

ефективності морального менеджменту недостатньо створити нормативно-правові акти або внести зміни до вже існуючих законів. Набагато важливішим є застосування морально-етичних норм у повсякденній діяльності як державних службовців, так і менеджерів усіх рівнів на підприємствах і в організаціях.

Література

1. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання: Навч. посіб. / Упоряд. О. І. Сушинський — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2003 — 292 с.
2. Рудакевич М. І. Етика державних службовців: Моногр. — К.: НАДУ, 2003 — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2007

УДК 331.101.3:338.312

С. В. Синицин, аспірант,
Одеський державний економічний університет

РЕГУЛЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядаються проблеми мотивації праці службовців, виходячи з подвійності їх положення як об'єктів і суб'єктів в системі управління персоналом організації. Визначаються підходи до регулювання структури трудової мотивації службовців.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Мотивація; механізм трудової мотивації службовців; мотиваційна спіраль; напрями регулювання структури трудової мотивації.

Проблеми мотивації праці службовців завжди були і залишаються актуальними незалежно від суспільно-політичного устрою в країні і від галузі народного господарства, в якій функціонує те або інше підприємство. Від чітко розробленої і ефективної системи мотивації праці службовців в першу чергу залежить соціальна і творча активність кожного працівника, яка впливає на кінцеві результати всієї господарської діяльності підприємств і економіку країни в цілому.

Кажучи про службовців і характер їх трудових функцій у процесі управління, необхідно відзначити їх унікальне положення — управлінський персонал в процесі трудової

мотивації є одночасно і об'єкт мотиваційної дії, і є при цьому його суб'єктом. У той же час робіт, що враховують специфіку мотивації трудової діяльності службовців саме в такому аспекті, недостатньо для того, щоб створити дієвий механізм управління.

Дане дослідження ставить за мету визначення шляхів рішення проблеми ефективної мотивації трудової діяльності службовців. Причому це поняття розглядається нами в двох аспектах — трудова мотивація працівника (людини) як один з психологічних аспектів функціонування особи, і мотивація праці персоналу — як складова частина і найважливіша функція управління персоналом. Оскільки процес мотивації праці включає ці обидві складові в їх нерозривній єдності, то, по суті, мотивація праці персоналу підприємства — це двоєдиний процес, що охоплює взаємодію особи і організації в процесі спонукання до праці.

З метою уточнення і конкретизації поняття трудової мотивації службовців з урахуванням специфіки діяльності установ і підприємств нами були узагальнені і проаналізовані роботи українських і зарубіжних учених, що працюють в даній області. У їх працях пропонується ціла низка визначень як терміну «мотивація» (І. А. Баткаєва, С. С. Занюк, И. Ф. Беляєва, А. М. Колений, Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т. М. Максименко, Є. С. Кузьмін, Е. А. Уткін, В.А. Розанова, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, В. Д. Шадріков, В.А.Іванников, Є. П. Ільїн, А. Я. Кибанов, В.В.Семенов, К. Є. Єгоршев, О. Н. Леонтьев, Л. С. Виготський, К. Мадсен, Ж. Годфруа), так і термінів «трудова мотивація» або «мотивація праці» (Є. С. Кузьмін, Є. П. Ільїн, І. А. Баткаєва, М.І.Магура, М. Б. Курбатова, А. Я. Кибанов, Г. А. Дмитренко, Ф.Лютенс, Г.М.Андрєєва, Е.А.Уткін, Е.А.Токарева, Д.А. Аширов, І. П. Пономарев, Н. В. Лазарева, В.М. Катков, В.В. Травин, В. А. Дятлов, Т. Н. Матрусова й ін.).

Вивчення наукової літератури і проведенне дослідження дозволяють з упевненістю стверджувати, що трудова мотивація працівника — важливий чинник його результативної роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника. Мотивація виконує роль пускового механізму, що визначає, які здібності і в якій мірі працівник захоче і зможе розвивати і використовувати в процесі праці.

Наука ще не дала вичерпної відповіді на питання про те, чи існує достовірна залежність між трудовою мотивацією і результатами праці робітника, оскільки цей зв'язок опосередкований безліччю дій і умов зовнішнього і внутрішнього характеру. А.М.Колот, наприклад, наголошує на тому, що «...між

активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність... Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати?»[1, с. 20—21]. В той же час більшість учених згодна, що саме мотивація — джерело трудової активності особи.

Ф. Лютенс пропонує розуміння процесу мотивації на підставі укрупненого підходу, вважаючи, що «потреби створюють спонуки (мотиви), націлені на отримання винагороди» [2, с. 161]. Погоджуючись з ним за формою, по суті, все-таки його підхід вимагає уточнення, оскільки мотивацію не можна розглядати лише як реакцію на незадоволені потреби, оскільки вона має на увазі участь свідомості і навмисність, а не просто інстинкт. Оскільки «в основному поведінка людини пов'язана з довільною регуляцією, а значить з мотивацією», — затверджує Е. П. Ільїн [3, с. 17], — «в якій провідна роль належить не фізіологічним, а психологічним механізмам, оскільки свідомо здійснюється аналіз ситуації, вибір мети і побудова плану дій», то і мотиви формуються не тільки потребами, а і привабливістю, доступністю (досяжністю) винагороди, блага для суб'єкта. Іншими словами, винагороду не може бути однозначно включено в кінець процесу мотивації, оскільки суб'єкт повинен усвідомити для себе її привабливість, вибрати шляхи і засоби її досягнення і т. і.

На підставі вивченого теоретичного і практичного матеріалу сформульоване поняття механізму трудової мотивації службовців — це сукупність закономірних зв'язків і відносин, послідовність стану елементарних стадій процесу трудової мотивації. З одного боку, вони відображають перехід від актуалізованих трудових потреб (бажань, інтересів, мотивів) працівника, реалізовуваних за допомогою цілеспрямованої праці, безпосередньо до управлінської праці, що дає певний результат. З другого боку, включають використання цілеспрямованих зовні організованих дій, що активізують трудові зусилля працівників, і оцінку ефективності для підприємства цих заходів. При цьому механізм трудової мотивації службовців розглядається в двох аспектах:

1) як побудова процесу спонукання працівника до праці, який припускає вивчення і узагальнення індивідуальних, внутрішньоособових особливостей окремих працівників з метою визначення загальних напрямів в трудовій мотивації службовців з урахуванням специфіки їх праці;

2) як сукупність і послідовність стану елементарних стадій мотивації праці персоналу підприємства — етапів дії на структуру потреб і силу мотивів. Ця дія сприяє зростанню інтенсивності трудових зусиль працівника, збільшенню зацікавленості в своїй роботі, і наданню їй (роботі) чіткої орієнтації на досягнення фіксованих цілей.

Основні етапи функціонування механізму трудової мотивації службовців включають паралельний розвиток двох гілок: 1) потреби працівника — мотиви — мотивація — індивідуальна праця — індивідуальний результат праці — результат задоволення потреб (ступінь); 2) цілі і задачі організації — набір благ, необхідний для спонукання працівників до ефективної праці — організована трудова діяльність колективу — результат колективної діяльності — досягнення цілей організації (ступінь).

Послідовність цих етапів полягає у тому, що до моменту так званої «зустрічі» мотивів працівників і стимулів праці етапи, що їй передують, розвиваються паралельно і, в деяких випадках, навіть незалежно один від одного, але після цієї «зустрічі», у випадку, якщо виникає взаємодія, розвиток етапів відбувається одночасно — індивідуальні трудові зусилля працівників об'єднуються в колективні. І надалі відбувається інтеграція приватних результатів праці кожного працівника в єдиний загальний результат. Але вже на етапі оцінки цих результатів знов відбувається роздвоєння — результат праці розглядається кожним працівником на предмет задоволення його потреб і розглядається всім колективом на предмет відповідності поставленим цілям діяльності і їх досягнення. Інтерпретація підсумкової інформації на останньому етапі — теж різна: при одному і тому ж загальному результаті праці ступінь задоволення потреб працівника і ступінь досягнення цілей діяльності організації може бути (і звичайно буває) різним.

Зв'язки, що виникають у механізмі мотивації між етапами, в основному мають односторонній, поступальний характер, тобто рух від етапу до етапу не припускає повернення від подальшого (за яких-небудь умов) до попереднього. Виключення складає останній етап — інтерпретація результатів праці на предмет задоволення потреб працівників і на предмет досягнення цілей організації. На цьому етапі відбувається циклічне повернення в початковий етап, порівняння результату із заданими параметрами — цілями організації і потребами працівника — і їх коректування для наступного витка «мотиваційної спіралі». Цикл розвитку кожного витка спіралі адекватний величині звітного періоду (місяць,

квартал, рік) або заданому терміну виконання певних робіт (у проектних групах).

Перелік чинників, що впливають на посилення (ослаблення) мотивації, має в механізмі мотивації особливе місце, оскільки їх вплив можна тільки спрогнозувати, причому із значною часткою ймовірності. Як показало дослідження, проведене на підприємствах і установах Запорізької області, на мотивацію трудової діяльності службовців і результати їх праці впливають схожі групи чинників. Серед них основне значення мають: економічні чинники діяльності підприємства, система спонукання до праці працівників підприємства (включаючи організаційне стимулювання, умови і організацію праці, моральний клімат в колективі і т. п.), особисті (індивідуальні) характеристики працівників і ін.

Характер впливу цих чинників полягає у тому, що воно опосередковане особовим сприйняттям цих чинників кожним працівником у конкретний момент часу або в конкретній ситуації. Кожний з названих чинників може надавати прямо пропорційну дію на результативність праці і на трудову мотивацію працівників — підвищити у разі позитивного впливу чинника або знизити у разі негативних тенденцій. Ступінь цього впливу на практиці оцінити достатньо складно, можна тільки врахувати і зробити спробу емпіричного дослідження характеру цього впливу.

В ході нашого дослідження була розроблена «циклічна модель», що відображає механізм трудової мотивації службовців, яка:

враховує особливості обґрунтованого автором під час дослідження суб'єктно-об'єктного положення персоналу службовців у процесі трудової мотивації;

дозволяє сформулювати об'єктивні, тобто такі, що можна відстежувати, елементи процесу мотивації праці даної категорії працівників;

дозволяє зробити порівняння механізмів мотивації, що склалися, з «ідеальним» по основних критеріях, виявити розбіжності і розробити рекомендації по формування нового, більш досконалого механізму мотивації праці службовців.

Вдосконалення механізму трудової мотивації службовців припускає створення таких умов, розробку такої системи спонукання до праці, в межах яких результативна трудова діяльність персоналу службовців, що дає визначені, наперед задані результати, перетворюється на необхідну умову задоволення важливих, соціально обумовлених потреб

працівника і формування у нього стійкої позитивної мотивації до праці.

Розглядаючи ту сторону двоєдиного процесу мотивації праці персоналу, яка відноситься до функцій управління трудовою поведінкою і припускає участь персоналу службовців як суб'єкта мотиваційної дії, можна говорити про два аспекти:

1)Перспективне формування мотиваційної сфери особи за допомогою зміни структури мотивів праці по заданих критеріях. В цьому випадку мається на увазі довгостроковий процес, який заснований на тих же принципах, що і виховання якої-небудь якості особи в людині. У науковій літературі наголошується, що «мотивація праці персоналу як стратегія подолання кризи праці є довготривалим впливом на працівника в цілях зміни по заданих критеріях існуючої структури ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і тим самим розвитку трудового потенціалу працівника» [4, с. 188].

2)Поточне управління процесом мотивації праці за допомогою оперативного регулювання її структури, що склалася, і застосування широкого спектру заходів, які стимулюють прояв працівниками трудової активності.

Розглядаючи трудову мотивацію на рівні особи, де службовець виступає вже як об'єкт мотиваційної дії, на перший план виступає особа і внутрішньоособові психічні процеси, універсально-масове управління якими (в рамках управління персоналом організації) не уявляється можливим. «У такій ситуації більш доцільно говорити про створення мотиваційного фону» або «регулювання мотивації» [5, с. 159], а також про створення «мотивуючого робочого середовища» або «умов підвищення стійкості мотивації персоналу» [6, с. 11].

Д. А. Аширов [5, с. 160] вважає, що «чинники, які впливають на стан і структуру мотивації до праці, створюють свого роду мотиваційний фон», з урахуванням якого необхідно регулювати поточний стан процесу трудової мотивації персоналу. Вплив цього «мотиваційного фону» підкоряється наступним відношенням:

1.В умовах несприятливого зовнішнього оточення елементи механізму трудової мотивації повинні бути привабливішими і охоплювати великі області життєдіяльності персоналу, компенсуючи наслідки впливу цього середовища. Серед наслідків можна назвати: зниження професійної і організаційної активності персоналу, зростання кількості конфліктних ситуацій, збільшення текучості кадрів, зниження притоку персонала і

трудності набору, зниження рівня кваліфікації персоналу, зниження дисципліни, орієнтація на матеріальні стимули, утворення диспропорцій у мотиваційній сфері і т. п.;

2. В умовах сприятливого зовнішнього оточення механізм мотивації повинен бути орієнтований на забезпечення загального і професійного розвитку персоналу.

3. Організаційно-корпоративні відносини передбачають постійний контроль і регулювання зовнішнього середовища в цілях забезпечення ефективної системи мотивації за допомогою: створення органів суспільного контролю за діяльністю влади; участі у фінансуванні соціальних програм, орієнтованих на підвищення якості життя персоналу; підвищення екологічної безпеки діяльності підприємства; участь у розвитку соціальної інфраструктури територіального і муніципального характеру і т. п.

4. Вироблення стандартів стану зовнішнього (по відношенню до підприємства) середовища, яке повинне задовольняти певним вимогам підприємства і бути здатним забезпечити високу активність персоналу, наприклад: стандарт на стан соціальної інфраструктури; стандарти на фінансову, екологічну і соціальну співпрацю між структурами зовнішнього середовища і виробничими структурами і т. п.

Враховуючи, що поточне регулювання мотивації праці персоналу службовців пов'язане із зміною складу, спрямованості і сили різних складових трудової мотивації, нами пропонується перелік напрямів регулювання трудової мотивації службовців:

1. Зміна складу мотивації (зміна елементів трудової мотивації працівника або колективу).

1.1. Розширення структури трудової мотивації через збільшення числа окремих її елементів:

1.1.1. Створення, формування відповідної потреби.

1.1.2. Стимулювання діяльності, що забезпечується цією потребою.

1.2. Усунення з механізму мотивації окремих його елементів:

1.2.1. Виключення певних стимулів, які виявили свою неефективність.

1.2.2. Доповнення стимулів, які ведуть у підсумку до виключення елементів мотивації, що втратили значущість.

1.3. Перегрупування питомої ваги різних мотиваційних диспозицій у складі мотиваційного ядра під впливом змін у зовнішньому середовищі (пов'язане із зміною і перестановкою пріоритетних елементів мотивації, визначених відповідною

організаційною і економічною ситуацією в організації). При цьому важливо відзначити ту обставину, що у службовців повинна бути заздалегідь створена відповідна готовність до зміни мотиваційних пріоритетів, тобто у них повинні бути актуалізовані потреби до зміни мотиваційних пріоритетів.

1.4. Підтримка складу елементів мотивації, недопущення спонтанних, несподіваних змін у ньому:

1.4.1. Постійне відтворення сприятливих для високої трудової мотивації виробничих, економічних і соціальних умов.

1.4.2. Збереження і відповідна модифікація ефективних стимулів, що забезпечують підтримку функціонування механізму мотивації.

2. Регулювання мотивації за спрямованістю (розвиток мотивації в певному напрямі):

2.1. Ослаблення — посилення щодо один одного матеріальних і морально-психологічних основ мотивації через надання певним стимулам більшої або меншої організаційної або цільової значущості:

2.1.1. У первинних трудових колективах.

2.1.2. У професіонально-посадових позиціях працівників, які ієрархічно розрізняються.

2.2. Посилення — ослаблення балансу заохочення і осуду:

2.2.1. «М'яка» протилежність стимулів — більше — менше.

2.2.2. «Жорстка» протилежність стимулів — наявність — відсутність.

2.3. Посилення мотивації по темпах і швидкості просування до поставленої мети.

2.4. Створення умов конкуренції по основних мотиваційних напрямках. Найдоцільнішим підходом до регулювання структури трудової мотивації управлінського персоналу уявляється максимально можливе дроблення стимулюючих заходів відповідно до потреб кожної групи управлінського персоналу. Як показало проведене дослідження, чим вищий рівень службовця в загальній управлінській ієрархії, чим більшою мірою його праця робить вплив на результати всієї виробничо-господарської діяльності підприємства, тим більше індивідуальним і диференційованим повинен бути «набір стимулів», що дозволяють погоджувати бажаний і можливий стан трудової мотивації.

Оскільки регулювання стану трудової мотивації не є метою підприємства саме по собі, воно підлегло глобальнішій меті — збільшенню інтенсивності трудової віддачі, активності працівника і повинне сприяти зростанню результативності праці

службовців у цілому. Тому наступним етапом дослідження повинне бути визначення показників, що дозволяють зафіксувати поточний стан результативності праці службовців на підприємстві і виявлення динаміки змін, які очікуються при реалізації заходів щодо трудової мотивації персоналу.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002.
2. *Аширов Д. А.* Методология развития мотивации и стимулирования персонала организации (социально-экономические аспекты). Автореферат дисс. д. э. н. — М., 2002.
3. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Учебник для вузов. Перевод с 8-го изд. на англ. языке — М.: Инфра-М, 2006.
4. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Оценка работы персонала. — М., 2002.
5. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб., 2000.
6. *Управление персоналом. Энциклопедический словарь:* Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1998.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2007

УДК 331:338***

Н. П. Сисоліна, канд. екон. наук, доц.,
Кіровоградський національний технічний університет

СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто концепцію системно-аналітичного підходу до формування соціально-економічної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Структура системи, соціально-економічна стратегія, інтелектуальний потенціал.

Ринкові економічні відносини безпосередньо впливають на розвиток виробництва, на поєднання національних можливостей та інтересів. Світовий досвід свідчить про важливість визначення основних пріоритетів розвитку країни.