

Л. Гац

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Визначено суть та складові елементи процесу, системи та механізму мотивації праці. Пропонується система оцінювання та принципи її застосування.

Однією з найбільш складних проблем на етапі переходу підприємств до ринку є створення умов для довготривалої зацікавленості людей в інтенсивній праці. Сьогодні все частіше можна почути скарги з боку керівників на послаблення дії існуючих методів мотивації праці. Ті підходи, за допомогою яких можна було мотивувати в минулому, сьогодні не спрацьовують. В результаті чого спостерігаються процеси відтоку значної частини робітників, що відзначаються високою трудовою активністю і підприємництвом в недержавний сектор економіки та бажанням кваліфікованих з високим рівнем освіти молодих людей покинути країну. Інша частина людей починає займатися незаконною діяльністю, одержуючи при цьому великі доходи.

Все це говорить про настання кризи в існуючому механізмі мотивації праці, поява якої зумовлена цілим рядом причин. Відомо, що попередня адміністративно-командна система управління людьми практично не враховувала потреби, інтереси і психологію людини. Рівень оплати праці не відповідає рівню цін, а отже і можливості кожної людини забезпечувати себе всім необхідним. Дешевше стали обходитись людям їх помилки і невдачі. Зросла впевненість в безпекарності, внаслідок чого люди докладають менше зусиль в процесі праці. Не на належному рівні знаходиться трудова етика. Проявляється це в тому, що все менша кількість працюючих вірить в те, що інтенсивна праця належить до числа основних чеснот людини.

На наш погляд, для того, щоб вийти з ситуації, що склалася, необхідно створити новий механізм мотивації праці. Це, в свою чергу, передбачає більш детальне вивчення його змісту.

Слід зауважити, що при вивченні питання мотивації праці необхідно розрізняти мотиваційний комплекс, процес та механізм. Мотиваційний комплекс - це сукупність мотивів, які групуються в окремі складові елементи за певними ознаками. Його параметри є сталими, тобто він існує безвідносно до певної соціально-економічної ситуації.

Мотивація праці може бути розглянута як складний багаторівневий процес, в основі якого лежать потреби людей, а його підсумком є конкретні дії і їх результати. Теоретично мотиваційний процес можна подати у вигляді кількох взаємопов'язаних між собою стадій:

- потреба - процес усвідомлення потреб;
- пошук шляхів задоволення потреб;
- визначення способу і прийняття рішення про його реалізацію;
- цілеспрямована поведінка;
- отримання винагороди-результату (повне задоволення, неповне задоволення, ніякого задоволення).

Якщо розглядати мотиваційний механізм, то він являє собою сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління на підприємстві, які спонукають їх до досягнення конкретної мети, основою якої є необхідність задоволення особистих потреб.

Управління працею на основі мотивації передбачає наявність певних передумов, що сприяють підвищенню ефективності в отриманні кінцевого результату. В першу

чергу кожний керівник повинен виявити нахили та інтереси працівників з врахуванням персональних і професійних здібностей, після чого визначити мотиваційні можливості колективу і конкретної особи.

Для того, щоб прийняті заходи мали мотиваційний вплив, необхідно, щоб керівник дотримувався певних умов. Серед них можна виділити такі:

перед підлеглими необхідно ставити цілі, які можна досягнути, в результаті чого будуть стимулюватися ті зусилля прийняті робітником, що приведуть до конкретного виробничого результату;

Але при визначенні такої цілі треба враховувати фактори: успіху і невдачі, які відіграють досить важливу роль в процесі мотивації. Між собою успіх і невдача знаходяться в постійному взаємозв'язку, і в сукупності значення їх ступенів прирівнюється до одиниці. Це означає, що чим більша імовірність успіху, тим сильніші переживання невдачі, а також чим вище розцінюється імовірність успіху, тим менша привабливість його від виконання конкретного завдання. Виходячи з вищевказаного, працівники будуть найбільш мотивовані, якщо при виконанні певної роботи імовірності її успіху і невдачі будуть рівними.

Працівники досягають найбільш високих результатів при середньому рівні прагнення до успіху. Однак, у тих, в кого переважає настанова на успіх, результати виконань значно вищі, ніж в тих, які націлені на ухилення від невдач. Це зумовлено, в першу чергу, тим, що в останніх така орієнтація носить захисний характер, а тому зменшує силу основного мотиву діяльності, в результаті чого сприяє виникненню в ній помилок. По - друге, якщо завдання носить характер надмірно високого значення, то дальший ріст останнього погіршує результати і може привести до зриву у виконанні поставленого завдання.

— в системі стимулювання повинен бути взаємозв'язок між виробничими показниками працівника і визнанням його трудових результатів. Це означає, що зміна трудових досягнень одночасно повинна приводити до зміни в межах визнання заслуг працівника.

— кожен працівник повинен підлягати оцінці, яка в свою чергу повинна проводитись за спеціально складеною системою оцінок роботи. З цією метою в кожному колективі треба створити відповідний орган. В його функції повинен входити контроль за методами оцінки працівників, удосконалення механізму оцінки, забезпечення колегіальності в проведенні оцінки та ін.

В основу розробки системи оцінювання повинні бути покладені деякі принципи, виконання яких значно підвищить ефективність її дії. Основні серед них можна виділити такі:

— відносність. Будь-яка оцінка лише приблизно дає змогу охарактеризувати діяльність людини. Зумовлено це тим, що поведінка людини визначається багатьма ознаками і характеристиками, а тому охопити їх всіх практично не можливо. На оцінку впливає також велика кількість факторів (інтереси, цінності та ін. критерії, які є індивідуальними для кожного працівника). Тому для об'єктивної оцінки необхідно мати максимум інформації, яка б всесторонньо характеризувала його діяльність. Недоцільно проводити оцінку на основі встановлення одного узагальнюючого показника, оскільки він повинен буде охопити велику кількість критеріїв, а в такому випадку об'єктивність його буде дуже низькою. У зв'язку з цим інтегральну оцінку діяльності необхідно проводити за кількома систематизованими методиками (як суб'єкта так і об'єкта оцінки);

- загальність (оцінці повинні підлягати всі, незалежно від займаної посади);
- регулярність (невід'ємною рисою проведення такої оцінки є її постійність);
- справедливість;

— порівнювальність (оцінка повинна проводитись на основі співставлення з іншими членами трудового колективу).

Summary. The essence and process, system and labour motivation mechanism components are determined. Evaluation system and principles of its application are proposed.