходів підприємств і організації, а також кожного робітника залежно від особистого трудового внеску [3, с. 110].

Поділяємо думку Н. І. Кабушкіна, що економічні методи мотивації є засобами досягнення цілей організації на основі одночасної реалізації законів економіки і психології. Під економічними методами в сучасному значенні автор розуміє «економічний розрахунок, що ґрунтується на свідомому використанні всієї системи економічних законів і категорій ринкової економіки» [7, с. 100]. Більшість економічних мотиваційних факторів виступають у формі винагороди, при цьому уявлення різних працівників про важливість, тих чи інших винагород індивідуальні, оскільки вони формуються під дією індивідуальних систем цінностей.

У контексті мотивації трудової діяльності всі винагороди поділяються на внутрішні та зовнішні. Джерелом внутрішніх винагород є сама праця. Такими винагородами може бути успіх, усвідомлення важливості та змістовності роботи, що виконує працівник, самоповага, можливість для соціальних контактів. Внутрішні винагороди індивідуальні і залежать від потреб працівника, до них відносять: заробітну плату, додаткові виплати, пільги, просування службовими сходами, винагорода та визнання. Кожний із видів (індивідуальний, груповий, організаційний) зовнішньої винагороди має своє конкретне вирішення і контролюються самим підприємством. У першу чергу, це стосується зовнішніх винагород, але, надаючи змістовні та різні завдання для виконання, які відповідають здібностям, кваліфікації та інтересам працівника, підприємство має забезпечувати для нього широкі можливості отримання внутрішніх винагород.

Економічний аспект управління мотивацією праці базується на заходах щодо: стажу роботи, професіоналізму, пунктуальності, якості виконання посадових обов'язків, організації культурних заходів, участі в змаганнях (концертах), шкідливих умов праці, раціоналізаторських пропозицій, результатів роботи підприємства, участі в прибутках, підвищення іміджу підприємства, інноваційних пропозицій тощо. До економічних факторів мотивації відносять також пільги, що пропонуються адміністрацією працівникам, і останнім часом є досить розповсюджені такі як:

а) пільги, що підкреслюють статус працівника – це так звані пільги першої категорії, які є свого роду символом службового становища та успіху, приналежності до «престижної» компанії (надання автомобіля, оплачувані обіди, додаткова відпустка, оплачуваний мобільний телефон, зарубіжні поїздки тощо);

б) пільги, які викликають у працівника відчуття захищеності та піклування з боку організації (можливість отримання дотації на придбання житла, наявність пенсійних і страхових систем, система участі в прибутках, дотації на навчання та ін);

в) пільги, пов'язані неопосередковано з виконанням роботи, покращанням умов праці (надання окремого кабінету, творчої оплачуваної відпустки, створення умов для підвищення кваліфікації, вільний графік роботи тощо).

Можна підкреслити, що економічні методи мотивації ґрунтуються, перш за все, на розробці основних завдань щодо посилення зацікавленості колективу і кожного працівника в отриманні високих прибутків. За допомогою таких методів реалізуються матеріальні інтереси участі особи у виробничих процесах машинобудівного підприємства.

Адміністративно-організаційні методи мотивації базуються на владі, правах керівника, забезпечують необхідну підприємству дисципліну та відповідальність співробітників.

Слід виділити основні різновиди адміністративно-організаційного впливу, такі як: покарання (юридична відповідальність за невиконання); наказ (адміністративна відповідальність); установка (вказівка вищої посадової особи організації); розпорядження (зазвичай в письмовій формі); рішення (діє тільки на основі повноважень головного керівника); нормативне регулювання (установлені правила, які регулюють діяльність підлеглих); розробка і впровадження рекомендацій; контроль та нагляд за діяльністю організації та окремих працівників.

Серед переліку адміністративно-організаційних методів виділяють організаційно-стабілізуючі та організаційно-розпорядчі методи впливу [7; 9; 3; 12; 1].

Методи організаційно-стабілізуючого впливу (адміністративні методи) використовуються для чіткого визначення і закріплення функціональних обов'язків персоналу, встановлення допустимих меж поведінки і дій, роз'яснення цілей та завдань виробничої чи службової діяльності, ознайомлення з порядком і умовами виконання покладених на працівників функцій або окремих доручень тощо [3, с. 111].

Організаційно-розпорядчі методи стимулювання персоналу (організаційні методи) ґрунтуються на спонуканні виконавця до ініціативної роботи через задоволення його власних, внутрішніх потреб на основі організації, справедливого нормування праці, створення сприятливих умов для роботи, підвищення комфортності робочого міста [3, с. 111]. При цьому вплив на виконання здійснюється за допомогою різних видів мотивації, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними (моральними).

До адміністративно-організаційних методів мотивації праці на підприємстві належать: створення ефективної організаційної структури; удосконалення організації та обслуговування робочих місць; охорона праці; гнучкий графік роботи; ефективна ротация і розміщення кадрів; створення відповідних умов праці; удосконалення посадових інструкцій; делегування відповідальності; створення сприятливої творчої атмосфери; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; оптимізація контролю за виконанням посадових обов'язків тощо. Вважаємо, що їх активно потрібно комбінувати з економічними методами, адже економічні методи не можуть ефективно реалізуватися без організаційно-адміністративного впливу, який забезпечує дисциплінованість і порядок трудової діяльності.

Морально-психологічні методи мотивації різняться своєю мотиваційною сутністю, яка визначається значною силою їх впливу на трудову активність окремих працівників і ефективну діяльність всього колективу підприємства. Серед способів психологічної мотивації вчені-економісти [1; 7; 9; 12; 3] виділяють основні: вплив, переконання, метод власного прикладу, спонукання (залучення до праці), психологічний тиск.

Погоджуємося з думкою деяких авторів [3; 12; 6; 4], що психологічні методи застосовуються для забезпечення соціальних потреб і гармонійного розвитку осо-

бистості, що сприяє підвищенню на цій основі трудової активності робітників та ефективної діяльності колективу.

Поєднання соціального та психологічного аспекту управління мотивацією базується на використанні таких заходів, як: інформування співробітників про існуючу систему мотивації; залучення персоналу до управління підприємством; забезпечення правової захищеності; соціально-психологічна допомога; організація системи харчування; піклування про стан фізичного здоров'я співробітників; соціальне благополуччя; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; висловлення подяки на колективному зібранні тощо.

Соціальні методи мотивації включають широкий спектр методів соціального регулювання відносин в колективі (виявлення інтересів і цілей різних груп працівників) та соціального нормування. Шляхом введення різних соціальних норм можна налагодити відносини між соціальними групами, колективами і окремими робітниками. До цих методів відносять: договори, система відбору персоналу, взаємні обов'язки, розподіл і задоволення соціальних потреб. Можна стверджувати, що вони ґрунтуються, перш за все, на системі особистих взаємовідносин в колективі, статусі працівника та інших соціальних аспектах.

Варто підкреслити твердження авторів [3, с. 114], що особливої уваги в цих методах заслуговує: «соціальна довіра, надання повноважень, участь в прийнятті управлінських рішень, самоуправління як особливий варіант організації системи управління, коли кожен сам вирішує питання в рамках відведених повноважень». Самоуправління, в цьому випадку, об'єднує в собі працю та управління, відповідно в процесі трудової діяльності складається новий тип соціально-економічних відносин між рівноправними суб'єктами.

Самотивація полягає в самостійному внутрішньому вольовому управлінні характеристиками особистості, які в результаті приводять до змін мотиваційної направленості поведінки працівника. Саме на цьому базуються основні *ідейно-виховні* методи мотивації – пропаганда, метод особистого прикладу, навчання, публік рилейшнз [7; 3; 2].

Основні методи зміни мотиваційної направленості (потреби, інтереси, мотиви, цілі працівника) поділяють на методи зміни орієнтації потреб та методи зміни цільової орієнтації. Вищенаведені основні *ідейно-виховні* методи відносяться до методів зміни орієнтації потреб працівника, а до методів зміни цільової орієнтації відносять: метод переконання (метод критики, метод спонукання, метод інформування) та метод примусу (наказ, метод переконання, метод покарання).

Методи зміни цільової орієнтації зовні задають певну мету для індивіда і, таким чином, визначають його поведінку та діяльність. Загалом, ці методи складаються з організаційно-адміністративних та психологічних методів мотивації. До методів зміни орієнтації потреб належать методи мотивації, які впливають неопосередковано на структуру потреб працівника. Використовуючи їх, можна змінити структуру цінностей особистості і трансформувати її свідомість.

Як бачимо, з розвитком науки виявляється дедалі більший спектр різноманітних методів і, на нашу думку, повинен існувати тісний зв'язок усіх груп методів, особливо щодо вибору застосування їх на практиці. Вони є різноманітними, але кількість їх використання на машинобудівних підприємствах повинна обиратися залежно від: чисельності та структури персоналу, корпоративної культури, поточних результатів господарської діяльності тощо. Також, погоджуємося з М. В. Семікіною, стосовно того, що формування методів мотивації праці на сучасних підприємствах має ґрунтуватися на наукових засадах мотивації, уявленні про зміст трудових мотивів, дію та взаємодію впливових чинників.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Розглянуті вище методи мотивації праці потребують індивідуального підходу до працівника і застосування їх залежно від певних виробничих обставин

машинобудівних підприємств. Підтримуємо твердження К. Г. Наумік, що «для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення самомотивації і організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних, ідейно-виховних методів мотивації» [3, с. 124]. Слід зазначити, що неможливо чітко вказати, які методи доцільніше використовувати для вдосконалення мотиваційного механізму на підприємствах машинобудівної галузі. Тому вважаємо, оптимальним варіантом є порядок визначення керівником підприємства тієї сукупності методів мотивації праці і важелів впливу на працівника, які спонукатимуть персонал до певної поведінки для досягнення цілей організації та базуватимуться на задоволенні особистих потреб працівника.

Отже, аспекти розвитку системи мотивації праці на машинобудівних підприємствах повинні ґрунтуватися на прийнятті правильного мотиваційного рішення, в яке має бути покладено: знання тенденцій розвитку мотиваційної направленості працівників; володіння різними методами мотивації праці, в тому числі тими, за допомогою яких можна змінювати мотиваційну направленість персоналу; вміння координувати розглянуті вище методи мотивації з цілями підприємства.

Дослідження специфіки використання на вітчизняних машинобудівних підприємствах методів мотивації праці в подальшому дасть змогу більш детально вивчити мотиваційну направленість персоналу машинобудівних підприємствах України.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Блинов А. О. Искусство управления персоналом: уч. пос. для экономических колледжей и вузов / А. Л. Блинов, О. В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 412 с.
2. Дороніна М. С. Психологія управління: навч. посіб. Ч. 1. / М. С. Дороніна, А. М. Григоренко. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2000. – 192 с.
3. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ.: уч. пос. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
5. Ефремова С.В. Формирование и развитие мотивационной системы управления персоналом на предприятии: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. В. Ефремова. – М., 2004. – 224 с.
6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с. – ил. (Серия «Мастера психологи»).
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пос. – 4-е изд. / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2001. – 336 с.
8. Колот А. М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
9. Колот А. М. Мотивация персонала: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
10. Лемин Ф. Мотивация персонала в управленческой деятельности Китая: дис.... канд. соц. наук: 22.00.08 / Фан Лемин // Московский государственный технологический университет «Станкин». – М., 2009. – 121 с.
11. Митрофанова Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореферат дис. ... д. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Митрофанова // Государственный университет управления. – М., 2008. – 40 с.
12. Наумік К. Г. Фактори мотивації сучасного трудового колективу / К. Г. Наумік // Коммунальное хозяйство городов: науч.-тех. сб. Вып. 31. Сер. «Экономические науки». – К.: Техніка, 2001. – С. 205 – 209.
13. Сардак С. Мотивация та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45 – 51.
14. Семикіна М. В. Соціально-економічна конкурентоспроможність у сфері праці: дис... д-ра экон. наук: 08.09.01 / М. В. Семикіна // НАН України; Інститут демографії та соціальних досліджень. – К., 2004. – 488 с.

Надійшло до редколегії 7.04.2010.