

Ірина СТЕЦ

ПЕРЕБУДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Реструктуризація розглядається в аспекті формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства та впровадження інтеграційного механізму мотивації, який сприяє узгодженню цілей підприємства і персоналу.

На сучасному етапі розвитку економіки України питання підвищення ефективності діяльності підприємств науковці пов'язують з процесами їх реструктуризації, зосереджуючи увагу на визначенні її сутності об'єктах та основних напрямках.

В економічній літературі реструктуризації підприємств приділяється чимала увага. Насамперед реструктуризація розглядається як комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства з метою фінансового оздоровлення і збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції. С. Маслов [1], С. Голобоков [2] розглядають реструктуризацію в контексті корпоративної культури. Є. Чернявська [3] досліджує реструктуризацію як процес перетворення внутріфірмових відносин підприємства, зосереджуючи увагу на зміні його соціально-економічної форми, і стверджує, що найголовнішим завданням реструктуризації є створення базових основ розвитку підприємства, які ґрунтуються на ринкових принципах і відносинах.

Організація діяльності підприємства на основі ринкових відносин передбачає, що основними суб'єктами відносин виступають власники (і менеджери як представники їхніх інтересів) та наймані працівники. Тому одним з головних напрямків реструктуризації є якісна і кількісна перебудова мотиваційної складової відносин між персоналом і роботодавцями, а формування і забезпечення функціонування ефективної мотивації персоналу підприємства – підґрунтям його ефективної реструктуризації.

Як відомо, трудова діяльність персоналу, як і будь-який інший вид діяльності, здійснюється під впливом мотиваційних процесів. Сутність такого процесу полягає в тому, що існуюча об'єктивна залежність між потребами, мотивами та цілями обов'язково спонукає людей до цілеспрямованих дій. Таким чином, ефективне управління персоналом повинно бути ґрунтоване на розумінні потреб, мотивів і цілей працівників та визначенні адекватного їм винагородження. Нами пропонується модель мотиваційного процесу, яка наведена на рис. 1.

Подана схема демонструє, що якраз потреби ми вважаємо причинами виникнення мотивів, які зумовлюють вияв зусиль, адже без зусиль не може вестися мова про результативність чи продуктивність праці. Зусилля – це не лише витрати енергії, а й відданість, обов'язковість, відповідальність, загалом – будь-який спосіб дій з надання власних послуг роботодавцеві. Зусилля відображають силу потреб, які спонукають людину до дії. Теоретики менеджменту, зокрема Х. Либенштейн [4], переконані, що крім традиційних ресурсів (праця, капітал) до економічної системи варто включити додатковий ресурс – "ікс-фактор", тобто трудові зусилля. Роботодавець наймає не особистість як таку з усіма її якостями, а закуповує одиниці ро-

бочого часу особистості, які не можна віднести до визначальних виробничих факторів. Вирішальним є спрямоване зусилля на певному рівні майстерності або вище цього рівня. Спрямоване зусилля включає в себе вибір мотивів і відповідь на мотивацію з боку тих, хто спрямовує зусилля. Отже, зусилля працівника можна прирівнювати до економічних факторів розвитку виробництва. Зусилля може докладатися лише в тому разі, коли людина достатньо обґрунтовано очікує успіху, переконана, що ціль може бути досягнута. Зусилля властиві лише людині, а середовище, в тому числі менеджмент, може впливати на нього опосередковано через винагородження та створення загальних соціально-економічних і специфічних стосовно певного виду трудової діяльності умов.

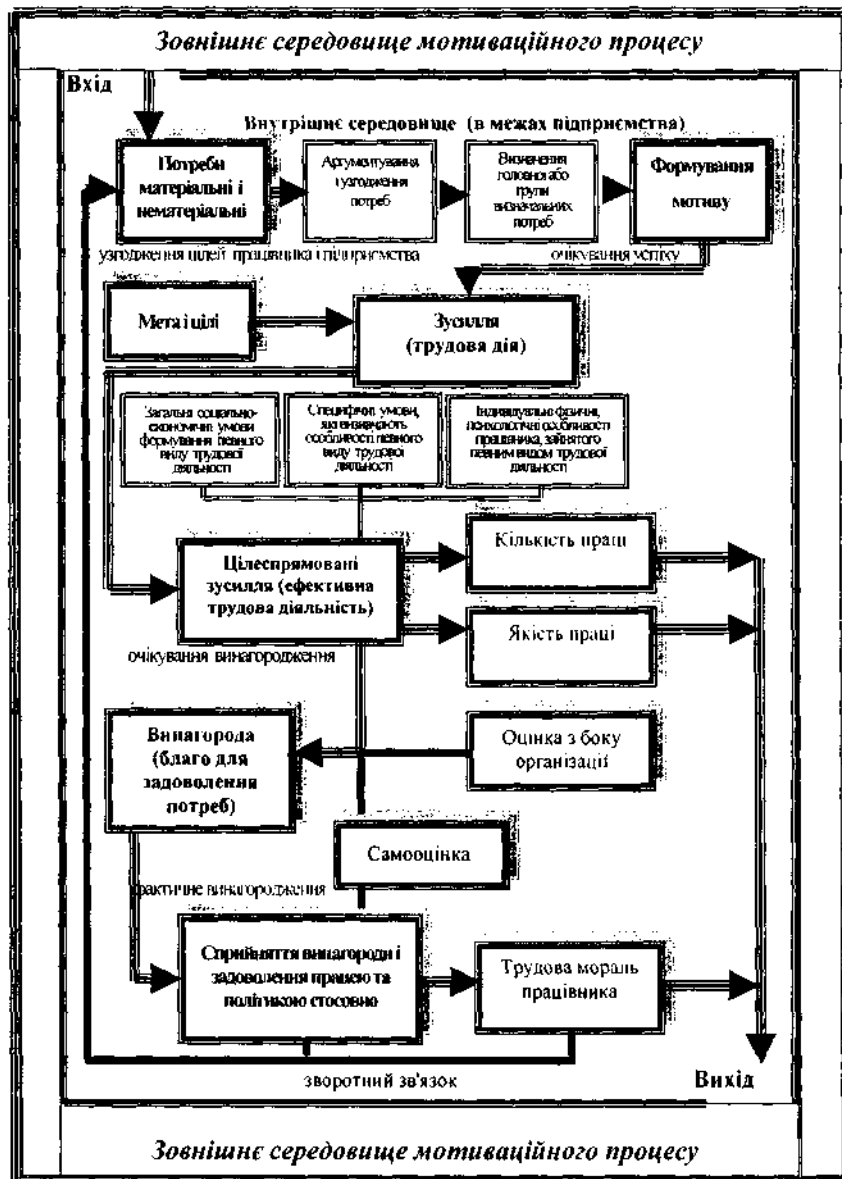


Рис. 1. Модель мотиваційного процесу.

Складовими загального результату трудових зусиль є кількість і якість праці. Обов'язковим ми вважаємо врахування впливу на трудові зусилля працівника, а, відповідно, і на їх кількісні та якісні результати: по-перше, загальних соціально-економічних умов формування певного виду трудової діяльності; по-друге, специфічних умов, які визначають особливості певного виду трудової діяльності; по-третє, індивідуальних фізичних і психологічних особливостей працівника, зайнятого певним видом трудової діяльності.

Цілі в запропонованій нами моделі мотиваційного процесу можна охарактеризувати як відчутні аспекти реальної дійсності, на досягнення яких орієнтована поведінка людини, оскільки це призводить до задоволення потреб. В ідеальному варіанті підприємство при розробці системи винагород повинно передбачити включення усіх цілей працівника, що зумовлюються його потребами.

Варто звернути увагу на так званий фільтр у ланцюжку мотиваційних зв'язків. Це здатність працівника ефективно виконувати певний вид діяльності. Якщо працівник не володіє необхідними здібностями, жодна система винагородження не забезпечить високої продуктивності.

Винагорода може сама собою задовольняти потреби (в самовираженні, у визнанні) або слугувати засобом для задоволення потреб (заробітна плата тощо). Визначення розміру винагород неможливе без оцінки трудової діяльності як з боку підприємства, так і самооцінки працівника, що відповідно визначає рівень сприйняття винагороди і задоволення працею.

Тут варто відзначити два аспекти – психологічний та соціальний. Перший пов'язаний з оцінкою працівником цінності праці та винагородженням за неї, а другий – з факторами, які зумовлюють ступінь досягнення працівником бажаної винагороди (зовнішньої та внутрішньої) за працю.

Загалом, задоволення, що отримує працівник в результаті праці, впливає на-самперед із винагороди, яку надає підприємство за ефективну діяльність, та є ґрунтом, базисом для трудової моралі працівників. Під мораллю в цьому разі треба розуміти рівень прихильності, відданості підприємству. Варто зазначити, що не всі конкретні цілі працівника потребують однакового рівня прихильності, відданості підприємству. Монотонні, рутинні, повторювані операції можуть бути виконані найкращим чином за умов детального регламентування з боку керівництва та мінімальному залученні до загальних цілей підприємства. Ті процеси, які важко регламентуються згори і потребують для виконання творчої і вольової напруги, швидкого сприйняття нових ідей, можуть бути виконані лише працівниками з високим рівнем лояльності, прихильності, відданості підприємству.

Як показує наведена нами схема мотиваційного процесу (рис. 1), в ньому передбачений зворотний зв'язок виходу (кількості та якості праці, задоволеності і моралі) з факторами входу (потребами та спонуканнями). Може виникнути припущення, що в разі, коли винагорода за діяльність призводить до задоволення, сила потреб, які спонукали процес мотивації, знижується і це зумовлює послаблення зв'язків мотиваційного ланцюга. Дійсно, якщо за умов жорсткої відповідності до вищевикладеного задоволена потреба перестає спонукати, то навіть гіпотетично ідеально налагоджена система мотивації повинна розпастись. Однак на практиці бездоганна система винагородження є недосяжною. Зауважимо, що, по-перше, неможливе повне співпадання винагородження з персональними цілями працівників і, по-друге, жодна з потреб не може бути задоволена повною мірою, особливо потреба в соціальному статусі, визнанні, регулярно зростаючому доході і передусім, у самовираженні.

Отже, немотивований працівник – це нереальна абстракція. Завжди існуватимуть незадоволені потреби, які будуть змушувати працівників докладати зусиль

для досягнення цілей. Мотивація внутрішньо властива людині, визначає її поведінку. Результатом мотивації є зусилля, спрямовані на задоволення потреб. Підприємство може впливати на мотивацію і визначати через винагородження відповідні цілі, що співпадають з цілями підприємства.

У межах підприємства й окремі працівники і групи мають власні специфічні інтереси та цілі. Завдання виживання підприємства вимагає узгодженості цих цілей, оскільки досягнення ним власної мети вигідне всім його учасникам. І встановлення, і досягнення високих стандартів роботи можуть бути забезпечені спільними та усвідомленими зусиллями керівництва і персоналу, адже зусиль лише менеджменту без підтримки рядових співробітників недостатньо. Теза про подібний внутрішній консенсус всередині підприємства є наріжним каменем усіх концепцій менеджменту, що склалися з початку ХХ ст.

Вважаємо за необхідне визначити характерні особливості мотиваційного процесу. Насамперед – це неочевидність мотиваційних категорій. Потреби, мотиви, цілі є якісні, а не матеріальні категорії, їх важко виявити і необхідне тривале спостереження, щоб вірогідно з'ясувати провідні, визначальні потреби, рушійні мотиви поведінки та особисті цілі працівника.

Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від потреб, які зумовили та ініціювали його. Однак потреби перебувають у складній динамічній взаємодії, змінюються в різноманітних конкретних ситуаціях, що може призвести до неочікуваної і непередбачуваної реакції працівників на мотивувальний вплив з боку керівництва. Вказані обставини зумовлюють мінливість мотиваційного процесу і це потребує його періодичного дослідження.

Важливою характеристикою є також унікальність мотиваційних систем працівників. Характеристики потреб, мотивів і цілей та рівень їх збалансування є унікальними для кожної конкретної людини і по-різному впливають на її поведінку. Засоби та методи мотиваційного впливу, придатні для одного працівника, можуть виявитися неефективними стосовно іншого. Це зумовлює слабку передбачуваність мотивації та обумовлює необхідність розширення використання індивідуального підходу в мотивації персоналу.

Потрібне урахування наявності найрізноманітніших шляхів, способів і засобів задоволення кожної окремої потреби людини. Різноманітність варіантів задоволення потреби вимагає вибору найефективнішого шляху задоволення існуючої потреби працівника виходячи з урахуванням можливостей організації, підприємства.

Наявність суб'єктивного чинника, унікальність мотиваційних систем працівників зумовлюють потребу застосування індивідуального підходу. Це один з важливих напрямків формування якісно нової системи управління персоналом і його мотивації. Ми вважаємо, що індивідуальний підхід до працівника передбачає визначення його характеристик і запитів з метою їх урахування в загальній мотиваційній системі підприємства. Запити слугують орієнтирами мотивації працівника до трудової діяльності, а оцінка професійних та особистих якостей є необхідною умовою ефективного управління працівником, формування його кар'єри, прийняття рішень щодо фінансування його навчання, перепідготовки тощо.

Змістовний аспект процедури полягає в складанні мотиваційної карти потреб і запитів працівника, а також виявлення його професійних та особистих характеристик, які можуть бути використані як орієнтири мотивації праці і є необхідними для ефективного управління персоналом. Ми вважаємо, що максимального успіху можна досягти мотивацією на основі найсуттєвіших потреб працівника. Їх задоволення може мати характер одноразового заходу, наприклад, надання кредиту, чи форму довготривалого впливу.

Найскладнішим є передбачення результату задоволення певної потреби, оскільки це вимагає глибокого знання працівника та його психології. Очікувані результати можуть відрізнятися від реальних, і це обов'язково має бути зафіксоване та обговорене з працівником. Відсутність можливостей задоволення потреб працівника протягом поточного періоду не зумовлює відмову від задоволення потреби взагалі. Працівник повинен бути впевнений, що за високого рейтингу результатів його праці підприємство відшукає можливості розширення кола його задовольняємих потреб. На наше переконання, саме така політика підприємства буде максимально поєднанню цілей підприємства та цілей працівника, заохочувати ініціативу, розвивати його творчість і новаторство.

Мотиваційна карта повинна включати в себе і вимоги працівника до робочого місця та посадового статусу. Важливим є також з'ясування оцінок працівника, який порівнює затрати і результати власної праці. Врахування цього аспекту передбачає створення мотиваційної системи, яка, по-перше, враховує очікування і запити працівника, який оцінює значимість для підприємства результатів власної праці, і, по-друге, забезпечує справедливість винагородження конкретного працівника. Насамперед це стосується індивідуалізації заробітної плати. Складовою процедури індивідуалізації заробітної плати є оцінка трудового внеску працівника, тобто вимірювання і грошовий вираз кількості та якості його трудової послуги. Отже, оцінка трудового внеску – це оцінка підприємством корисності праці персоналу для досягнення цілей бізнесу. Зрозуміло, що індивідуальний підхід вимагає застосування гнучких систем оплати праці, матеріального стимулювання та отримання доходів від власності, соціальних пільг і страхових гарантій. Зв'язок між результатами діяльності і винагородою за працю повинен здійснюватись не лише через диференціацію оплати праці й інших елементів доходів працівника, а й за допомогою інших, негрошових стимулів. Застосування останніх дозволить, на нашу думку ще більшою мірою врахувати індивідуальність працівника, корисність його трудового внеску, а також, в окремих випадках, прив'язати винагороди до особистих потреб працівника.

Мотивація персоналу є наслідком складної взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників виробництва, поєднання та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на результати й ефективність трудової діяльності персоналу. Тому механізм впровадження мотивації можна розглядати як процес розгортання та актуалізації потреб працівників у взаємодії людини із зовнішнім середовищем. З цього випливає, що мотивація має не тільки прямі (мотиваційний вплив), а й зворотні зв'язки, і на основі оцінки вірогідності задоволення потреб формується відповідний рівень очікувань працівника щодо результатів його праці, їх оцінки та винагородження. Вищезазначені обставини зумовлюють циклічність, повторюваність процесу мотивації.

У спрощеному вигляді цей механізм може бути виражений системою стосунків між такими складовими: суб'єктом, який безпосередньо здійснює трудову діяльність (працівник); підприємством, що наймає робочу силу на ринку праці для виконання конкретної роботи (роботодавець); середовищем, в якому функціонує підприємство і трудиться працівник ("внутрішнє середовище"), та середовищем, що його оточує ("зовнішнє середовище"), до якого слід віднести чинні законодавчі та нормативні акти, державні органи і суспільні організації, постачальників, партнерів, конкурентів. На рис. 2 наводиться схема інтеграційного механізму мотивації персоналу підприємства.

Формування зазначеного інтеграційного механізму в процесі реструктуризації підприємства сприятиме співробітництву між роботодавцями в особі вищих менеджерів і працівниками, а також врегулюванню соціально-трудових відносин на рівні підприємства.

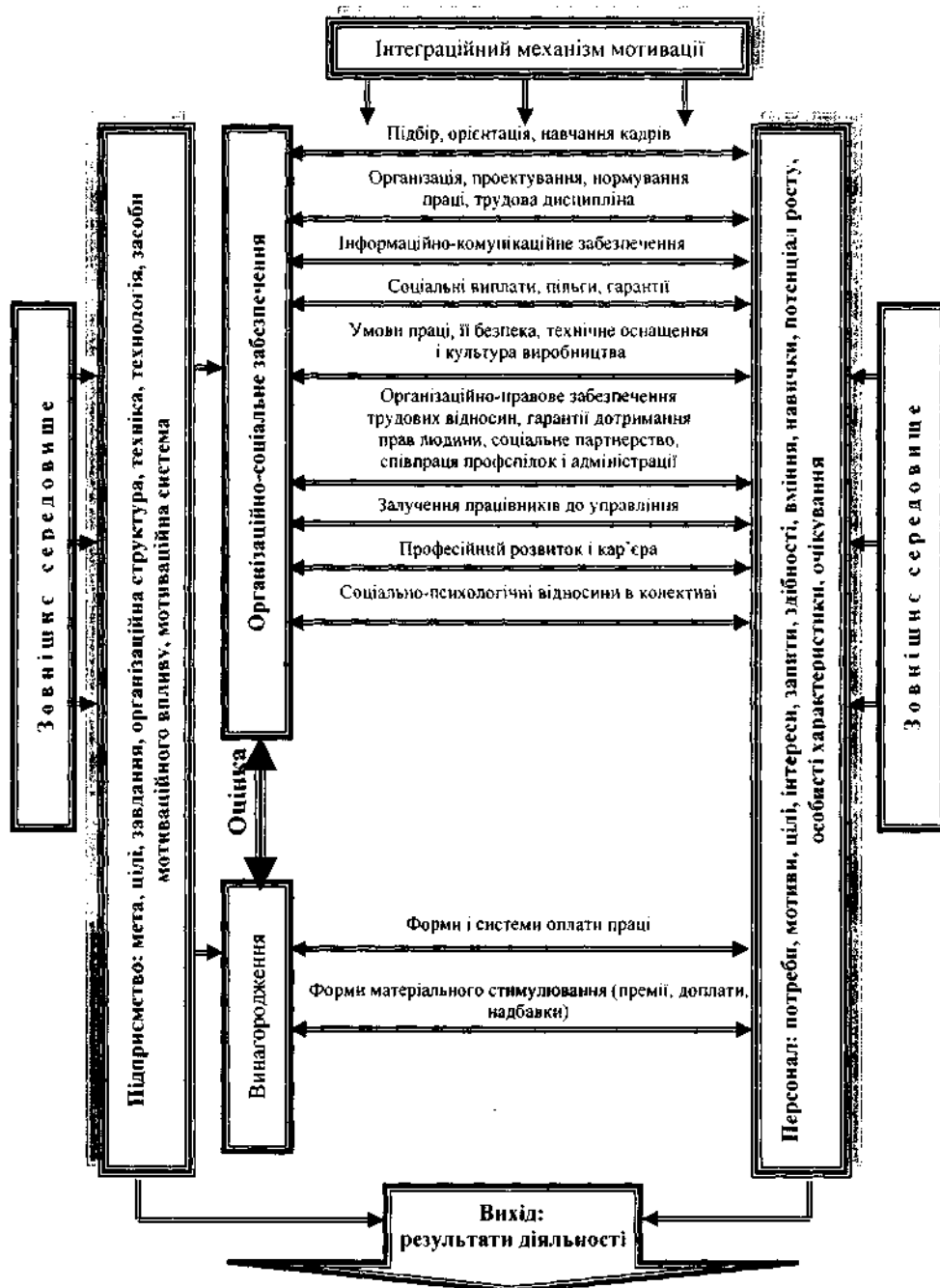


Рис. 2. Інтеграційний механізм мотивації.

Література

1. Маслов С. Необходимость и понятие реструктуризации компании в условиях переходной экономики // Фондовый рынок. – 1998. – № 31. – С. 18–21.
2. Голобоков С. Корпоративная культура и реструктуризация предприятия // Бизнес. – 1999. – № 14. – С. 7–8.
3. Чернявская Е. И. Реструктуризация как процесс преобразования внутрифирменных отношений предприятия // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2005. – № 12. – С. 216–222.
4. Leibenstein B. H. *Beyond Economic Man A New Foundation for Microeconomics*. Cambridge (Mass), 1976. – P. 5.