

УДК: 330.142

Бакіна Т.В.
к.е.н., доцент ТДАТУ

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. Обґрунтовано необхідність покрокового дотримання основних принципів створення та особливостей використання ефективної системи мотивації як фактору, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

Ключові слова: мотивація, підприємство, сталий розвиток, принцип.

Summary. In the transitional economy differ as regional and industry economic conditions. Therefore, it is impossible, as in the period of stable Soviet economy, to offer uniform for all the way to the effective model of motivation. Personal, gender and age specifics of the specificity of the quality of life, regional differences and local airfield conditions of economic organizations allow you to use only the most General outline of the steps required for obtaining the solution. An important point of resilience and efficiency of the effectiveness of implemented at the enterprise the system of motivation is the definition of algorithm development and application of system of motivation of the enterprise. Our proposed steps in the algorithm allow to monitor the compliance of the tasks and the order of formation of system of motivation of effective principles of management personnel. Formulation of steps of the algorithm is an objective necessity, because it gives an idea about how it should be arranged by the management of motivation for the employees according to the requirements of modern management.

In our opinion, the basis of the implemented and used at the enterprise the system of motivation must be included the following steps: step 1 - securing integrity of the motivation system; step 2 - identify consistency; step 3 : ensure partnership with the creation and use of the motivation system; step 4 - ensuring transparency of the system of motivation; step 5 - ensuring the fairness of the application of the system of motivation; step 6 - ensuring the inevitability of the motivation system; step 7 - ensuring flexibility of the system of motivation; step 8 - control over the system of motivation.

Постановка проблеми. В даний час багато дослідників зазначають, що однією зі складових кризової ситуації в економіці країни є криза праці, і виділяють такі її ознаки, як девальвація трудових цінностей, втрата працею свого змістоутворюючої ролі, перетворення праці з основи способу життя в засіб виживання. У сучасних соціально-економічних умовах трудова діяльність не дозволяє належним чином задовольняти навіть фізіологічні потреби значному числу найманих працівників, не кажучи про потреби більш високого порядку. На нашу думку, однією з основних причин ситуації, що склалася значущим є відсутність належної уваги в реальній практиці управління мотиваційним механізмам. Обмеженість, а часом відсутність сучасної системи мотивації високоефективної праці є характерним для багатьох українських підприємств.

Актуальність проблеми мотивації не ставиться під сумнів ні наукою, ні практикою, оскільки від розробки і застосування ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності

працівників, але і сталий розвиток підприємств різних форм власності та сфер діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження загальних факторів мотивації трудової діяльності знаходить відображення у працях класиків зарубіжної економічної науки, таких як С. Адамі, М. Альберт, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузен та ін. Значущими є роботи вітчизняних вчених що розглядають проблеми мотивації праці як фактора сталого розвитку підприємства, серед яких А.М. Колот, Н. В. Ліфарєва, О.О. Бондаренко, А.Х. Іляшенко, О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук, О.В. Стахів, І.Л. Татомир, О.В. Ядранська та ін

Мета статті визначити основні принципи розробки та використання мотиваційної моделі на підприємстві для забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. У трансформаційній економіці розрізняються як регіональні, так і галузеві умови господарю-

вання. Отже, неможливо, як у період стабільної радянської економіки, запропонувати однаковий для всіх способ виходу на ефективні моделі мотивації. Персональна, статеві та вікова специфіка, специфіка умов якості життя, регіональні відмінності та локальні умови базування господарських організацій дозволяють використовувати тільки самі загальні кроки, потрібні для прийняття рішень. Таким чином, вважаємо, що важливим моментом, що визначає ефективність функціонування впровадженої на підприємстві системи мотивації і як наслідок його стійкого розвитку, є визначення алгоритму розробки і застосування системи мотивації на підприємстві.

Розуміння алгоритму як сукупності кроків, що дозволяють отримати рішення, ґрунтується на визначенні даної категорії. Запропоновані нами кроки в алгоритмі дозволяють простежити відповідність завдання і порядку формування системи мотивації ефективним принципам управління персоналу. Формулювання кроків алгоритму є об'єктивною необхідністю, оскільки дає уявлення про те, як має бути влаштовано управління мотивацією працівників з урахуванням сучасних вимог менеджменту та концепції сталого розвитку.

На нашу думку, в основу системи мотивації що впроваджується і використовується на підприємстві мають бути закладені наступні кроки алгоритму:

крок 1 - забезпечення комплексності системи мотивації;

крок 2 - визначення системності;

крок 3 - забезпечення партнерства при створенні і використанні системи мотивації;

крок 4 - забезпечення транспарентності системи мотивації;

крок 5 - забезпечення справедливості застосування системи мотивації;

крок 6 - забезпечення неминучості використання системи мотивації;

крок 7 - забезпечення гнучкості системи мотивації;

крок 8 - забезпечення контролю над системою мотивації.

Комплексність передбачає, що система мотивації повинна являти собою єдиний механізм необхідних елементів, що враховує і створює зв'язки між організаційними, техні-

чними, правовими, матеріальними, моральними і соціальними чинниками трудової діяльності, що в підсумку дає можливість формування уявлення про цілісність виробничого і трудового процесу.

Між елементами механізму мотивації існують органічні зв'язки, що забезпечують його ефективне функціонування. Системність передбачає виявлення і усунення суперечностей між окремими елементами мотивації, їх взаємозв'язок. У той же час системність забезпечує однонаправлену спрямованість інструментів управління працею, що використовуються в даний момент часу.

Партнерство передбачає залучення працівників підприємства у формування системи мотивації. Ніхто інший, окрім як самі працівники, не може визначити коло найактуальніших потреб, які вони хотіли б задовольнити за допомогою трудової діяльності. Найдоступнішими методами, які може застосовувати керівництво для виявлення самих значущих потреб, є анкетування та безпосереднє спілкування з колективом [3 с.41]. Це дозволяє формувати узгоджене уявлення про значущість виробничих і невиробничих потреб працівників та потреб сталого розвитку виробничої структури.

У цьому ж зв'язку система мотивації на підприємстві повинна ґрунтуватися на принципі транспарентності, тобто максимальної прозорості і зрозумілості її функціонування. Кожен працівник підприємства - від робітника нижчої кваліфікації до вищого керівництва - повинен ясно представляти систему критеріїв, методи їх оцінки і способи винагороди за відповідності заданим критеріям. Особливо це стосується механізму визначення розміру заробітної плати працівника. Ця умова має особливу важливість, оскільки поведінка керівництва підприємства, при якому інформація про результати діяльності підприємства є недоступною, може призвести до зростання недовіри працівників до нього і негативно позначитися на мотивації трудової поведінки в цілому.

Принцип справедливості заснований в теорії справедливості С. Адамса, яка говорить про те, що працівник суб'єктивно визначає відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносить його

го з винагородою колег, що виконують аналогічну роботу. У відповідності з теорією справедливості в тому випадку, коли індивід оцінює отримувану ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягли аналогічних результатів, він сприймає відношення керівництва до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням "входу" і "виходу". Трудовий вихід - це розмір заробітної плати, визнання, просування по службі, інші форми винагороди, а вхід - освіта, досвід, прикладені зусилля, здібності і результативність. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи або якимось середнім по групі. Відчуття справедливості виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег. Якщо баланс співвідношень вхід / вихід порушується, у співробітника виникає відчуття несправедливості, що призводить до негативного відношення до діючої на підприємстві системи мотивації [1 с.117].

Відповідно до принципу справедливості, система мотивації повинна передбачати індивідуальні характеристики працівника, такі як освіта, стаж роботи, досвід, а також результативність і якість його праці. Тільки в тому випадку, якщо розмір винагороди залежатиме від цих характеристик, система мотивації буде визнаватися справедливою самим працівником.

Застосування системи мотивації повинно носити неминучий характер. Принцип неминучості у використанні системи мотивації на підприємстві можна розглянути з точки зору теорії очікувань В. Врума, згідно з якою, якщо працівник відчуває, що відсутня прямий зв'язок між затраченими зусиллями і винагородою, мотивація слабшає [2 с.89].

Мотивування повинно проводитися щоразу при виникненні відповідних підстав. Крім цього, між досягненням працівником певного результату і винагородою повинен бути мінімальний проміжок часу.

Наступним принципом, який повинен бути закладений в основу функціонування системи мотивації на підприємстві, є принцип гнучкості. Діюча система мотивації повинна

бути чутлива до умов всередині організації та за її межами, тобто повинна мати здатність гнучкого і адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для організації умов різного роду. Даний принцип передбачає можливість швидкої зміни і модернізації системи мотивації.

Оскільки система мотивації на підприємстві повинна мати потенціал змінності, необхідно забезпечити контроль над її функціонуванням. Для оцінки ефективності діючої на підприємстві системи мотивації не існує універсальних критеріїв, однак є ряд симптомів, які свідчать про те, що запроваджена система не працює. До них можна віднести зміну рівня плинності кадрів з моменту впровадження нової системи, ступінь задоволеності співробітників системою мотивації і, зрозуміло, зміна показників результативності структурних підрозділів і підприємства в цілому. З цією метою діюча система мотивації повинна перебувати під пильним контролем з боку керівництва підприємства. Контроль являє собою процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими і дуже важливий для успішного функціонування системи мотивації на підприємстві, оскільки дозволяє керівництву підприємства у разі істотного відхилення від намічених результатів, оперативно коректувати систему мотивації, спрямовуючи її дію на рішення поставлених цілей і завдань.

При організації процесу контролю керівництву необхідно визначити його об'єкти, а саме: ті показники, зміна яких передбачає діюча система мотивації. Визначення цих показників є дуже важливим етапом в організації процесу контролю, що визначає його ефективність. Планування завідомо недосяжних результатів або часу на їх досягнення може привести до спотворення оцінки життєздатності самої системи мотивації, що призведе до несвоєчасного і невинновданого її коригування.

Застосування розглянутих кроків алгоритму при розробці та використанні системи мотивації трудової діяльності на підприємстві дозволить уникнути складнощів при її впровадженні, такі як, наприклад, опір змінам з боку працівників, і ефективно застосувати, а при необхідності і своєчасно кори-

гувати для досягнення запланованого результату.

Висновки. Важливим моментом, що визначає сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі є ефективність функціонування системи мотивації, яка забезпечується визначенням основоположних принципів її побудови та використання. Ви-

ходячи з цього, в основу системи мотивації, що застосовується на підприємстві автором пропонується закласти такі принципи: комплексність, системність, партнерство, транспарентність, справедливість, неминучість, гнучкість і контроль, які дозволять їй ефективно функціонувати.

Список літератури:

1. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения / Т. О. Гордеева. - М. : Смысл ; Издательский центр "Академия", 2006. - 336 с.
2. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х, 2005. - 156 с.
3. Ильин Евгений Павлович. Мотивация и мотивы : учеб. пособие / Евгений Павлович Ильин. - СПб. и др. : Питер, 2003. - 508 с.
4. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ІСО 9001. // Економіка та держава. № 7 – 2007. – С. 79-81.
5. Татомир І.Л. Вплив де мотиваційних факторів на формування поведінки працівників в умовах інформаційного суспільства. // Економіка та держава. № 11- 2008. – С. 37-39.
6. Ядранська О.В. Щодо створення національної моделі мотивації праці. // Держава і регіони. № 5 – 2008. – С. 212-217.