

МОТИВУВАННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто визначення поняття "мотивування трудової діяльності", а також підходи до визначення поняття "мотивація". Відображено модель процесу мотивування, основні елементи механізму мотивування праці, а також роль матеріальної мотивації праці в ефективній діяльності підприємств.

Ключові слова: мотивація праці, процес мотивування, потреби, інтерес, стимули.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Мотивація трудової діяльності є надзвичайно важливим чинником економічного зростання суспільства у ринкових відносинах. Це – рушійний механізм для отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, коли переважаючим постає питання ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів, і особливо людського потенціалу. Ще донедавна проблемам мотивації не приділяли достатньої уваги, зараз це є необхідністю для менеджерів як на рівні як підприємства, так і держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Значний внесок у розвиток мотивації зробили такі відомі вчені, як: Ф. Уайтлі, Д. Дипроуз, Ш. Ричин, П. Мартін та ін. Вони ретельно вивчали цю проблему, розробляли певні засоби та напрями мотивації, вносили пропозиції і роз'яснювали суть та важливість мотивування трудової діяльності.

Закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності широко розглянуто в працях економістів-класиків та українських учених: А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Афоніна, Р. Оуена, О. Кузьміна, О.С. Віханського, Г.А. Дмитриєнка, І.В. Мішурова, Н.П. Любомудрової, В.П. Сладкевича. Однак питання, пов'язані з системним дослідженням матеріальної мотивації та її взаємозв'язку з аспектами морального мотивування, не досліджено повністю.

Провідний український вчений А.М. Колот неодноразово досліджував питання з мотивації праці. На його погляд, мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації [2, с. 12].

В умовах, що склалися в Україні на сучасному етапі її розвитку, проблема з мотивації особистості набула важливого значення. Оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Тобто в підприємницькій діяльності мають застосовуватися такі форми і методи стимулювання людини, які б підвищували б результативність її роботи.

Мета дослідження – є уточнення поняття мотивації праці, визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві, розроблення основних напрямів і практичних рекомендацій щодо створення мотиваційного механізму та його ефективного розвитку.

Основний матеріал дослідження. Мотивація є однією із функцій управління, яка відіграє важливу роль в сучасному менеджменті. Вона зорієнтована на створення таких ситуаційних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується суспільна оцінка їх трудового внеску. Тому мотивацію доцільно розглядати не лише як систему форм і методів спрямованого впливу на свідомість людей, створених умов праці, а як комбінацію цих компонентів, що є відтворювальними факторами виробничої ситуації. Аналіз публікацій та власні дослідження у сфері мотивації обумовлюють необхідність виокремлення деяких підходів до визначення сутності мотивації. Зокрема, сучасні визначення поняття "мотивація" можна згрупувати у шість окремих підходів, які схематично наведено на рис. 1 [5, с. 55].

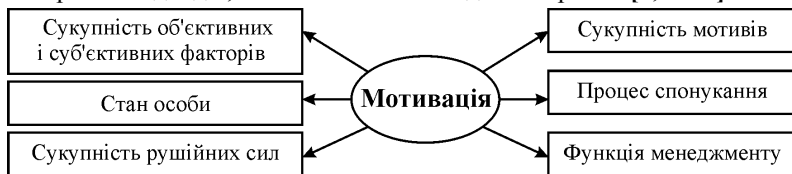


Рис. 1. Підходи до визначення поняття "мотивація"

Сьогодні існує чимало визначень поняття мотивації. Це насамперед пов'язано з тим, що термін інтерпретується у різних концепціях мотивації. На думку О.М. Леонтьєва, "на сьогодні поняття мотиву перетворилося на великий мішок, куди покладено різноманітні речі. Серед мотивів та мотивуючих факторів називають, наприклад, апетит, потяги, імпульси, звички та навички, бажання, емоції, інтереси, цілі або більш конкретні мотиви, як-от подразнення електричним струмом, відчуття задоволення, честолюбство, заробітна платня, ідеали" [3].

Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини. Мотивація персоналу включає такі складові: мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо. Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показав як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природний процес, оскільки в "теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів" [4]. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту не дає можливості чітко визначити, що жспрямовує людину до діяльності.

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Ця функція забезпечує: формування у працівників стимулів до праці; вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій; утворення мотиваційного ядра організації; розвиток трудового потенціалу.

Завдяки реалізації мотиваційної функції менеджменту в організації вирішують такі завдання:

- 1) забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;
- 2) формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- 3) визнання результатів праці співробітника;
- 4) розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;
- 5) становлення організаційної культури.

Мотивація як процес формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини – її потребами та інтересами, соціальними установками, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Серед зовнішніх факторів переважають стимули, що застосовує організація, в якій працює людина. Кожна організація залежно від своїх цілей, характеру та способу діяльності, продукту або послуги, що надається, пропонує своїм співробітникам специфічний набір стимулів, які утворюють зовнішню мотивацію. Цілком зрозуміло, що дієвість мотивації буде визначатися тим, якою мірою внутрішні мотиви людини до діяльності збігатимуться із запропонованими стимулами. Під час побудови системи мотивації необхідно виходити саме з принципу досягнення оптимальної відповідності між засобами внутрішньої та зовнішньої мотивації. Це означає, що система мотивації повинна бути конкретною, адаптованою до умов певної організації.

У запропонованій моделі представлена логічна послідовність мотиваційного процесу, в основі якого постає проблема задоволення потреб. Особливу увагу потрібно звернути на зворотний зв'язок. Адже від результату задоволення або незадоволення потреб залежить – чи буде відтворюватись поведінка працівника, спрямована на досягнення певних організаційних та особистісних цілей. У менеджменті це регулюється законом результату, згідно з яким людина прагне повторити поведінку, що привела до позитивного результату, і уникнути такої, що дала негативні наслідки (стан незадоволеності).



Рис. 2. Модель мотивації через потреби

Відомо, що основним системоутворювальним елементом у теорії і практиці мотивації є потреби людини. Потреби – це все те, чого потребує лю-

дина, у чому вона має нестачу і що хоче мати. Відчувати потребу – це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення людини до умов існування, тобто умов задоволення потреб. Отже, потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища.

Для чіткого розуміння та дефініції теорій змістовних і процесійних мотивацій потрібно засвоїти трактування засадничих понять – потреб, інтересів. Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, зосереджених на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо), є закладеними в людину генетично;
- потреби другого роду, які мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо), є результатом соціальної життєдіяльності людини.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що викликає прагнення до відповідної діяльності. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються у процесі пізнання набуття життєвого досвіду. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про існування потреб свідчить поведінка людей. Потреби – це реальні причини виявлення інтересів, які слугують мотивом до діяльності.

Інтерес – це об'єктивно зумовлений мотив діяльності суб'єкта (окремої людини, соціальної спільноти), який формується з усвідомлення самої потреби та з'ясування умов і засобів її задоволення. У процесі реалізації інтересу людина неодмінно бере до уваги не лише сам предмет потреби, а ще й обставини та умови його здобуття – існуючі норми та регламенти людських стосунків, соціальні інституції та установи. Зміст інтересів виражає внутрішню сутність суб'єкта, світогляд, його сприйняття навколишнього світу, наявні матеріальні та духовні цінності культури.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей. Потреба, яку реально відчуває людина, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес і є спонуканням.

Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядають як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена, частково задоволена, незадоволена. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини у майбутньому.

З практичного досвіду відомо, що мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій, обумовлюють межі та форми діяльності та надають їй чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей.

Основні елементи механізму мотивування праці подано на рис. 3.

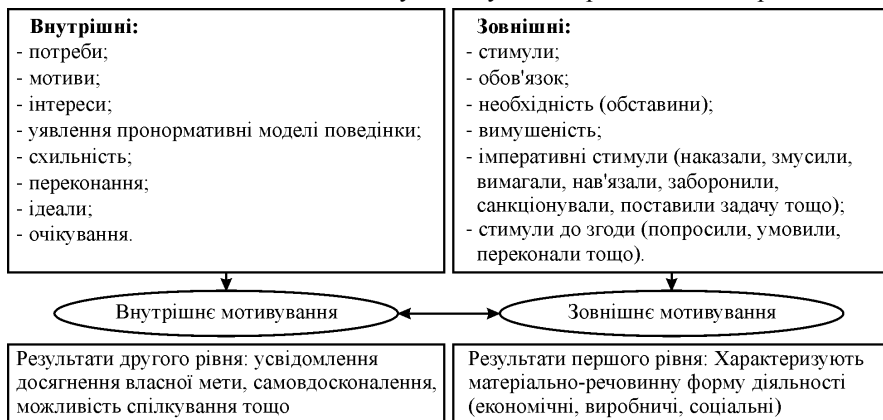


Рис. 3. Основні елементи мотиваційного механізму

Розглянувши основні елементи механізму мотивування, можна зробити висновок, що зовнішні елементи мотивування є об'єктивними і формують стимули, а внутрішні елементи є суб'єктивними і формують мотиви. Виходячи з розуміння основних елементів мотиваційного механізму, під мотивуванням трудової діяльності потрібно розуміти сукупність множини факторів, чинників та елементів, які у своєму зв'язку зумовлюють, спрямовують та підтримують зусилля, що витрачає людина у своїй діяльності. Послідовність перебігу та внутрішня будова мотивування зумовлює спонукальні причини трудової поведінки, причини її виникнення та очікувані наслідки.

Сьогодні добре мотивований персонал є одним із найважливіших факторів, які впливають на розвиток компанії. Не дивно, що слабка мотивація персоналу посідає третє місце в переліку причин, які перешкоджають зростанню бізнесу. Відповідно, високий ступінь мотивованості підлеглих, нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності свого бізнесу.

Матеріальне мотивування праці сьогодні є на першому плані. Якщо керівник відповідно оцінить роботу працівників, які працювали над прогресивними проектами, то в майбутньому він матиме справжніх помічників та відданих справі людей.

Практика свідчить, що матеріальне стимулювання працівників підприємств набуло здебільшого рис, притаманних адміністративно-командній системі господарювання. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюваль-

ну – і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу. Кожен співробітник має відчувати свою потрібність в організації, важливість власної праці та обсяги внеску в загальну справу. Якщо ж ці фактори відсутні, то не належному рівні ведеться мотивація та контроль діяльності підприємства, немає науково обгрунтованої системи планування, організації соціально-економічного захисту працівників, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів – все це призводить до зневіри персоналу, втрати бажання якісно виконувати свою роботу, а часом – до пошуку нового місця праці, де їх належно оцінюватимуть. А це все спричинює виникнення загроз економічній безпеці діяльності підприємства на мікрорівні, які, окрім цього, залежать від зовнішньої політики держави, розвитку економіки на макрорівні, рейтингу ведення державою бізнесу.

Останнім часом на переважній більшості підприємств мотивація та стимулювання персоналу знаходяться в незадовільному стані. Зараз кожному третьому мешканцю України заробітної плати не вистачає для придбання необхідного. Зниження реальної заробітної плати в галузях господарського комплексу України супроводжувалося зменшенням продуктивності праці. В умовах ринкових трансформацій і розвитку кризових явищ оплата праці не є еквівалентною вартості робочої сили й не виконує свого стимулятивного призначення.

Отже, мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Висновки. Незалежно від різноманітності тлумачень поняття мотивації праці всі вони зводяться до єдиного розуміння сутності цієї функції: це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації, сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

Останнім часом проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби.

Література

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32-36.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНТЕУ. – 2002. – 337 с.
3. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев // Психология мотивации и эмоции. – М. : Изд-во "Наука", 2002. – С. 52-79.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Изд-во "Наука", 1992. – 308 с.
5. Симонов П.В. Мотивация / П.В. Симонов // БСЭ. – Изд. 3-е, [перераб. и доп.]. – М., 1988. – Т. 17. – С. 55 с.

6. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебн. пособ. / Российская академия предпринимательства / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М. : Изд-во "Вершина", 2003. – 222 с.

Гончар М.Ф., Сава С.В. Мотивирование в системе менеджмента

Рассмотрены определение понятия "мотивирование трудовой деятельности", а также подходы к определению понятия "мотивация". Отображена модель процесса мотивирования, основные элементы механизма мотивирования труда, а также роль материальной мотивации труда в эффективной деятельности предприятий.

Ключевые слова: мотивация труда, процесс мотивирования, потребности, интерес, стимулы.

Gonchar M.F., Sava S.V. Motivation in management system

In the article is discussed the determination of concept "motivation of labour activity", also approaches to the determination of concept "motivation". The model of process of motivation, basic elements of mechanism of motivation of labour, and role of financial motivation of labour in effective activity of enterprises are represented.

Keywords: motivation of labour, process of reason, necessity, interest, stimuli.

УДК 339.144:658.783

*Пров. спец. бухгалтер-ревізор М.В. Добрянська –
Головне управління ветеринарної медицини в Львівській області*

**АНАЛІЗ ЗАПАСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ І ВИРОБЛЕННЯ
ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇХ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
У РИНКОВИХ УМОВАХ**

Розглянуто проблеми на шляху діяльності виробничого підприємства під час управління запасами та їх аналізування. Вивчено особливості ефективного використання запасів у ринкових умовах. На підставі наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених виділено показники, які необхідно обчислювати для покращення фінансового стану підприємства.

Ключові слова: аналізування запасів, ефективність використання.

Постановка проблеми. На сьогодні управління запасами виробничих підприємств, а насамперед правильне і якісне аналізування цих запасів, відіграє важливу роль на кожному підприємстві. Адже головною проблемою є: як залишитись конкурентоспроможним і як запобігти банкрутству.

Насамперед ця проблема є актуальною для підприємств, які займаються виробництвом. Запаси становлять значну частину активів підприємства та формують собівартість продукції, яка є важливою для підприємств, які хочуть залишатись конкурентоспроможними у ринкових відносинах, що обумовило актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена також і потребою удосконалення методики аналізування запасів та правильної їх організації для підвищення ефективності управління виробництвом запасів у ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Проблематику організації та аналізування запасів досліджували такі вчені, як: Є.В. Мних, П.Я. Попович, М.Я. Коробов, Є.М. Сич, Г.В. Кравчук, В.П. Ільчук. Проте серед усіх здобутків учених не достатньо досліджуваним залишається питання ефективності використання запасів підприємством, тобто економії витрат на вироб-