

Випуск 211: В 4т.—2006.—Том IV.—С.991-1002. **7. Мертенс А.В.** Инвестиции: /А.В.Мертенс// [Курс лекций по современной финансовой теории].—К.: Киевское инвестиционное агенство, 1997. —416с. **8. Михайлівська О.** Моделювання інвестиційної привабливості спеціальних економічних зон/О. Михайлівська// Економіст.—2004. — №8. — С.60—6. **9. Пидвезный Н.** Иностранные инвестиции. Затянувшаяся пауза/ Н.Пидвезный //Инвест газета.—2005. — №25(503). — С.8—10. **10. Підлісна О.** Ефективність залучення інвестицій в Україну. Іноваційно-інвестиційні системи./ О. Підлісна// Економіст. — 2005. —№4. —С. 80. **11. Рожманов В.** Організаційні аспекти залучення інвестицій у виробниче підприємство/ В. Рожманов// Економіст. —2005. —№2. —С.48. **12. Савчук Б.** Анализ и разработка инвестиционных проектов/Б. Савчук, С.И.Прилико, Е.Г.Величко//[Учебное пособие]. — Киев: Абсолют-В, Элита, 1999. —304с.

Надійшла до редколегії 23.07.2012

УДК 331.101.3

Т.А. ПОГОРЕЛОВА, доц., НТУ «ХПИ», Харьков

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

В работе исследуются теоретические основы системы мотивации труда персонала и рассматривается оценка её экономической и социальной эффективности.

Ключевые слова: труд, мотивация, стимулы, персонал, потребности, управление человеческими ресурсами.

У роботі досліджуються теоретичні основи системи мотивації праці персоналу і розглядається оцінка її економічної та соціальної ефективності.

Ключові слова: праця, мотивація, стимули, персонал, потреби, управління людськими ресурсами.

This paper investigates the theoretical foundations of the system of motivation of staff and considered assessment of its economic and social efficiency.

Keywords: labour, motivation, stimuli, personnel, necessities, management human capitals.

Введение. Отношение человека к труду, его конкретное поведение в процессе труда, производства и реализации продукции всегда зависело, и будет зависеть от того, как организована мотивация труда или побуждение людей к производительному труду. Мотивация труда – это комплекс мер, направленных на активизацию физических, умственных и морально-психологических усилий человека; побуждающих его в результате трудовой деятельности удовлетворять свои все возрастающие материальные и духовные потребности. В основе комплекса составляющих мотивацию труда главным является интерес к труду (или, иначе говоря, к делу) и, безусловно, к конечным его результатам. Поэтому мотивацию труда следует рассматривать как сложнейший процесс воздействия на интересы человека. В зарубежной

© Т.А. Погорелова, 2012

литературе дается простое определение мотивации как совокупности способов заставить людей хорошо работать.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация труда есть закономерное социально-экономическое и нравственно-психологическое явление. Оно характеризуется целым комплексом политических, организационных, экономических, социальных и психологических условий, побуждающих людей к тем действиям, которые, в конечном итоге, могут удовлетворить их запросы и чаяния, и одновременно обеспечить решение стоящих перед обществом задач по производству необходимого объема материальных благ.

Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей управления персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание управленческой деятельности.

Постановка задачи. Рассмотреть теоретические основы системы мотивации, как функции процесса управления предприятием; проанализировать систему мотивации труда работников на предприятии и оценить её экономическую и социальную эффективность.

Методология. Теоретической и методологической основой изучения системы мотивации труда послужили учебные пособия Балабанова И.Т., Виханского О.С., Королева Ю.Б.

Результаты исследования. Система мотивации – система методов, средств и организационных решений, направленных на достижение требуемого уровня и качества мотивации персонала в интересах достижения целей и выполнения миссии организации.

В литературе рассматривается мотивирование двух типов: первый – суть сделки «ты мне – я тебе», второй – направлен на воспитание мотивационной структуры личности. Наибольший эффект дает второй тип.

В настоящее время подход к построению систем мотивации базируется насылке о первоочередности развития мотивационной структуры личности, при этом мотивирование первого типа применяется как составной элемент данного направления.

Внедрение системы мотивации, в первую очередь подразумевает разработку такой системы. Причем разработанная система будет отражать

только желательное или целевое состояния системы мотивации в организации. Качественная система мотивации подразумевает тесную взаимосвязь с организационной структурой организации, что (как правило) приводит к необходимости её реорганизации или реструктуризации.

Таким образом, прежде чем система мотивации займет отведенное ей место в системе управления персоналом, необходимо предпринять определенные действия, связанные с процессом перехода от сложившейся системы мотивации к новой. Такой переход должен быть спланирован, т.к. смена системы мотивации сопровождается определенными рисками (неэффективность, неполноту или несогласованность внедряемой системы мотивации; сопротивление персонала, в том числе руководителей среднего звена).

Проблемы эффективности, полноты и согласованности внедряемой системы мотивации относятся в первую очередь к квалификации HR-менеджеров и качеству стратегического и долгосрочного планирования.

Важнейшим риском является сопротивление персонала. Причины могут быть совершенно разными:

- боязнь перемен и непонимание работниками целей;
- наличие работников, теряющих какие-либо льготы и бонусы в новой системе;
- саботаж внедрения системы мотивации и т.п.

Наилучший способ избежать сопротивления персонала при внедрении мотивационных схем – избирательное применение методов мотивации в зависимости от статуса и интересов сотрудника. Когда ваш каждый важный работник получит возможность реализовать свои личностные устремления, он не станет отвергать предложенные методы работы. Но для того чтобы ваш персонал стал вашим союзником, необходимо провести разъяснительную работу: расскажите, как и что происходит в организации, почему новые решения выгодны не только руководству, но и подчиненным.

Таким образом, результат будущего внедрения системы мотивации может быть оценен только методом экспертных оценок.

Оценка эффективности системы мотивации – отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении новой системы мотивации.

Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач.

$$\begin{aligned}\text{Эффект} &= \text{Результат} - \text{Затраты} \\ \text{Эффективность} &= \text{Результат} / \text{Затраты}\end{aligned}$$

Таким образом, при определении эффективности системы мотивации, следует определить результат и затраты.

Затраты делятся на следующие виды:

- оплата труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- оплата материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- организация системы мотивации (разработка + инфраструктура).

Результаты совпадают с результатами финансово-хозяйственной деятельности организации.

Очевидно, что значение эффективности само по себе малоинтересно, большое значение имеет изменение эффективности в результате проведенных изменений.

Однако проведение изменений требует времени, да и вступление системы мотивации в наиболее эффективную фазу (когда мотивационные системы работников стали соответствовать заложенным в систему мотивации) также не моментально. Как следствие, изменение результата уже не является следствием одного изменения системы мотивации (причиной может стать внешняя среда или последствия других параллельно протекающих в организации процессов).

Эффективность мотивации определяется степенью достижения экономических и социальных целей.

Экономические цели связаны с производственной деятельностью предприятия и отражаются в экономических показателях и экономических критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели реализуются в виде выполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны, и значимость их может меняться в различные периоды времени. Цели определяют направление деятельности. Они характеризуют состояние, к которому следует стремиться на основе реализации конкретных стратегий.

Экономический подход требует анализа и выявления целей развития и функционирования всех составных элементов конкретной социальной системы. Эффективное функционирование системы в целом возможно только при определенном сочетании её целей с целями входящих в неё подсистем. Объективные цели системы могут не только не совпадать, но и конфликтовать с целями подсистем, а также с целями отдельных работников. Именно эти «скрытые» цели фактически управляют деятельностью трудового коллектива, что приводит совершенно к иным, чем планировалось, результатам. Эффективное функционирование конкретной подсистемы (отдела, участка, коллектива) в рамках общей цели возможно только на основе устранения подобных «скрытых» целей. Социально-экономический механизм управления поведением объекта должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения в процессе труда в соответствии с общими целями управленческой системы. Чтобы социальную эффективность можно было рассматривать как достигаемую цель, необходимо найти способ измерения потребностей и интересов. Ввиду

многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность, необходимо найти обобщающий индикатор, с помощью которого можно было бы описать и оценить потребности сотрудников, удовлетворенность работой.

Удовлетворенность работой может быть различна в зависимости от того, как организованы производственные, экономические, социальные и мотивационные процессы. Различная степень удовлетворенности отражает и различную степень достижения социальных целей системы.

Поэтому критерием качества принятия решения, который соизмерял бы экономическую и социальную эффективность мотивации, можно считать степень достижения цели.

Социальную эффективность в виде стимулов можно реализовать только тогда, когда существование предприятия надежно, и оно получает прибыль, что позволяет проводить политику стимулирования. В то же время, роста экономической эффективности можно добиться, только начиная, с определенного уровня социальной эффективности. Следовательно, существует взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью.

При достижении экономической и социальной эффективности должен быть сохранен баланс интересов. Он считается достигнутым только тогда, когда заинтересованные стороны признают приемлемым компромиссное решение.

С точки зрения мотивационного воздействия на индивиды различные факторы, влияющие на производительность и эффективность труда, могут быть сведены к трем главным: работоспособность (возможности индивида), готовность к работе и условия труда.

Возможности отражают способности индивида (физиологические и познавательные), а также знания, интеллект, возраст, здоровье, образование, выносливость, настойчивость, моторные и психомоторные свойства.

Готовность к труду относится к тому, в какой мере человек склонен выполнять работу. Сюда включается и то влияние, которое оказывает на поведение мотивация и удовлетворенность работой, установки, ценности, характер работы, ожидаемая отдача и ожидаемое вознаграждение в зависимости от результативности.

Условия включают факторы, которые влияют на результативность и находится вне прямого контроля (например, инструменты, материалы, сырье, условия труда и т.п.).

На результативность воздействуют и другие факторы, например: тип руководства, четкое осознание своей роли, а в особенности – цели, задачи работы, обучение, нормативы и т.д.

Влияние всех перечисленных факторов отражается на результативности труда, воздействуя на которую можно создать стимулирующую реакцию

роста производительности труда и, в конечном счете, роста его эффективности.

Можно различать приемлемые уровни результативности (ПУР) и стимулированные уровни результативности (СУР).

Приемлемые уровни результативности представляют некий уровень усилий, соответствий нормам труда. Он считается субъективно приемлемым, и его не надо дополнительно стимулировать. Стимулирующий же уровень представляет усилия, превышающие 100% уровень выполнения нормы. Для большинства индивидов стимулированные уровни результативности могут достигаться посредством распределения материальных выгод от роста производительности. Усилия на уровне ПУР и СУР превращаются в соответствующие уровни результативности лишь в том случае, когда обеспечены должные условия и руководство.

В процессе трудовой деятельности результаты могут выражаться объемом, составом и качеством продукции или гарантией качества условий жизнеобеспечения (например, безопасность, надежность, определенный уровень условий труда), т.е. существует ожидаемый уровень таких результатов. Если организация (или система) обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов, то возникает желание вносить вклад в эту систему на уровне, который считают приемлемым. От того, насколько система (организация) четко определяет обязанности работника, зависит и то, соответствуют ли представления работника приемлемому уровню результативности для системы (организации). Добиться стимулирующего уровня результативности можно двумя путями: либо подбирая людей с внутренней мотивацией (для которых важно внутреннее удовлетворение достигнутыми результатами), либо путем внешнего удовлетворения желаний и потребностей через систему стимулирования – внешняя мотивация.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности – важная функция управления производительностью труда.

Количественно измерить влияние мотивационных процессов на рост производительности труда достаточно сложно. Для этого необходима организация экспериментальных исследований в трудовом коллективе. Но если нельзя (или трудно) оценить изменение производительности труда (как и социальной эффективности) в зависимости от действия мотивации, то можно подойти к измерению силы мотивации на основе теории «ожидания – валентность».

Для этого необходимо оценить значимость каждой цели и вероятность её достижения. Тогда оценку силы мотивации можно выразить как:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i * P_i$$

где V_i - значимость цели;

P_i - вероятность достижения.

Цели могут достигаться при различных стратегиях. Оптимальная из них соответствует максимальному значению M .

Выводы. Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы организации необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Список литературы: 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – 4е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. 2. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА – М, 2002. - 288 с. 3. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2004.-638 с. 4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

Надійшла до редколегії 23.07.2012