

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті проаналізовано досвід підприємств зарубіжних країн та діяльність вітчизняних організацій. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження системи мотивації персоналу підприємства на засадах якості як засіб підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, розроблено наукові та методичні засади забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів в організації щодо формування механізмів мотивації.*

**Ключові слова:** мотивація, конкурентоспроможність підприємства, мотивація персоналу, якість життя, конкурентна боротьба, трудові ресурси, механізм мотивації.

Процес мотивації є важливим елементом ефективності управління, що формує важелі спонукання працівників на досягнення цілей та виконання поставлених завдань щодо впровадження інновації і сприяє підвищенню здатності до виживання в умовах конкурентної боротьби.

В умовах глобалізації та інтеграції у європейський економічний простір економічна категорія «конкурентоспроможність» стає універсальним чинником розвитку підприємств. При цьому вирішальну роль відіграє якість продукції та її ціна. Останніми роками в Україні підприємства сертифікують свої системи управління на відповідність вимогам стандарту якості ISO9001:2000. Але, поки що, їхня продукція не спроможна витіснити імпорту з вітчизняного ринку і дуже важко просувається на зовнішні ринки. Причина такого стану в недостатньому рівні мотиваційних механізмів зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності праці, зниженні собівартості, збільшенні прибутку, в основі яких були би принципи економії ресурсів та мінімальні часові затримки щодо виконання робіт.

Отже, без знання мотивів трудової поведінки людей, особливостей мотиваційних процесів не можна успішно управляти діяльністю організацій і окремих працівників для досягнення світового рівня конкурентоспроможності.

Посилення глобалізаційних процесів вимагає нового погляду на конкуренцію. Поняття конкуренції визначається більшістю науковців як суперництво, боротьба у отриманні найвигідніших умов господарювання. Проте автор погоджується у підході до визначення поняття конкуренції та підтримує думку Р. А. Фатхутдінова про те, що це не боротьба, а процес управління своїми конкурентними перевагами [1, с.19].

Для вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємств України необхідно підвищувати рівень продуктивності праці і, таким чином, зменшувати ціну продукції. Вплинути на продуктивність праці можна шляхом застосування нових технологій, проте вагома роль належить персоналу.

Низька продуктивність праці, невисока ефективність виробничо-господарської діяльності, неконкурентоспроможність продукції більшості чинних вітчизняних підприємств значною мірою зумовлені

недосконалими механізмами мотивації працівників.

Вивчення фактичних матеріалів показує, що у більшості випадків невисока продуктивність праці на підприємствах викликана насамперед відсталим механізмом мотивації праці, а вже потім недосконалою технікою і технологією. Дані свідчать про те, що на кожному робочому місці можна зустрітись з неефективним використанням, нехтуванням робочого часу. Це викликано незацікавленістю працівників у результатах своєї праці, відсутністю чіткого взаємозв'язку, особливо останнім часом, між результатами діяльності і розміром винагороди.

Отже за ринкових відносин актуальним є наукове обґрунтування відповідних мотиваційних механізмів щодо зацікавлення працівників в успішному функціонуванні підприємства, розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності.

Розв'язання цього наукового завдання вимагає встановлення і дослідження факторів, які визначають мотивацію. Під даними факторами маються на увазі рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників.

Мотивація – це управлінський процес з формування певної сукупності трудових мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективну та продуктивну діяльність відповідно до мети, поставленої суб'єктом управління. Звідси – дослідження різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, зміна змісту роботи і якості трудового та повсякденного життя.

Основи мотивація через винагородження продуктивності закладені Тейлором. Найбільшою мірою вимогам практиків відповідала теорія мотивації, розроблена в 40-ві роки Абрамом Маслоу. За цією теорією цілі індивідуума ранжуються за ступенем важливості. Потреби першого порядку – це базисні потреби, які пов'язані із забезпеченням виживання (їжа, одяг, житло). Після того, як ці потреби успішно задоволені, домінуюче значення одержують потреби бути упевненим у тому, що базисні потреби будуть і надалі задовольнятися.

Мейо (40-50 р. XX ст.) помітив, що продуктивність все менше залежить від матеріальних умов і стає більш чутливою до "людських факторів", тобто до оточення,

психологічного клімату на робочому місці (стосунки з керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами). Поряд із теорією мотивації й ієрархії потреб Абрахама Маслоу в літературі виокремлюють ще низку теорій, розгляд котрих також має визначений інтерес.

Тому мотив - це вже не сама потреба, а її відображення, вияв. Це трансформована і конкретизована потреба. Теорію, безпосередньо пов'язану з потребами, називають змістовною теорією мотивації, яку поділяють на дві групи потреб:

- первинних - пов'язаних із фізіологічними чинниками;
- вторинних - які є за своєю природою психологічними.

Модель мотивації, заснованої на потребах, розробив Ф.Херцберг, за якою мотиви до праці поділяють на гігієнічні чинники, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота, і безпосередньо чинники мотивації, пов'язані з характером і сутністю роботи. Гігієнічні чинники не є мотивами, але при їх незабезпеченні виникає незадоволеність роботою.

При визначенні засобів стимулювання бажано враховувати положення теорії Фредерика Херцберга, яке доводить, що у виробничому процесі діють не тільки стимулятори, але й антистимулятори, що пов'язані практично з усім спектром виробничих чинників, тобто зі стратегією компанії, і з чинними засобами контролю і із системою зарплати. Ф. Херцберг вважав, що підвищення продуктивності праці не можна завжди ставити в пряму залежність від рівня оплати.

Теоретик Девід Макклелланд вважав, що гігієнічні чинники взагалі не варто враховувати, оскільки питання задоволення фізіологічних потреб уже вирішено, тому більшу увагу варто звернути лише на три людських потреби: влади, успіху, причетності.

Інший підхід до цієї проблеми пропонує процесуальна теорія мотивації. Віктором Врумом була розроблена теорія, за якою мотивація залежить від 3 чинників:

- чекання можливого результату,
- очікуваної винагороди від цього результату,
- очікуваної цінності винагороди.

Пояснення мотивації дає теорія справедливості, яка підтверджує, що люди суб'єктивно оцінюють справедливість винагороди за зусилля, затрачені ними і зіставляють його з винагородами інших людей. Якщо не задоволену в одержуваній винагороді людину своєчасно не мотивувати, вона значно знизить продуктивність і якість праці. Лаймон Портер і Едвард Лоллер розробили модель мотивації, що зблизила теорію чекання і теорію справедливості. Відповідно до цієї моделі рівень докладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що цей рівень зусиль дійсно спричинить за собою визначений рівень винагороди.

Так Я. Монден підкреслює важливість преміювання, доплат, інших складових заробітної плати.

Сучасні теорії управління персоналом вітчизняних вчених, зокрема Дмитренка Г. А., Єськова О. Л., Кулікова Г. Т., Семікіної М. В., Хаєта Г. Л. розглядають цілий перелік спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу та привабливість для своїх потенційних співробітників. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація як процес спонукування до діяльності для досягнення особистих цілей персоналу і цілей

організації. У публікаціях О. Г. Білоуса, В. Я. Горфінкеля, В. П. Кочікяна, О. Є. Кузьміна, С. Г. Панченка та в багатьох інших на проблему мотивації звертається значна увага, зокрема розглядаються різноманітні аспекти матеріального стимулювання (організації оплати праці), тобто в механізмах мотивування на засадах використання заробітної плати та прибутку.

За характером дії на працівників О. Є. Кузьмін виділяє 3 групи факторів: соціально-психологічні, економічні і організаційні. При низькому рівні доходів домінуючим завжди було матеріальне стимулювання.

На засадах вивчення і аналізу наукових робіт провідних вітчизняних і зарубіжних економістів встановлено, що: по-перше, мотивація працівників найбільше залежить від соціально-економічних умов, у яких діє підприємство. По-друге, механізми мотивації завжди виступають елементом чинної системи менеджменту, нічого не змінюють у структурі, у якій вони застосовуються, а з плином часу вичерпуються під дією «закостенілості» цієї структури. Таким чином, упровадження будь-якого мотиваційного механізму вимагає одночасних необхідних змін у системі менеджменту підприємства. Поведінка людини визначається, спрямовується і реалізується, як правило, різноманітними мотивами. Проте як побудувати гнучку у виконанні та ефективну систему мотивації на підприємстві, і, головне, яким чином здійснювати мотиваційний вплив, щоб забезпечити продуктивність та якість, досі не розкрито.

З огляду фахових джерел також впливає, що наявні різноманітні теорії мотивації загалом не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють одна одну, відображаючи багатогранність і нестандартність самого процесу мотивації потреб і визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. Нові методики мотиваційного впливу повинні передбачати взаємозв'язок між рівнем заробітної плати, доходами, продуктивністю та ефективністю праці, а також бути пов'язаними з системою менеджменту і способами фінансування діяльності.

У сучасної людини набагато різноманітніші як потреби, так і засоби їх задоволення. Реалізація якої-небудь потреби пов'язується не з одним мотивом, а з їх сукупністю. При цьому процес управління ускладнюється тому, що при збільшенні факторів зростає невизначеність щодо прийняття рішень з цих питань

Потрібен метод формування комплексу матеріальних стимулів на засадах структурно - соціальної моделі індивідуального заохочення, які повинні впливати на ефективність функціонування підприємств і зростання продуктивності праці та якості персоналу, та стимулювати пріоритетні напрямки розвитку підприємств, спрямовані на підвищення конкуренції, трудову віддачу менеджерів і працівників.

Для досягнення поставленої мети нам необхідно розв'язати такі завдання:

- визначити узагальнені фактори, що впливають на мотивацію, і розробити метод їх кількісної оцінки;
- удосконалити механізм індивідуалізації винагород;
- розробити напрями, принципи і механізми мотивації працівників на засадах якості життя.

Для ефективної мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника. Проте для управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти стратегії управління продуктивністю, так і потреби в інтересах працівників (гідна заробітна оплата

праці, задовільні умови, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників та ін.) [7] Тому загалом має бути впроваджена певна система управління процесом мотивації. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно-цільовий підхід. На основі цього можна сформулювати основний принцип політики мотивації. Він полягає в тому, щоб досягнути гармонізації як індивідуальних соціальних, так і організаційних економічних цілей.

Економічні цілі припускають максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. У системах з ринковою економікою вони слугують фінансовим інтересам власників підприємств та майже нічим не відрізняються від інтересів індивідуальних цілей "уповноважених" (менеджерів), яким доручили керувати підприємством.

Соціальні цілі формуються індивідуально на основі принципів покращення матеріальних та нематеріальних умов праці на підприємстві та очікування, потреби, інтересів і вимог співробітників відносно підприємства, реалізації яких вони надають великого значення. При цьому соціальні цілі переслідуються на всіх ступенях ієрархічної структури підприємства, хоча і з різним ступенем впливу на загальне покращення умов праці більшості співробітників. З погляду інтересів усього суспільства успішне досягнення економічних цілей окремого підприємства може відповідати соціальним цілям. Тому необхідно пропорційно вдосконалювати всі підсистеми та елементи системи управління персоналом в усіх частинах та на всіх ступенях системи, що є необхідною умовою ефективної діяльності організації.

Ключове значення для прийняття менеджером рішення на користь того чи іншого мотиву, як вказує Гарі Десслер, має зіставлення надбавок і затрат, які впливають на ефективність мотивації [9, с. 135]. Стійкі мотиви особистості та її активність завжди пов'язані з цілями, які вона ставить і реалізує у своєму житті для покращання його якості, тому що поведінка людини регулюється за допомогою впливу на умови життєдіяльності, зовнішні обставини, які породжують певні інтереси і потреби.

Одним із індикаторів та ендогенних факторів стійкого розвитку середовища є якість життя населення [2; 9], тому питання, пов'язані з управлінням соціально-економічним розвитком за умов конкуренції, доцільно розглядати в одній площині. Для обґрунтування ефективних форм управління мотиваційним впливом на продуктивність обираємо соціальні стандарти як граничний орієнтир соціально-економічного розвитку, в основі якого лежать виважені на нормативах можливостей середовища показники якості життя. Такий підхід обумовлено тим, що конкуренція стимулює соціальну активність суб'єктів економіки, підвищує соціально-трудова активність громадян і спрямована на забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку. Таким чином у результаті конкуренції розвивається підприємство і, відповідно, змінюється рівень якості життя.

Реалізуючи вимоги стандарту ISO 9001, можна забезпечити якість організації робіт та стратегічного й оперативного планування та якість виробничого процесу. Проте професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не буде мотивований. Залежність і взаємозумовленість ефективності процесу підвищення якості життя, з одного боку, та виваженого управління конкурентними

перевагами згідно з вимогами стандарту ISO 9001 - з іншого, породжують необхідність постійного вдосконалення теорії мотивації та її узгодженість з системою управління якістю.

Однак Стандарт ISO 9001 не містить вимог, як мотивувати працівників для досягнення цілей підприємства щодо якості. Проте побудова система якості згідно з вимогами стандарту ISO 9001 може бути основою для системного удосконалення мотивації працівників. Для результативності впровадження системи якості підприємства пропонуємо удосконалення мотивації шляхом індивідуалізація винагород на засадах якості життя.

Запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO9001:2000. Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, пропонуємо використати інтегральний показник, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника – якість життя.

Побудова і забезпечення функціонування системи управління мотивації на засадах якістю життя повинна відповідним наступним положенням:

- створення вищезазначеними суб'єктами (управлінськими структурами) системи формування, забезпечення і підтримки якості життя персоналу;
- забезпечення ефективного управлінського впливу (щодо управління зайнятістю, охороною здоров'я, культурою, пенсійним забезпеченням тощо) на сукупність факторів якості життя (стан житлово-комунальної сфери, дошкільної освіти, рівень матеріального благополуччя, медичного обслуговування тощо);
- створення інформаційної бази з даними про стан, динаміку, основні стимулюючі та дестимулюючі чинники впливу на якість життя населення, що потребує організації та забезпечення регулярного моніторингу регіональних параметрів досліджуваного явища;
- прийняття суб'єктами управлінського впливу виважених рішень середньострокового й довгострокового характеру, спрямованих на забезпечення і підтримку ефективного функціонування системи управління якістю життя населення, що здійснюються в умовах і на основі належної інформаційної та методичної забезпеченості.

Для того, щоб управляти процесом мотивації щодо підвищення рівня і якості життя населення, необхідно оцінювати їх компоненти, а це вимагає конкретизації переліку елементів, що входять до складу тієї або іншої системи.

Категорія "якість життя" акумулює широкий спектр соціально-економічних відносин, котрі виявляються через багаторівневу систему індикаторів стану та умов життєдіяльності особи, домогосподарства, соціальних груп, населення країни щодо їх відповідності певним стандартам чи нормативам. Такий підхід до мотивації на основі стандартизованих вимог до якості життя добре узгоджується із стандартами якості управління.

Що вища якість життя, то більша задоволеність мотиваційних потреб працівників. Що більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, то ефективніша для підприємства виконана робота таких

працівників. Щоб визначити мотиваційний вплив якості життя на працівника, необхідно розрахувати індекс мотивації. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника.

Індекс мотивації (Ім) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних показників працівників у грошовому вимірі і поділити цю суму на прожитковий мінімум у грошовому вимірі.

Оцінку мотиваційного впливу здійснюють через ступінь задоволеності мотиваційних потреб за формулою:

$$I_m \equiv M_z / C_d > M_v / M_{pr} > M_s / M_{pr} \quad (1)$$

де  $M_z$  – матеріальна мотивація в розвинених країнах Європи;

$M_v$  – матеріальна мотивація в Україні;

$M_s$  – середнє значення матеріальної мотивації в галузі;

$C_d$  – середній дохід у відповідних країнах Європи;

$M_{pr}$  – прожитковий мінімум в Україні.

Функціональний підхід до визначення коефіцієнта мотивації  $K_m$  спирається на аналіз економічних показників діяльності фірми. Згідно з цим підходом останній є функцією всіх внутрішніх ресурсів підприємства:

$$K_m = f(\Phi / M_p + I_n + T_r + M + U) \quad (2)$$

$\Phi$  – фінанси;

$P$  – персонал;

$N$  – науково-дослідницька база;

$T$  – техніко-технологічна база;

$M$  – маркетинг;

$U$  – загальний менеджмент.

Оцінка  $K_m$  фірми за якістю продукції, що

здійснюється методом порівняння в межах того кола характеристик, відбувається у тісному взаємозв'язку з найважливішими показниками стану фірми та галузі: стадією життєвого циклу товару, фірми чи галузі; темпами розвитку ринку; привабливістю ринку; значущістю галузі.

На засадах аналізу чинних механізмів мотивації можна зробити два висновки: по-перше, мотивація працівників найбільше залежить від соціально-економічних умов, у яких діє підприємство. По-друге, механізми мотивації завжди виступають елементом чинної системи менеджменту. Таким чином, упровадження будь-якого мотиваційного механізму вимагає одночасних необхідних змін у системі менеджменту підприємства.

Розвиваючи традиційні методи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Необхідно визнавати, що різноманітність потреб має право на існування. Тому першим кроком в обраному напрямку повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. На основі показників ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюють вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства загалом, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо прийняття управлінських рішень.

Розглянуті мотиваційні механізми знаходять своє втілення в конкретних заходах матеріального стимулювання працівників, які оцінюють на основі індексу мотиваційного впливу з урахуванням продуктивності, якості та ефективності.

## Список літератури

1. Фатхутдінов Р. А. *Управління конкурентоздатністю організації: підручник* / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська (заг. ред.) – К.: «Кондор», 2009. – 470 с., рис., табл.
2. ДСТУ ISO 9001-2001. *Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000)*.
3. BS OHSAS 18001:2007. *Британський стандарт. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Требования.* / Пер. с англ. ISO 14001. *International standard. Системи менеджмента окружающей среды. Требования и руководство по применению.* / Пер. с англ.
4. Свиткин М. З. *Практические аспекты создания ИСМ* / М. З. Свиткин // *Методы менеджмента качества.* – №5. – М.: РИА «Стандарты и качество» – 2007. – С.24–30.
5. ISO 19011. *International standard. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и/или окружающей среды.* / Пер. с англ.
6. Петиченко А. *Измените систему мотивации* / А. Петиченко // *Стандарты и качество.* – №1. – М. – 2007. – С.56–60.
7. Дальгаард Су Ми Пак. *Значение человеческого фактора в создании устойчивого качества: Сборник статей «Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития»* / Под редакцией Т. Конти. / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – С.93–120.
8. Синявец Т. Д. *Основы управления персоналом* / Т. Д. Синявец // *Методы менеджмента качества.* – №6. – М.: РИА «Стандарты и качество» – 2007. – С.44 – 47.
9. Ричи Ш. *Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов* / Ш. Ричи, П. Мартин; Пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

## РЕЗЮМЕ

### Ураский Юлия

#### Управление мотивацией на принципах качества жизни как средство повышения производительности и конкурентоспособности предприятия

В статье проанализирован опыт предприятий зарубежных стран и деятельность отечественных организаций. Предложены практические рекомендации по внедрению системы мотивации персонала предприятия на основе качества как средство повышения производительности и конкурентоспособности предприятия, разработаны научные и методические основы обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации по формированию механизмов мотивации.

---

## RESUME

*Ursakiy Julia*

**Principles of motivation on quality of life as a means of increasing competitiveness and enterprise**

The article analyzes the experience of foreign countries and companies the activities of domestic organizations and offered practical advice on implementation of motivation on the basis of quality as a means of increasing productivity and competitiveness the scientific and methodological basis of the balance between economic and social efficiency of utilization of labor resources in the organization on the formation mechanisms of motivation.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*