

УДК 658.114.3

**Назарова Г. В.
Панасюк Н. О.**

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

In the article the problem of labour potential formation is reviewed and the methods of its integrated assessment for subsequent increase of workers labour efficiency is proposed. The practical application of the proposed methods is also considered.

Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем і насамперед тих, які пов'язані з людиною. Тому зрозуміла та увага, що приділяється концепції управління, в центрі якої знаходиться людина, розглянута як найвища цінність. Відповідно до неї всі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства. Підвищення інтересу до людського фактору в 60 – 80-ті роки обумовило розробку теорії і практики соціального планування на підприємстві, управління трудовим колективом [1]. З'явилася велика кількість монографій, де розглядається теорія і практика роботи з кадрами [2]. Більше уваги приділяється дослідженням різних соціальних і соціально-психологічних факторів і їхнього впливу на якісні характеристики колективної діяльності.

На результативність діяльності підприємства на сьогодні значно впливає економічний аспект управління персоналом. Однак усе більшого значення набуває соціальна спрямованість у кадровій роботі, зміна акцентів у кадровій політиці на врахування інтересів працівника, підвищення мотивованості праці як умови більш високої її результативності. Нові економічні умови припускають використання не тільки нових теоретичних посилок, але і нової технології самої роботи з кадрами. Насамперед це відхід від стихійності у вирішенні кадрових проблем, від їх "самовирішення". Формування, розвиток і використання трудового потенціалу працівника і колективу підприємства все в більшій мірі повинні будуватися на плановій основі. З цього приводу зростає необхідність розробки методики формування трудового потенціалу підприємства, її інформаційне забезпечення. Український вчений-економіст М. С. Дороніна зазначає, що новий об'єкт уваги менеджерів — людські ресурси підприємства — вимагає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру дії на використання їх потенціалу об'єктивних і суб'єктивних чинників [3, с. 312].

Розгляд проблем створення умов для більш повного використання трудового потенціалу працівника шляхом раціональної організації праці, залучення соціально-психологічних методів управління, зокрема мотиваційного механізму забезпечення ефективності управління персоналом, й окупності витрат на робочу силу є метою даної роботи.

Аналіз матеріалів вітчизняних та зарубіжних досліджень соціально-психологічних та економічних методів впливу на поведінку персоналу, а також низки праць з даної проблеми, узагальнення яких наведено у даній статті, дає можливість визначити ознаки, за якими визначається комплексна оцінка умов формування трудового потенціалу, задля подальшого підвищення трудової віддачі працівників, а саме: мотивація трудової поведінки; відношення до праці; діагностика робочого місця; соціалізація; ціннісні орієнтації колективу; соціально-психологічний клімат; рівень наділення працівників повноваженнями; корпоративна позиція.

Ефективна робота персоналу організації неможлива без мотивації членів організації, їх прагнення до виконання завдань та відповідності рольовим вимогам.

В економічній літературі поняття "мотивація праці" трактується неоднаково. З точки зору визначення мотивації як базового психологічного процесу Ф. Лютенса пише: "Мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения" [4, с. 160].

Мотивація як функція управління, за визначенням С. С. Фролова, — це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає робітників діяти, як було раніше заплановано та організовано [5, с. 299].

О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник також розглядають мотивацію з позиції управління як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [6, с. 156].

Подібне визначення мотивації в організаційному контексті надають О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. М. Рогачева: "Мотивация — це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати задля досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання та потреби" [7, с. 286].

Усі ці автори розглядають мотивацію надаючи перевагу якійсь одній зі сторін та не носять комплексного характеру. Але ж мотивація — це такий аспект трудової поведінки працівників, який знаходиться на стику наук та має глибокі психологічні й соціологічні коріння.

Слушним є більш деталізоване визначення мотивації, яке спробував сформулювати А. М. Колот. На його думку, 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 [8, с. 12].

Аналізуючи основні підходи та теорії мотивації трудової діяльності, можна визначити неоднозначність та розбіжність у сучасних дослідженнях вчених-економістів та соціологів щодо визначення класифікації існуючих теорій мотивації.

Найбільш загальним є розподіл підходів до трудової мотивації на дві групи: змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації. Такого погляду дотримуються наступні автори та спеціалісти з менеджменту: О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева, В. А. Спивак, А. М. Колот [6 – 9].

Але, на погляд автора, на сучасному етапі розвитку досліджень питань з приводу мотивації трудової діяль-

ності з'явилися такі нові концепції, як теорія атрибутів, теорія контролю, теорія представництва, які не можна однозначно віднести до тієї чи іншої групи та які утворюють дещо інший теоретичний напрямок в області трудової мотивації.

Ф. Лютенс у своїй роботі "Организационное поведение" [4, с. 169 – 190] виділяє, крім стандартних змістовних та процесуальних теорій мотивації, ще сучасні теорії та ті теорії, що народжуються.

Однак, до сучасних теорій Ф. Лютенс відносить теорію справедливості С. Адамса та теорію "атрибутів/локус контролю" Г. Келлі та Дж. Роттера, які створені приблизно в одному часовому діапазоні з іншими теоріями мотивації, тому є недоцільним виділяти їх як сучасні. Також слід звернути увагу на те, що ці теорії мають дещо іншу теоретичну спрямованість і разом із теорією соціального навчання А. Бандури та теорією контролю можуть бути відокремлені до певної групи, яку пропонується додати до існуючої класифікації як пізнавальні теорії трудової мотивації, тобто такі, що своїм корінням сягають з когнітивної психології.

Провідний вчений-соціолог С. С. Фролов взагалі класифікує підходи до вирішення проблеми мотивації як психологічні теорії та соціально-економічні теорії [5, с. 309].

Але слід відзначити, що деякі теорії, які С. С. Фролов відносить до другої групи, такі, як теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель мотивації Е. Лоулера та Л. Портера, не можна назвати суто соціально-економічними теоріями, значну роль у цих теоріях відіграють саме психологічні засади.

Український вчений-економіст Н. Л. Гавкалова пропонує розглядати теорії "Х" Ф. Тейлора, "У" Д. Мак-Грегора та "Z" У. Оучі як первісні теорії мотивації [10, с. 161].

Таким чином, Ф. Тейлора та інших представників школи наукового менеджменту Ф. Гілберта та Г. Гантта дійсно можна назвати засновниками теорії трудової мотивації.

Варто вказати, що теорії "Х" та "У" Д. Мак-Грегора та та "Z" У. Оучі виникли набагато пізніше та приблизно в тому ж часовому лагу, що й деякі змістовні теорії, та мають усі якості та ознаки останніх. Тому вважається доцільним віднести ці теорії до змістовних.

Найбільш повну та змістовну класифікацію мотиваційних теорій надає О. Є. Кузьмін [6, с. 158], хоча до уваги не бере останні сучасні тенденції та новітні теорії, які вже згадувалися вище в даній роботі.

Узагальнення та класифікація наукової думки з приводу становлення та розвитку теорій мотивації трудової поведінки наводиться на рис. 1.

Отже, у загальному вигляді мотивацію можна уявляти як психологічний процес, який включає первинні, загальні та вторинні потреби. Вперше всі мотиваційні потреби були об'єднані єдиною теоретичною схемою у роботі А. Маслоу, в якій він розташував мотивуючі потреби людини в ієрархічному порядку. Ґрунтуючись на наведеній А. Маслоу ієрархії, можна виділити й ієрархію мотивації трудової діяльності. У таблицях 1, 2 зазначено результати дослідження мотиваційних потреб персоналу науково-виробничої корпорації "ФЕД" (НВК "ФЕД"), які розраховані за шкалою (-9; +9).

Більшість західних теоретиків, що займаються трудовою мотивацією, вважають, що велика частина людей стурбована головним чином потребами вищого порядку, тобто приналежністю, повагою і самоактуалізацією. Однак, як можна побачити з аналізу проведеного до-

слідження мотиваційних потреб персоналу НВК "ФЕД", в умовах трансформаційної економіки України на одному рівні із самоактуалізацією перед працівниками вітчизняного підприємства стоять базові потреби, тобто потреби первинного характеру, такі, як потреба в їжі, житлі та ін., що обумовлено нерозвиненістю соціального сектору та слабкості, а часом відсутності "соціального пакета", що надають робітникам підприємства.



Рис. 1. Класифікація теорій мотивації трудової діяльності

Таблиця 1

Структура мотиваційних потреб персоналу НВК "ФЕД"

Найменування мотиваційних потреб	Середня оцінка
1	2
Потреба в самоактуалізації:	+6
потреба в нових знаннях;	+2
естетичні потреби в красі, симетрії, гармонії;	+1
потреба у самовираженні, самореалізації, зростанні як особистості	+3

Окончание табл. 1

1	2
Потреба в повазі, в тому числі:	+8
з боку товаришів по службі;	+2
у самоповазі, у визнанні, в особистих досягненнях;	+3
у компетентності	+3
Соціальні потреби (потреба в приналежності):	+6
бути причетним до справ організації;	+2
бути прийнятим іншими, бути членом команди;	+2
відчувати соціальну взаємодію	+2
Потреба в безпеці:	+7
захист від фізичних загроз (загроз для життя);	+2
захист від психологічних загроз, від стресів;	+2
упевненість у можливості задоволення фізіологічних	+3
потреб, стабільність доходів	
Базові потреби (фізіологічні потреби):	+7
харчування;	+2
житло;	+3
відпочинок	+2

Таблица 2

Розподіл сукупної оцінки мотиваційних потреб персоналу НВК "ФЕД"

	-9	-7	-5	-3	-1	0	+1	+3	+5	+7	+9
Самоактуалізація							*	**	*	***	*
Повага							*	*	*	*	*
Приналежність							*	*	*	*	*
Безпека							*	*	*	*	*
Базові потреби							*	*	*	*	*

Фахівці у сфері соціології праці вважають, що трудова поведінка виявляється у ставленні до праці. Ставлення до праці характеризує єдність трьох елементів: мотивів і ціннісних орієнтацій, реальної трудової поведінки й оцінки працівником своєї поведінки в трудовій ситуації (вербальної поведінки). На відношення до праці впливають наступні фактори: виробничі (пов'язані зі змістом, організацією й умовами праці), соціальні (пов'язані з груповими відносинами) і психологічні (зв'язані з властивостями особистості). Сучасні підходи до людини на виробництві базуються на розумінні вирішальної ролі для процвітання організації, саме відношення до праці її членів.

Фактори ставлення до праці проранговані за ступенем їх значимості для персоналу НВК "ФЕД":

1. Заробітна плата.
2. Умови праці.
3. Стосунки з товаришами по службі.
4. Впевненість у майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність.
5. Політика адміністрації стосовно персоналу.
6. Визнання та схвалення результатів роботи.
7. Можливість досягнення успіху на роботі.
8. Можливість творчого та особистого зростання.
9. Можливість просування у своїй діяльності.
10. Стиль керівництва.
11. Додаткові пільги.
12. Ступінь безпосереднього контролю за предметами, засобами та умовами праці.
13. Соціальна політика.

14. Можливість бути інформованими про справи підприємства.

15. Високий ступінь відповідальності.

З наведених вище факторів можна зробити висновок, що колектив НВК "ФЕД" найбільш незадоволений рівнем заробітної плати, він є не на бажаному рівні. На думку персоналу, на підприємстві є система визнання та схвалення результатів роботи, планування просування у службовій діяльності, обмежені можливості творчого та особистого зростання, не дуже задовільною є існуюча політика адміністрації щодо персоналу, умови праці залишають бажати кращого, також у робітників виникають проблеми з впевненістю у майбутньому, гарантією зайнятості та стабільності. Найменш незадовільними факторами працівники НВК "ФЕД" вважають наступні: соціальна політика, додаткові пільги, стиль керівництва, стосунки з товаришами по службі.

Група дослідників зосередила свою увагу на взаємозв'язку між окремими характеристиками робочого місця (або діапазоном робіт) і мотивацією працівників. Ця модель визнає той факт, що визначені характеристики роботи сприяють виникненню певних психологічних станів і що потреба працівника до зростання створює важливий посередницький ефект.

Для системного аналізу робочих місць персоналу НВК "ФЕД" було запропоновано анкету — "Діагностичне обстеження робочого місця". Питання цієї анкети дозволяють отримати кількісні дані, що можуть бути використані для розрахунку загального збагачення праці або того, що все частіше називають масштабом робочого місця.

Формула для розрахунку мотиваційного потенціалу (МП) виглядає наступним чином:

$$МП = \frac{\text{креативність роботи} + \text{цілісність} + \text{значимість}}{3} \times \text{автономія} \times \text{зворотний зв'язок}. \quad (1)$$

За даними соціологічного дослідження для проектування робочого місця, проведеного на НВК "ФЕД", мотиваційний потенціал персоналу дорівнює:

$$МП = \frac{4 + 4 + 5}{3} \times 5 \times 5; \quad (2)$$

$$МП = 108.$$

Профіль робочого місця та загальнозаводський середній показник мотиваційного потенціалу персоналу НВК "ФЕД" у порівнянні з середнім показником для всіх видів робіт наведено на рис. 2.

Формування організаційної культури — це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників.

Коли організаційна культура формується і починає розвиватися, необхідно вдатися до певних мір для того, щоб зробити більш міцним засвоєння основних цінностей й добитися самопідтримки культури. Комунікації, що сприяють формуванню культури, поєднуються в рамках організаційної соціалізації, тобто безперервного процесу передачі ключових елементів організації її робітникам. Велике значення має той факт, що швидка соціалізація має значний вплив на робітників і вигідна роботодавцям [11].

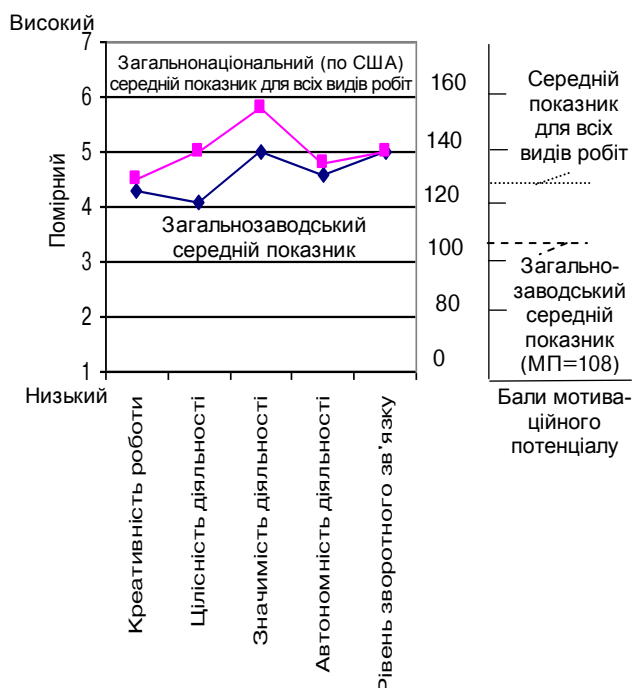


Рис. 2. Загальний середній профіль робочого місця персоналу НВК "ФЕД"

Для визначення ступеня соціалізації та рівня організаційної культури підприємства персоналу НВК "ФЕД" було запропоновано анкетне опитування.

За результатами дослідження загальна кількість очок у середньому по НВК "ФЕД" становить 54 бали. Для порівняння наведемо бали, які характеризують провідні світові підприємства, що мають сильну, середню та слабку організаційну культуру [12] (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика організаційної культури провідних світових підприємств

Рівень соціалізації	Бали	Назва підприємства
Підприємства, які багато працюють над залученням своїх робітників до організаційної культури	65 – 80	IBM, P&G, Morgan Garanty
	55 – 64	AT&T, Morgan Stanley, Delta Airlines
	45 – 54	United Airlines, Coca-cola
	35 – 44	General Foods, PepsiCo
	25 – 34	United Technologies, ITT
Підприємства, які замало працюють над залученням своїх робітників до організаційної культури	Нижче 25	Atari

При порівнянні з балами перелічених підприємств за рівнем соціалізації НВК "ФЕД" відноситься до групи з середньою організаційною культурою, навіть ближче до сильної, принаймні за оцінкою її персоналу. Можливо, якщо б оцінку проводили експерти, було б знайдено досить багато недоліків, але ж організаційна культура та, зокрема, соціалізація орієнтовані в першу чергу на людину, працівника та колектив у цілому, який вважає,

що робота НВК "ФЕД" над залученням своїх робітників до організаційної культури є задовільною та проводиться на досить високому рівні, що свідчить про правильну спрямованість дій керівництва, тому що необхідні елементи організаційної культури донесені до рядового працівника та цілком засвоєні ним.

Соціально-психологічний клімат — найбільш цілісна психологічна характеристика колективу. Оптимізація психологічного клімату є важливим резервом підвищення ефективності колективної професійної діяльності.

Для розробки заходів щодо оптимізації психологічного клімату було проведено діагностування рівня його розвитку й особливостей, а також виявлені ті факти, що у даному колективі можуть бути використані для корекції, розвитку психологічного клімату в цілому і підвищення продуктивності праці. У табл. 4 і на рис. 2 показано узагальнені дані діагностики соціально-психологічного клімату колективу НВК "ФЕД".

Таблиця 4

Загальні середні показники соціально-психологічного клімату трудового колективу НВК "ФЕД"

	1	2	3	5	6	7	8	
1. Дружелюбність		*						Ворожистість
2. Порозуміння			*					Непорозуміння
3. Задоволеність				*				Незадоволеність
4. Продуктивність			*					Непродуктивність
5. Тепло			*					Холодність
6. Співробітництво			*					Неузгодженість
7. Взаємодопоміжність			*					Недоброчинність
8. Захопленість				*				Байдужість
9. Цікавість			*					Нудьга
10. Успішність			*					Безуспішність

На основі аналізу результатів використаних діагностичних матеріалів можна сказати, що колектив більшою мірою схильний до налагодження взаємин єдиної згуртованої команди, однак, слід відзначити, що в ньому панує атмосфера деякої недовіри робітників один до одного в особистому і професійному плані. З огляду на цей факт, а також на недостатньо високі показники групової згуртованості можна припустити, що досягнення цілей, які вимагають для свого здійснення творчої спільної діяльності всіх членів колективу, можливо, викликає в них труднощі.

Наділення повноваженнями — це надання права на прийняття рішень, що стосуються службових обов'язків працівника, без потреби одержувати додаткове схвалення від кого-небудь ще. Хоча програми реалізації методу наділення працівників повноваженнями можуть відрізнятися, усі вони засновані на ретельному аналізі переваг і недоліків процесу наділення повноваженнями і ступеня готовності організації до прийняття цих ідей. Щоб урахувати ці розбіжності, організації повинні насамперед визначити, на якому з чотирьох рівнів наділення повно-

важеннями вони повинні працювати. У табл. 5 зазначені результати аналізу відповідних ідей і визначений ступінь наділення працівників повноваженнями, який найбільш доцільний для НВК "ФЕД".

Таблиця 5

Результати аналізу та визначення ступеня наділення працівників повноваженнями НВК "ФЕД"

Ситуаційні фактори	Від	Оцінка					До
Базова стратегія	Низькі ціни, великі обсяги	1	2	3	4	5	Диференційований, персоналізований підхід
Ставлення до споживача	Короткострокова орієнтація	1	2	3	4	5	Довгострокова орієнтація
Технологія	Проста, рутинна	1	2	3	4	5	Складна, нерутинна
Навколишнє бізнес-середовище	Стабільна, передбачувана	1	2	3	4	5	Динамічна, непередбачена
Тип персоналу	Помірні або низькі потреби в зростанні, соціальні навички та навички міжособистісного спілкування	1	2	3	4	5	Високі потреби в зростанні, соціальні навички та навички міжособистісного спілкування

Сумарний середній показник по підприємству склав 17 балів за умови, що:

продуктно-орієнтований підхід, що є доречним у ситуаціях у діапазоні 5 – 10 балів;

підхід, при якому заохочуються пропозиції працівників, придатний для діапазону 11 – 15 балів;

підхід, орієнтований на залучення до планування роботи, відповідає діапазону 16 – 20 балів;

високий ступінь залучення працівників до управління у діапазоні 21 – 25 балів.

Таким чином, за результатами анкетування керівному складові НВК "ФЕД" рекомендується при виборі стратегії наділення працівників повноваженнями дотримуватися підходу, орієнтованого на залучення працівників до планування роботи підприємства.

Таким чином, у цьому дослідженні проведено узагальнення та класифікацію наукової думки з приводу становлення та розвитку теорій мотивації трудової поведінки; запропоновано методику комплексної оцінки умов формування трудового потенціалу та реалізовано її на практиці за наступними ознаками: мотивація трудової поведінки; відношення до праці; діагностика робочого місця; соціалізація; ціннісні орієнтації колективу; соціально-психологічний клімат; рівень наділення працівників повноваженнями; корпоративна позиція.

Подальшою перспективою дослідження у даному напрямку є розробка за результатами проведеного аналізу на базі запропонованої методики програми усунення виявлених вузьких міст у загальному стані трудового

потенціалу АТ задля подальшого підвищення трудової віддачі працівників.

Література: 1. Планирование социального развития коллектива производственного объединения: Методические рекомендации / Под ред. Д. А. Каримова, Ж. Т. Тощенко. — М.: Профиздат, 1987. — 208 с. 2. Управление трудовым коллективом: Учебник. — Свердловск: Изд. УрГУ, 1989. — 238 с. 3. Доронина М. С. Управление экономическими та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с. 4. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 692 с. 5. Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. — М.: Гардарики, 2001. — 384 с. 6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с. 7. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учеб. пособ. для вузов / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева; [Научн. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 2000. — 432 с. 8. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. 9. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с. 10. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. — Харків: Вид. Дім "ИНЖЕК", 2004. — 276 с. 11. Beach, Dale S. Personnel: The Management of People at Work. NY, 1970. — 844 p. 12. Pascale R. The Paradox of Corporate culture: Reconciling Ourselves to Socialization // California Management Review. — 1985. — №2. — P. 39 – 40.

Стаття надійшла до редакції
28.04.2005 р.

УДК 331.101.3

Сумин В. А.

МОТИВАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕОРИЕНТАЦИИ

The structure of agents affecting the decision about the choice of profession is resulted. Statistical estimation of fact of influencing of the acquired knowledge is executed in the professional becoming and reorientation in professional activity The terms of forming of necessity in professional reorientation are determined.

Организация — это коллектив людей, объединенных в рамках определенного набора ролей и взаимодействий между ними для осуществления конкретной деятельности. Управление организацией рассматривается как процесс взаимосвязанных действий человека. В определенной роли (должности) действия человека по существу состоят в подчинении шаблонам, свойственным исполняемой роли. В его осознанной деятельности персонализируется объективная направленность действий, диктуемая внешними стимулами и ограничениями, или экономическими интересами. Экономический интерес понимается как отношение человека, выступающего в определенной роли, к ресурсам и условиям их присвоения с точки зрения удовлетворения потребности. Возможность присвоения полезного результата и предупреждения ожидаемых потерь является основой по-