

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

Висвітлено особливості мотивації праці, характерні для перехідного періоду в Україні. Особливу увагу приділено факторам мотивації, які спонукають людину діяти. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо побудови процесу мотивації. Для ефективної мотивації праці сформовано модель основного процесу мотивації і мотиваційні методи.

*Doc. I.A. Marynych; master's degree Ya.R. Ilytska – Commercial
Academy of L'viv*

Motivation as Factor of Increase of Efficiency of Labour of Workers

In the article the features of motivation are lighted up labours characteristic for a transitional period in Ukraine. The special attention is spared to the factors of motivation, which compel a man to operate. Scientific and practice recommendations are developed in relation to the construction of process of motivation. For effective motivation the model of basic process of motivation and motivational methods is formed.

Мотивація праці у сучасний період переходу України до ринкової економіки є одним із найважливіших чинників, вмiле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. [2, с.12].

Потрібно розрізняти поняття "мотивація праці" і "мотивація трудової діяльності", останнє має ширший зміст. Праця – це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці містить три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується тільки процесом праці. Діяльність – це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес.

Сучасні теорії мотивації, що базуються на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, що націлюють людину віддавати роботі свої сили, надзвичайно складні. На думку одних вчених, поведінка людини пояснюється її потребами. На думку інших, поведінка людини є також і функцією її сприйняття і очікувань. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги виявити, що ж пробуджує людину до праці. Але дослідження поведінки людини у праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дає змогу створити прагматичні моделі мотивації працівників на робочому місці. Різноманітні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які спонукають людей чинити так, а не інакше. Авторами вка-

заних теорій мотивації є Абрахам Маслоу, Девид МакКлелланд і Фредрік Герцберг, які жили і працювали у середині нашого століття.

Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються, у першу чергу, на тому, як поведуть себе люди з врахуванням їх сприйняття і пізнання. Основні процесуальні теорії – це теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лаунера.

Під час розгляду мотивації потрібно зосередитись на чинниках, які змушують людину діяти і посилюють її дії. Головні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимули. Потреби не можна спостерігати чи виміряти, про них можна міркувати тільки за поведінкою людей. Виділяють первинні, за своєю природою фізіологічні потреби, і вторинні, які виробляються в ході пізнання і набуття життєвого досвіду, тобто є психологічними.

Потребу можна задовольнити нагородою, давши людині те, що вона вважає для себе цінним. Але в термін "цінність" різні люди вкладають неоднаковий зміст, а тому і розрізняються і їх оцінки нагородження. Наприклад, заможна людина, можливо, обере декілька годин відпочинку у колі сім'ї більш важливим для себе, ніж гроші, які вона отримає за додаткову роботу.

"Внутрішню" нагороду людина отримує від роботи, відчуваючи важливість своєї праці, відчуваючи симпатію до свого колективу, задоволення від спілкування, дружніх стосунків з колегами.

"Внутрішня" нагорода – це заробітна плата, підвищення по службі, символи службового статусу і престижу.

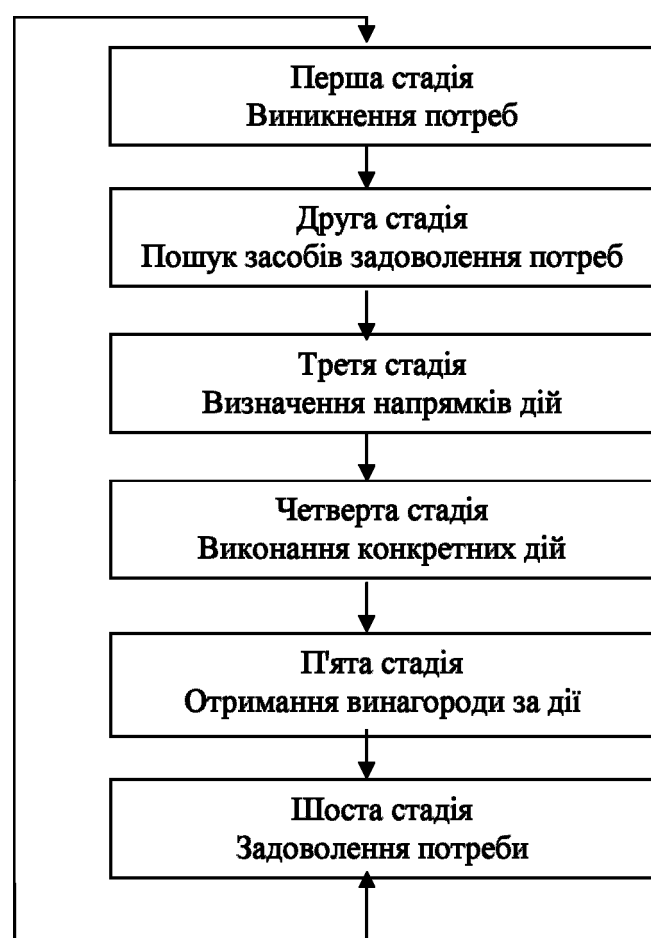


Рис. 1. Схема процесу мотивації

Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивації не знижує, а, навпаки, підвищує значення їх аналізу, моніторингу у практиці менеджменту персоналу. Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що наступують одна за одною. Для з'ясування "технології" процесу мотивації доцільним є розгляд відособлених стадій (рис. 1).

- *1 стадія.* Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і "вимагає" свого задоволення.
- *2 стадія.* Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.
- *3 стадія.* Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.
- *4 стадія.* На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.
- *5 стадія.* Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.
- *6 стадія.* Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. Для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника і підприємства. Для вирішення цього завдання необхідно створити механізм мотивації підвищення ефективності праці.

Під цим розуміють сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, яка націлює їх до певної поведінки у процесі праці для досягнення цілей організації, заснованої на необхідності задоволення особистих потреб.

Класифікація методів мотивації результативності діяльності [1, с.376]:

- *економічні (прямі)* – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- *економічні (непрямі)* – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;
- *негрошові* – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Основними завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективне використання вмінь працівників відповідно до цілей підприємства і суспільства.

Мотиваційний менеджмент – це управління, побудоване на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті і прагнення до його досягнення [4, с.172]. Менеджеру доводиться розробляти мотивацію окремих колективів, груп.

Управління людськими ресурсами підприємства включає у себе комплекс взаємопов'язаних видів діяльності:

- визначення потреби у працівниках, базуючи на стратегії діяльності фірми;
- аналіз ринку праці і управління зайнятістю;
- відбір і адаптація персоналу;

- забезпечення оптимальних умов праці;
- організація промислових процесів, аналіз витрат і результатів праці;
- розроблення систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, проектування системи оплати праці;
- профілактика і ліквідація конфліктів.

Існують різні фактори, які чинять вплив на людей у рамках організації. Перш за все, це – ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – відносини влади і підлеглих, натиск на людину "зверху" з допомогою змушення і розподілення матеріальних благ.

Для ефективної мотивації необхідно сформулювати модель основного процесу мотивації: потреба – ціль – дії і вплив досвіду і очікувань. Далі уважно виявити фактори, які впливають на мотивацію – набір потреб, які ініціюють рух до цілей. Процес мотивації має такий ланцюг: незадоволена потреба – встановлена ціль – організовані дії – досягнення цілі.

Мотивація працівників здійснюється відповідно до потреби організації і їх працівників залежно від стану навколишнього середовища, в якому діє компанія, і крім того, відповідно до індивідуальних потреб, які відрізняються у різних людей. Існують три підходи до вибору мотиваційної стратегії:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується більш якісно і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок з менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми.

Виділяють такі мотиваційні методи:

- використання грошей як нагороду і стимул;
- мотивація через саму працю;
- нагорода і призначення досягнень;
- участь у керуванні;
- заохочення і нагорода групової праці;
- спілкування і розвиток працівників;
- лімітування обмежених факторів.

Трудова діяльність повинна мотивувати активність і приносити задоволення. Можна виділити такі найбільш важливі вимоги до високої мотиваційної діяльності:

- різноманітність;
- ідентичність у діяльності, тобто прагнення до вирішення завдання від початку до кінця на даному робочому місці;
- значущість трудової діяльності;
- автономність;
- зворотний зв'язок, тобто інформація про досягнуті результати і показники.

Отже, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників,

як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати тільки з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, доклав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника тільки "за добрі наміри", без повного врахування реальних результатів його праці – це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища.

Література

1. **Економіка** підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
2. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. **Гоголь Г.** Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки// Регіональна економіка. – 2000, № 2. – С. 98-104.
4. **Гущина И.** Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда// Общество и экономика. – 2000, № 1. – С. 169-175.
5. **Пустовар Я.П.** Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні// Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів: 2000, ч.2. – С. 52-55.

УДК 339.144:339.16.012.34

Доц. О.Ю. Масленніков, канд. екон. наук;
студ. І.М. Романович – Львівська КА

ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ КООПЕРАТИВНОЇ ТОРГІВЛІ

Висвітлено стан товарних запасів кооперативної торгівлі за 2001-04 рр. Проаналізовано необхідність встановлення оптимального розміру запасів: позитивні та негативні моменти. Визначено основні шляхи прискорення часу обігу товарів.

Doc. O.Yu. Maslennikov; stud. I.M. Romanovych – Commercial Academy of L'viv

Ways of effective commodities inventories control of co-operative trade

The state of commodities supplies of co-operative trade is reflected for 2001-04. The necessity of establishment of optimum size of supplies is analysed: positive and negative sides. Certainly basic ways of acceleration of time of rotation of commodities.

Товарні запаси – це складна економічна категорія, предмет наукових досліджень, об'єкт уваги спеціалістів та керівників підприємств. Можливості підприємства у забезпеченні стійкості асортименту товарів, підвищення рівня задоволення попиту споживачів, організації безперервності процесу реалізації, запровадження визначеної цінової політики, визначення окремих питань фінансової діяльності залежать від політики формування товарних запасів, їх розміру і структури [3, с.42]

Основне завдання управління товарними запасами, на наш погляд, полягає у забезпеченні рівноваги між двома гранями даної проблеми:

- позитивною – наявність оптимальних товарних запасів;
- негативною – необхідність здійснювати затрати на зберігання товарів.