

УДК 331.101.3:65.012.34

В.Я. Гуменюк, Н.О. Мазур

Український державний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ

© Гуменюк В.Я., Мазур Н.О., 2003

Обґрунтовано доцільність виокремлення поняття логістики мотивації та стимулювання персоналу. Розглянуто основні аспекти логістичного підходу до вирішення завдань мотивації та стимулювання. Розроблено концепцію мотиваційної логістики.

The expediency of distinguishing the concept of the logistics of motivation and stimulation of the personnel is proved. The basic aspects of the logistic approach to the solution of the tasks of motivation and stimulation are submitted. The concept of the motivation logistics is developed.

За останні п'ять років термін “логістика” увійшов у вітчизняний економічний вжиток. У період ринкових реформ в Україні логістика цілком заслужено і справедливо перейшла з розряду понять, помічених командно-адміністративною системою клеймом “порожніх безпредметних роздумів, відірваних від досвіду та практики” [3, с. 6] в “науку, що дає змогу оптимізувати кооперативні зв'язки” [1, с. 7].

Вітчизняна економічна термінологія збагатилася поняттями бізнес-логістики, логістики підприємництва, промислової логістики, логістики виробничого підприємства, логістики послуг, торговельної логістики, маркетинг-логістики, логістики менеджменту, заготівельної логістики, виробничої логістики, логістики розподілу, логістики переробки відходів тощо. Але серед усього цього різноманіття об'єктів логістичних досліджень загубився основний рушій розвитку, запорука успішної роботи будь-якого підприємства – персонал (працівник).

Як “успішне постачання американської армії в другій світовій війні логічно ініціювало розуміння того, що проблеми матеріально-технічного забезпечення, які вирішуються у промисловості, споріднені з аналогічними проблемами у військовій логістиці” і з середини 60-х років ввело в економічну термінологію поняття логістики підприємства [3, с. 9], так сьогодні варто усвідомити, що особливості логістичних процесів характерні для мотивації і стимулювання персоналу і дати право на існування поняттю “логістика управління персоналом”, виділивши в її складі “логістику мотивації та стимулювання персоналу”.

Мотивація – це цілеспрямована зміна системи мотивів під впливом стимулів. Стимулювання – вибір та застосування стимулів.

При логістичному підході до мотивації та стимулювання персоналу кінцева мета, виражена “шістьма правилами логістики” (потрібний товар належної якості в належній кількості і в потрібний час доставлений у потрібне місце з мінімальними витратами) [1, с. 13], зазнає таких модифікацій (рис. 1).

- 1) вантаж – стимул;
- 2) якість – відповідність актуальним потребам працівника та сила стимулу;
- 3) кількість – величина (необхідної величини і в необхідній кількості);
- 4) час – час і цілі підприємства (в потрібний момент, згідно з цілями підприємства);
- 5) місце – працівник (до конкретних працівників).
- 6) витрати (менші на певну величину від ефекту від здійсненої мотивації).

ВАНТАЖ	➡	СТИМУЛ
ЯКІСТЬ	➡	ВІДПОВІДНІСТЬ ПОТРЕБАМ, СИЛА
КІЛЬКІСТЬ	➡	ВЕЛИЧИНА
ЧАС	➡	ЧАС, ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА
МІСЦЕ	➡	ПРАЦІВНИК
ВИТРАТИ	➡	ВИТРАТИ

Рис. 1. "Шість правил логістики" для мотивації персоналу

Мотиви (індивідуальні психологічні причини вчинків людини) змінюються в часі під впливом стимулів (зовнішніх подразників), множина яких поділяється на стохастичні (випадкові) і цілеспрямовані (безпосереднього впливу суб'єктів управління). Стохастичні стимули непідвладні суб'єкту управління, хоча можливість їх втручання в мотивацію ігнорувати не можна. Цілеспрямований стимул здатен змінити поведінку працівника відповідно до цілей підприємства, лише якщо знайдеться в його свідомості відповідний мотив до дії, коли стимул зможе задовольнити нагальну потребу індивіда. Актуальність потреб людини увесь час змінюється. Тим більше, динамічною є система мотивів, до змін в якій призводять як внутрішні (потреби), так і зовнішні (стимули) чинники. Тому важливо постійно визначати, які саме потреби є для працівника актуальними нині і підбирати саме той стимул, який спрямує дії індивіда у потрібне русло. З часом цілі підприємства також можуть змінюватися, тому необхідно чітко визначити, що саме очікується від працівника внаслідок застосування до нього певної системи стимулів.

Стимул – це зовнішня спонука, і діяти вона буде лише, якщо так би мовити, торкнеться внутрішнього світу людини, коли "викличе відповідний внутрішній мотив поведінки, що ґрунтується на відповідності запропонованого засобу стимулювання потребам, інтересам даної особистості" [4, с. 147].

Кожній людині притаманна власна, характерна саме їй і саме тепер, система мотивів, що відрізняється від інших своєю структурою і силою впливу окремих елементів. Від її особливостей залежать дії індивіда, результат яких має певне значення для оточуючих, а, отже, оцінюється ними для визначення необхідності подальшого впливу на суб'єкт діяльності. Щоб спрямувати поведінку та діяльність людини в потрібне русло, необхідно за допомогою відповідних стимулів вплинути на цю систему мотивів працівника, змінивши їх структуру.

Мета мотиваційної логістики досягатиметься тоді, коли *стимул, який відповідає актуальним потребам працівника, необхідної сили, потрібної величини в необхідний*

момент, згідно з цілями підприємства, буде застосований до конкретного працівника з витратами, меншими на певну величину від ефекту від здійсненої мотивації.

У професійну трудову діяльність людина вступає з уже сформованою свідомістю. Вона знає, які б потреби хотіла задовольнити, які б інтереси хотіла реалізувати через працю. Реальне виробниче середовище трансформує її ціннісні орієнтації, змінює їх в певному напрямку. Так формується практичний пласт людської свідомості, зумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншого – конкретними обставинами професійного трудового життя. За допомогою правильно підібраних і застосованих стимулів можна сформувати саме такий спектр потреб працівника, реалізація яких щонайкраще сприяла б досягненню цілей підприємства. І в той час як ціннісна свідомість визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, то здійснювана підприємством мотивація визначатиме вибір шляхів і способів їх реалізації.

Формування у працівника належної системи мотивів до праці через цілеспрямований зовнішній вплив можливе лише за умови наявності в суб'єкта необхідного набору благ, що відповідають потребам працівника, для отримання цих благ необхідно докласти особисті трудові зусилля працівника, трудова діяльність дає змогу працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними затратами, ніж інші види діяльності, тобто за умови, що трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага.

Логістичний підхід до мотивації та стимулювання персоналу передбачає визначення системи мотивів працівника, яка залежить всередині від потреб індивіда та ззовні від впливу стимулів; вимірювання результату мотивації, згідно з поточними цілями підприємства; вибір конкретного стимулу на основі оцінки витрат на застосування стимулу та вигоди від його дії; застосування відповідних стимулів до конкретних працівників (рис. 2).

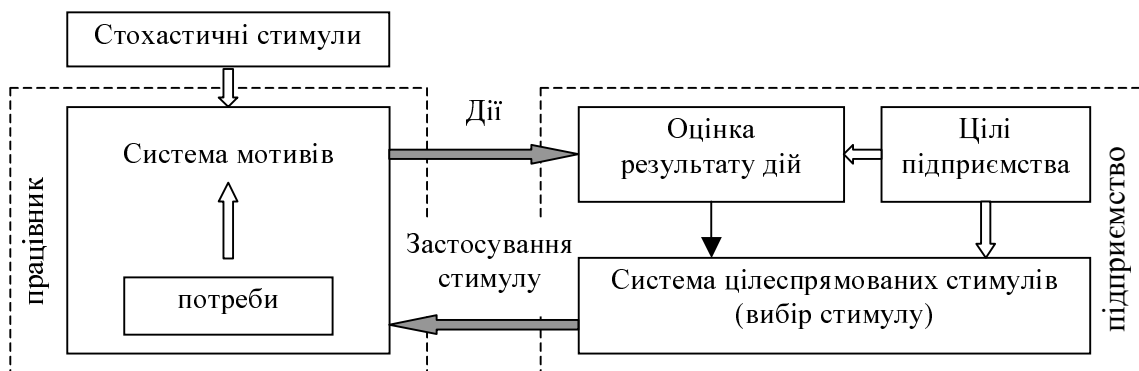


Рис. 2. Схема мотивації

Вибір і застосування потрібного стимулу з наявної сукупності здійснюється суб'єктом управління на підставі оцінки порівняння надбань від поведінки об'єкта на основі застосування стимулу і затрат на його використання. До того ж надбання від застосування стимулу не лише мають покривати витрати, а й приносити прибуток певної величини, в іншому разі мотивацію не можна вважати ефективною (рис. 3).

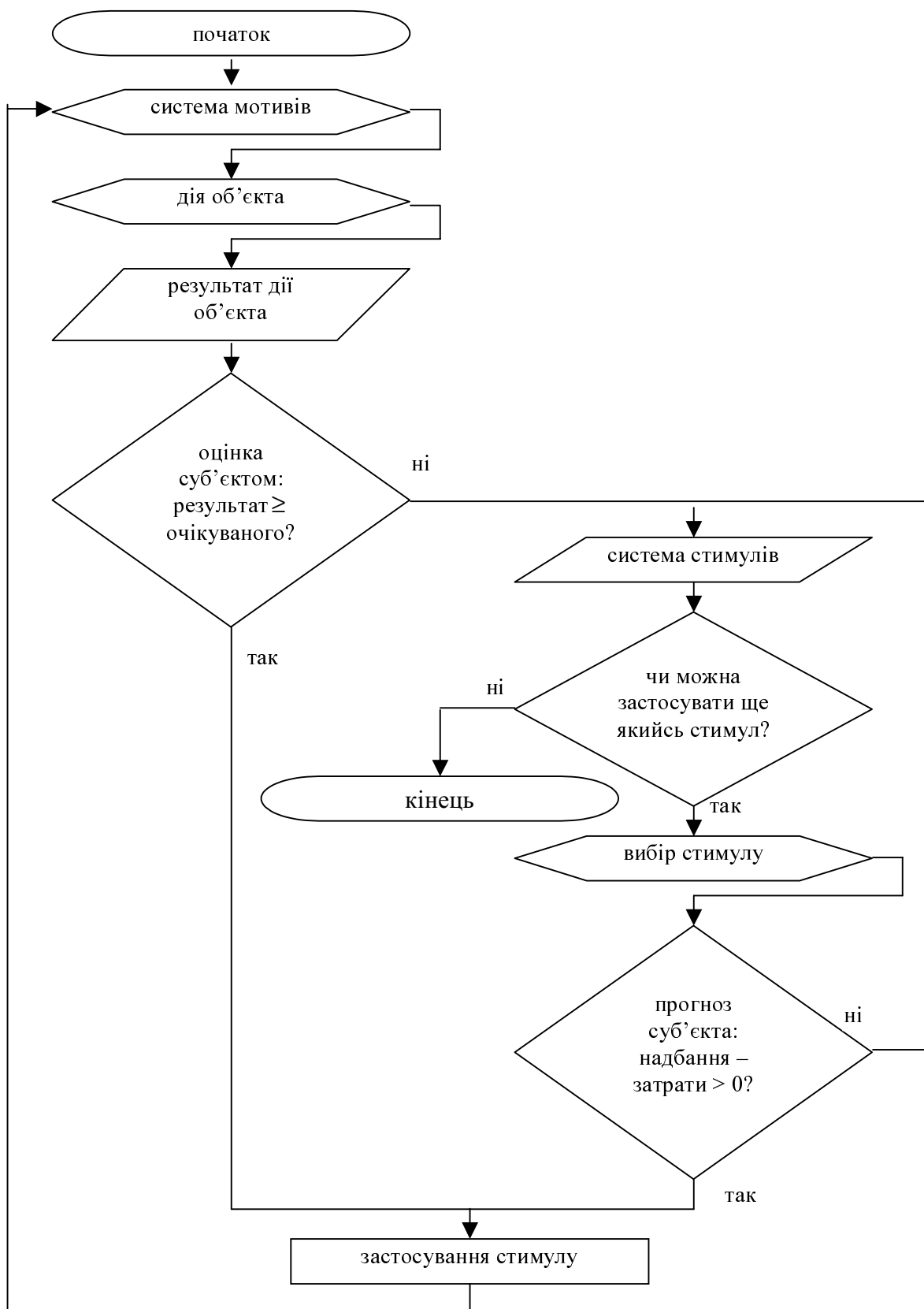


Рис. 3. Схема вибору та застосування стимулів

Можна використовувати багато різних доступних на певний момент стимулів, спрямовуючи дії та вчинки об'єкта в потрібне русло для досягнення власних цілей. Однак ефективними стають лише ті з них, які здатні задовольнити найнагальніші потреби людини, поведінку якої хочемо змінити.

Для оптимізації дії стимулів необхідно дотримуватися певних принципів [4, с. 150 – 152; 5, с. 127 – 129].

□ Диференційованість – індивідуальний підхід до стимулювання різноманітних верств і груп працівників, умов праці, трудових досягнень.

□ Доступність кожного стимулу для всіх працівників, демократичність і зрозумілість умов стимулювання.

□ Гнучкість і оперативність – постійний перегляд стимулів залежно від змін, які відбуваються в суспільстві й колективі.

□ Відчутність стимулу, оскільки існує певний поріг дієвості стимулу. Стимулювання праці буде ефективним лише у такому разі, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати його робити краще (більше) те, що зумовлено трудовими відносинами.

□ Комплексність – поєднання позитивних і негативних, моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів з урахуванням їх цілеспрямованої дії на кожного працівника, залежно від місця, часу і об'єкта впливу.

□ Надання переваги застосуванню позитивних стимулів. Задоволення потреби приносить працівнику моральне та матеріальне задоволення, підвищує його тонус та покращує настрій, викликає почуття реваншу і позитивно відображається на трудовій діяльності.

□ Постійне поступове підвищення матеріальних стимулів у міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та перспектива зростання протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці. Один раз різко завищена винагорода, не підтверджена потім, негативно відобразиться на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди і виникненням нового нижнього порогу стимулу, який б влаштовував працівника. Ні в якому разі не припустиме зниження рівня матеріального стимулювання, на якому б високому рівні воно не знаходилось. Між бажаним і реальним рівнем матеріальної винагороди, як правило, існує лінійна залежність. Відразу за підвищенням винагороди формується новий, вищий рівень претензій, а відповідно, і розмір винагороди часом за ту саму працю. Формування стійких звичок, поведінки, діяльності, в остаточному підсумку, потреб – це поступовий процес, що вимагає певного часу. Тому і стимули людської діяльності повинні застосовуватись послідовно, що значить заслужено, адекватно ситуації відповідно до вчинків людей, згідно з відомою формулою “від простого до складного” чи “від менш значущого до більш значущого”.

□ Мінімізація розриву в часі між результатом праці і її оплатою (“краще менше, але відразу”, щотижнева оплата).

Система мотивації персоналу, як і всі логістичні системи, функціонує в умовах певної невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. На систему мотивів працівника впливають не лише потреби та цілеспрямовані стимули підприємства, а й випадкові (стохастичні) подразники, які можуть впливати на мотивацію як позитивно, бажано для підприємства, так і негативно, всупереч його цілям і завданням.

Однак система мотивації персоналу є не лише складною інформаційною, а й кібернетичною та здатною до адаптації, що дає змогу скеровувати її дії в бажаному напрямку, відповідно до інтересів підприємства, оперативно реагуючи на зміни довкілля.

Концепція логістики мотивації та стимулювання персоналу передбачає:

- 1) визначення поточних цілей підприємства;
- 2) оцінку результатів дій працівників відносно до цілей підприємства;

- 3) визначення актуальних потреб працівників на певний момент;
- 4) вибір конкретного стимулу з системи наявних на підприємстві;
- 5) застосування стимулів до працівників задля узгодження їх системи мотивів до дій згідно з цілями підприємства;
- 6) оптимізацію системи доступних для підприємства стимулів.

Застосування логістичних підходів до мотивації та стимулювання персоналу дасть змогу найефективніше оптимізувати застосування стимулів з метою зміни мотивів персоналу відповідно до цілей підприємства.

Виходячи з усього викладеного вище, можна визначити такі цілі логістики мотивації та стимулювання персоналу:

- 1) застосування всіх стимулів у необхідний момент, в необхідних розмірах до конкретних працівників;
- 2) здійснення змін в системі застосовуваних на підприємстві стимулів у разі їх неспроможності належно впливати на систему мотивів персоналу;
- 3) зміна політики застосування стимулів, які найдоступніші підприємству, на політику використання стимулів відповідно до потреб працівника і можливостей підприємства;
- 4) зосередження на найефективніших стимулах;
- 5) активне реагування на результати мотивації у мінімальні строки.

Застосування логістичного підходу допоможе раціоналізувати стимулювання та оптимізувати мотивацію персоналу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин.

1. Кальченко А.Г. *Основи логістики*. – К., КОО, 1999. 2. Ковалев В.И. *Мотивы поведения и деятельности*. – М., 1988. 3. Крикавський Є. *Логістика підприємства*. – Львів, 1996. 4. Резник С.Д. *Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве*. – М., 1988. 5. Травин В.В., Дятлов В.А. *Менеджмент персонала предприятия*. – М., 2000.

УДК 339.188.4

М.О. Довба

Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

© Довба М.О., 2003

Викладено засади логістичної кооперації малих і середніх підприємств у регіонах із особливим статусом, специфічними рисами тощо. Обґрунтовано доцільність і ефективність кооперувань за принципом функціональної інтеграції на засадах логістики.

The bases of logistical cooperation of the small and average enterprises in regions with the special status specific features and so forth are stated. Expediency and efficiency of cooperation by a principle of functional integration on bases of logistics are proved.

Вступ. Світова практика впровадження логістичних концепцій в останнє десятиліття засвідчує їх високу ефективність, насамперед, у сфері зменшення загальних (повних) витрат та “компресії” часу. Піонерами у цьому напрямку традиційно виступають глобальні фірми,