

УДК 33.331

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

ОЛЬГА ЧУРІУМОВА,

аспірант кафедри економічної кібернетики

Харківського національного університету радіоелектроніки

У статті розглянуто теоретико-методичні основи мотивації персоналу на підприємстві та її місце в системі функцій менеджменту. Наведена загальна характеристика та особливості найбільш відомих методів мотивації до праці. Показано, що необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу.

**Ключові слова:** мотивація трудової діяльності, персонал, методи, винагорода, менеджмент.

**Постановка проблеми.** В умовах нової економіки найбільш важливим резервом зростання економічних показників діяльності підприємств виступає зростання вартості й підвищення ефективності використання людських ресурсів. Практика жорсткого регулювання економічних процесів продемонструвала свою неефективність, оскільки не забезпечувала нормального відтворення робочої сили, не активізувала стимулів і мотивів до результативності праці. Усе це як ніколи потребує розробки особливого мотиваційного механізму, який має враховувати такі чинники, як складність праці, творча активність, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних стимулів до розробки й впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу й, разом із тим, гнучко реагувати на вимоги ринку.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності (МТД) зробили зарубіжні автори: Ф. Тейлор [1], М. Фоллет, А. Файоль [2], А. Маслоу [3],

Ф. Герцберг [4], Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор [5], Ш. Річч, П. Мартін [6], К. Кобйолл [7] та інші, а також вітчизняні науковці: А. Колот [8], О. Богуцький [9], Л. Верещагіна, І. Кареліна [10] та інші.

Незважаючи на широке коло досліджень, сьогодні проблема мотивації персоналу недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств.

**Метою** статті є дослідження основних методів ефективного розвитку мотивації трудової діяльності персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Функції менеджменту вперше в теорії управління класифікував французький учений А. Файоль. Він виділив чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль [2].

Кожна із чотирьох функцій менеджменту є для організації життєво важливою, але планування забезпечує основу для інших функцій і вважається головною серед них. Решта ж функцій орієнтовані на виконання оперативних, тактичних та стратегічних планів організації (рис. 1).



Рис. 1. Циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту.

Мотивація як одна з функцій менеджменту в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [2].

Мотивація - це процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей або цілей організації [12].

Як і чому заохоче людина себе, влучно визначив свого часу А. Сміт. На його думку, природне бажання людей покращити свій добробут і є великим стимулом до праці.

Для менеджера є головним завданням знаходити ті стимули, які цікавлять кожного з підлеглих уп-

равлінської структури, і використовувати їх в управлінні.

Теоретично мотиваційний процес складається зі стадій виникнення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб, пошук шляхів задоволення чи пригнічення (непомічання) потреб, визначення напрямів дій, виконання дій, одержання винагороди за виконану дію, усунення потреб (рис. 2).

Основними методами мотивації до праці є застосування "батога та пряника", психології та сучасної теорії мотивації.

Метод "батога та пряника" - це вплив на людину через наділення її тими чи іншими ресурсами або через їх утрату.

Метод психології - це вплив однієї особи в організації на іншу за допомогою слова [13].

№ 2 (116) березень-квітень 2012 р.



Рис. 2. Схема мотиваційного процесу.

Менеджер, перш ніж дати вказівку (завдання) підлеглому, повинен урахувати його психологічні особливості: здібності, волю, темперамент, сумісність, авторитет тощо.

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні ґрунтуються на внутрішніх мотивах людей, які змушують їх діяти так, а не інакше. Процесуальні - на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знання [14].

До змістовних теорій мотивації належать такі: те-

орія потреб А. Маслоу, теорія Х/У Д. Мак-Грегора, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія продуктивності Д. Мак-Клелланда, теорія очікувань В. Врума тощо.

А. Маслоу виділяв п'ять видів потреб: фізіологічні, безпеки, приналежності до певної соціальної групи, поваги до себе і самоствердження [3].

Фізіологічні потреби й потреби безпеки, згідно з теорією Маслоу, є первинними, вродженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою (рис. 3).

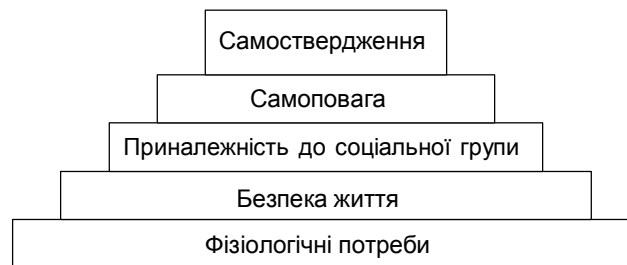


Рис. 3. Піраміда Маслоу.

Д. Мак-Грегор висунув "теорію Х" і "теорію У", у яких характеризував різне ставлення працівників до роботи. За "теорією Х", є люди, які вимагають постійного контролю за їх роботою, а за "теорією У" - ініціативні виконавці [5].

Д. Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволені. Автор обґрунтовує ідею появи й розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.

Ф. Герцберг зробив висновок, що при відсутності незадоволення не може бути задоволення. Його теорія виходить із того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці й породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в основному умов праці, то їхній вплив на поведінку людини, її активність, досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини й знижує активність. Водночас їх наявність не відіграє

мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях [4].

До процесуальних теорій мотивації належать такі: теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера тощо.

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань сформувалася у тридцяті роки ХХ ст. і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань щодо поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці (ЗП) - результати (Р); результати - винагорода (В); валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 4.



Рис. 4. Модель мотивації за Врумом.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб.

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові стале переконання, що від його зусиль залежатимуть результати праці, що саме від останніх залежатиме обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород із фактичними очікуваннями працівників.

Теорія справедливості - це суб'єктивна оцінка відповідності отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставлення її з винагородами інших працівників, що виконували подібну роботу [15].

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індиві-

да, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що з ним вчинили несправедливо.

Процес мотивації за Портером-Лоулером залежить від намагань працівника, оцінки своєї ролі в процесі праці, результатів виконаної роботи, винагороди, ступеня задоволення. Автори цієї моделі - Лайман Портер та Едвард Лоулер - розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, складові якої умовно зображено на рис. 5, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера-Лоулера) залежать від трьох змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є імовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

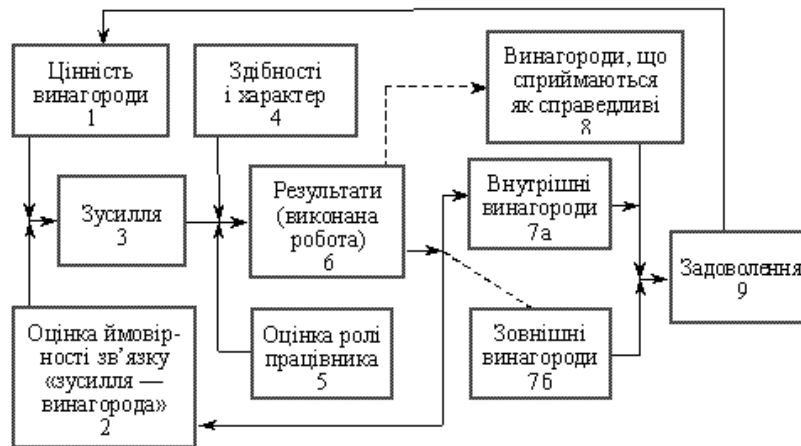


Рис. 5. Модель Портера-Лоулера.

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі - зовнішні винагороди - дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики й можливостей організації.

Пунктирна лінія між результативністю й винагородами, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника. Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим

елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять із того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше трудяться. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги й недоліки. А тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. "Вразливим місцем" змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці. "Прибічники змістових теорій, - зазначають американські спеціалісти, - виходять з уявлення про лінійну детермінацію настанов і поведінки: елементи виробничої ситуації - настанови - виробнича поведінка. Розбіжність лише в тому, якому чиннику віддається перевага: оплаті праці, міжособистісним стосункам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища" [1].

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби й пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак уважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

### Висновки

Загальною для всіх теорій мотивації є основна ідея, головний сенс вольового акту, що спонукає людину до дії відповідно до поставлених цілей. Виходячи з основної ідеї, у теоріях висловлюється

цілісне уявлення або загальна методологія активізації трудової діяльності індивіда. У теоріях мотивовані дії індивіда пов'язують із ціннісними орієнтаціями або потребами. Процес мотивації завершується задоволенням потреби. Необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу.

Отже, можна сказати, що мотивація як одна з функцій менеджменту має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [пер. с англ.]. - М. : Контроллинг, 1991. - 104 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с франц.]. - М. : Контроллинг, 1992. - 151 с.
3. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу, А. М. Татлыбаева. - СПб. : Евразия, 1999. - 479 с.
4. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. - 2003. - January. - P. 87-96.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. - Harmondsworth : Penguin Books, 1960/1987.
6. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М. : ЮНИТИ. - ДАНА, 2004. - 399 с.
7. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / К. Кобьёлл. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. - 192 с.
8. Колот А. М. Мотивация персонала / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.
9. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Богуцький // Економіка АПК. - 2005. - № 7. - С. 46-47.
10. Верешагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верешагина, И. М. Карелина. - Харьков : Изд-во гуманитарный центр, 2002. - 152 с.
11. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. - Львів, 1995. - 296 с.
12. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 1998. - 224 с.
13. Каганець І. Психоінформаційні технології в менеджменті / І. Каганець // Бізнес. - 1996. - № 29. - С. 28-39.
14. Богданов Ю. М. Мотивация персонала. Методи менеджменту якості / Ю. М. Богданов // Методи менеджменту якості. - 2005. - № 11. - С. 14-19.
15. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; [пер. с англ.]. - М. : Педагогика, 1986. - 408 с.

О. Churyumova

## MANAGEMENT MOTIVATION OF STAFF

The article deals with theoretical and methodological principles of staff motivation in the company and its place in the system management functions. A general description and features the best known methods of motivation.

**Key words:** work motivation, personnel, methods, remuneration, management.

© О. Чурюмова

Надійшла до редакції 28.02.2012

№ 2 (116) березень-квітень 2012 р.