

Кичко І.І.,

д. е. н., професор,

Зеленяк І.М.,

студент магістратури

Чернігівський національний технологічний університет,

м. Чернігів, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Нині ми живемо у дуже динамічний час. Змінюються не тільки технології, а й способи та підходи до визначення суті різних економічних процесів та категорій. Це стосується також такої важливої економічної категорії як мотивація. Актуальність дослідження мотивації полягає у тому, що на сучасного працівника суттєвий вплив здійснюють заробітна плата, премії, грошові винагороди тощо. При досягненні певного рівня матеріального добробуту активізуються методи нематеріальної мотивації. Особливо результативним у цьому контексті стає поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.

Постає об'єктивна необхідність наукового обґрунтування системи мотивації праці персоналу підприємств, яка б могла у процесі дії важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати.

Вивченням проблеми мотивації персоналу є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Значний вклад у розвиток уявлення про еволюцію видів, методів і механізмів системи мотивації внесли праці зарубіжних вчених, таких як С.Адамс, Р.Аркрайт, Ч.Баббедж, Д.Бодді, Б.Вайнер, Ф.Герцберг, К.Левін, Ф.Лютенс, А.Маслоу, М.Мескон, А.Сміт Ф.Тейлор, Д.Уатт та ін. Серед вітчизняних вчених проблемами управління персоналом та його мотивації займаються Д.Богиня, Г.Дмитренко, А.Колот та ін.

Незважаючи на великий інтерес дослідників до проблематики мотивації персоналу, потребують уточнення та коректування підходи до управління мотиваційним процесом.

Простежуючи взаємозв'язок між підходами до управління персоналом управління мотивацією, варто зазначити, що нині в Україні існують три основні підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які полягають в оці-

нюванні ролі людини в організації й розумінні природи організації. Стосовно підходів до управління мотивацією, то до зазначених вище підходів варто ще додати системний і стратегічний (Таблиця 1).

Таблиця 1 – Підходи до мотивації персоналу організації

Підходи до мотивації	Домінуючі чинники	Результати використання
Економічний	Підвищення заробітної плати, виплата премій	Підвищення працездатності та збільшення можливостей задоволення особистих потреб
Органічний	Взаємодія керівництва і працівників	Покращення взаємовідносин у колективі
Гуманістичний	Нематеріальне стимулювання: забезпечення культурного відпочинку	Панування сприятливої атмосфери, а також взаємної довіри один до одного
Стратегічний	Просування по кар'єрній сходінці	Самоствердження в очах інших, а також підвищення самооцінки
Системний	Використання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації	Підвищення продуктивності праці

У цьому контексті варто зазначити, що сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних праць Ф. Тейлора – автора теорії наукового управління. Він розглядав мотиваційну основу виключно з точки зору економічної раціональності. Тейлор вважав, що мотиваційною силою, на яку реагує працівник, є виключно економічні стимули. Недоліком даної концепції є ігнорування інших потреб і мотивів працівників та цілковите зосередження лише на роботі, без урахування соціальних аспектів людської поведінки.

Використовуючи різні підходи до мотивації потрібно з метою підвищення ефективності результатів як окремого працівника, так і організації в цілому поєднати раціональне зерно цих підходів та досвід інших країн. За кордоном проблему мотивації персоналу розуміють набагато ширше, ніж в Україні (Таблиця 2).

Таблиця 2 – Перспективи застосування елементів зарубіжного досвіду у процесі мотивації працівників

Зарубіжний досвід мотивації персоналу	Перспективи адаптації до українського досвіду
Японія. Система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; корпоративна філософія; трудова мораль	Використання принципу колективізму сприятиме запобіганню плинності кадрів.
Германія. Модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі перебуває людина зі своїми інтересами, яка знає свою відповідальність перед суспільством.	Доцільно перейняти досвід у відповідальному ставленні до праці.
Швеція. Дієва соціальна політика, скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподільних відносин. Дотримання принципу рівної оплати за рівну працю, незалежно від наслідків господарської діяльності підприємства.	Принцип рівної оплати за рівну працю

В Україні домінуючим елементом мотивації прийнято вважати матеріальну її складову. Звичайно, питання про зарплату повиненно стояти на першому місці, але крім фінансової сторони, помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації.

Для українських компаній сьогодні можна запропонувати систему мотивації праці, яка має базуватись на поєднанні елементів матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема: виплата премії, підвищення заробітної плати, пільги; оприлюднення рейтингів працівників за результатами роботи; забезпечення лікування та профілактики за кошти підприємства (Таблиця 3).

Таблиця 3 – Елементи та дієвість моральної та матеріальної системи мотивації робітників

Мотивація праці			
моральна		матеріальна	
елементи	дієвість впровадження	елементи	дієвість впровадження
нагородження грамотами за високі досягнення	відчуття значущості у колективі	покращення умов праці	створення сприятливої атмосфери
оприлюднення рейтингів працівників за результатами роботи	стимулює підвищення якості індивідуальної та колективної праці	забезпечення лікування та профілактики за кошти підприємства	впевненість у майбутньому та відчуття захищеності
занесення подяки до трудової книги робітника	слугує однією із переваг при працевлаштуванні	страхування робітника	відчуття захищеності, впевненість у майбутньому
дошки пошани робітників які досягли високих результатів у роботі	кращих працівників колеги будуть знати в обличчя	виплата премії, підвищення заробітної плати, пільги	додатковий стимул до покращення роботи
		участь в акціонерному капіталі підприємства	можливість додаткових доходів

Загальні напрями моральної та матеріальної мотивації персоналу можуть застосовуватись, виходячи із оцінки результатів діяльності працівників щомісячно, щоквартально або щорічно, а також можуть змінюватись в залежності від галузі діяльності підприємства, побажань керівників та працівників.

На кожному підприємстві, в будь-якій організації, або навіть у суспільстві у кожної людини різні пріоритети та потреби. Тому виникає необхідність розглядання матеріальної та нематеріальної мотивації, залежно від того який із видів мотивації буде для працівника більш ефективним для підвищення його показників праці.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [1, с.65].

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників [1].

При впровадженні напрямів нематеріальної винагороди працівників слід приділити увагу цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал [2].

Як правило, в процесі найму персоналу на підприємствах звертають увагу, перш за все, на компетентність кандидатів, не аналізуючи при цьому рівень їх внутрішньої мотивації, що пов'язаний зі ставленням людини до роботи. При цьому, саме ставлення до своєї діяльності визначає мотивацію працівника, яка у свою чергу впливає на його прагнення до навчання, професійного розвитку, а також до якісної роботи [3].

Для створення ефективної системи мотивації важливим є розроблення мотиваційних програм. З цією метою доцільно вивчати потреби та мотиви працівників, залучати персонал до розробки цих програм, приділяти увагу досягненню колективних завдань. Також для ефективного управління мотиваційною системою необхідний мотиваційний моніторинг, який полягає у постійному спостереженні і контролі стану мотивації трудової діяльності, задоволення потреб працюючих з метою його оперативної діагностики і оцінки в динаміці [4].

Особисті потреби, їх формування та задоволення мають бути основою мотиваційного моніторингу та мотиваційного механі-

зму. Розуміння потреб пов'язується із суб'єктивним бажанням споживачів, станом їхнього незадоволення.

Система мотивації працівників може змінюватись залежно від форми власності, сфери діяльності. Прийнято вважати, що вона може включати: підвищення заробітної плати, преміювання, складові соціальної політики, створення сприятливих умов праці, оголошення різноманітних подяк, створення сприятливого соціально – психологічного клімату, корпоративну культуру, надання самостійності в роботі, підтримання статусу працівника на належному рівні тощо.

Відповідно до вищесказаного можна виокремити такі напрями удосконалення системи мотивації:

1) раціоналізація режимів праці та відпочинку; покращення умов праці (покращення організації праці на робочих місцях; ліквідація порушень трудової дисципліни; скорочення плинності кадрів, створення стабільних трудових колективів; ріст кваліфікації кадрів);

2) приділення уваги статусній мотивації; можливість посадового росту, організація планування кар'єри;

3) створення сприятливого соціально-психологічного клімату;

4) поєднання заходів соціальної політики та системи стимулів;

5) розроблення корпоративної культури.

Раціоналізація режимів праці та відпочинку передбачає запровадження нових, прогресивних графіків роботи тощо. Покращення умов праці та її організації на підприємстві можливе в разі розширення функцій працівників. Оскільки умови праці є одночасно і потребою, і мотивом, то вони безпосередньо впливають на якість праці.

Стимули кар'єрного росту також суттєво підвищують рівень мотивації, зокрема, розширення повноважень та можливість самостійно приймати рішення; повна реалізація творчого потенціалу; постійне підвищення по службі; обрання до керівних органів управління. Підвищення рівня кваліфікації кадрів безпосередньо пов'язаний з можливістю кар'єрного росту та плануванням кар'єри.

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі полягає у створенні оптимальних умов праці серед працівників. Це в свою чергу сприяє уникненню непорозумінь, напруженості як всередині колективу, так і між різними рівнями управління.

Соціальну політику підприємства слід розглядати в якості мотиваційного ресурсу управління, важливого чинника підвищення продуктивності праці працюючих. Навіть саме визначення соціальної політики можна дати, опираючись на продуктивність праці. Можна стверджувати, що соціальна політика – це соціальна система підприємства, яка вміщує заходи соціального спрямування (соціального захисту, соціального партнерства, соціальної відповідальності бізнесу), забезпечення необхідних умов праці, продуктивності працюючих за рахунок адекватності оплати їхньої праці, розвитку і використання творчої ініціативи, підвищення загальноосвітнього рівня та професійного зростання тощо.

Серед додаткових соціальних важелів, які застосовуються фірмами, ще мають місце соціальні пакети, зокрема: безкоштовне користування дошкільними закладами; безкоштовне харчування на роботі; безкоштовне медичне обслуговування; оплата підприємством транспортних витрат працівника; безкоштовне користування спортивним знаряддям та будівлями; підвищення кваліфікації за рахунок підприємства; стимулювання співробітників, які не палять тощо. Ці важелі не мають системного характеру, досить рідко застосовуються у практиці функціонування суб'єктів господарювання.

Необхідно приділяти увагу пропаганді корпоративної культури, її вдосконаленню та оновленню. Формуючи корпоративну культуру працівників, необхідно орієнтуватися на основні аспекти моральної поведінки та ціннісні орієнтації, а саме: розуміння кожним працівником місії управління, підтримання духу новаторства тощо

Отже, головною метою управління мотивацією на підприємстві полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників співпадали з інтересами фірми і вели в кінцевому результаті до збільшення прибутку підприємства та підвищення добробуту працюючих. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії [5]. Для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі.

Список використаних джерел

1. Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик. – Х.: ХНЕУ, 2011. – 160 с.

2. Лизньова А.Ю., Чупріна В.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві / А.Ю. Лизньова, В.В. Чупріна // Экономика и менеджмент-2013: перспективы интеграции и инновационного развития – режим доступу: http://www.confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/34_Lyznova.htm

3. Сардак О.В. Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу підприємств / О.В. Сардак // Экономические науки – режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58837.doc.htm

4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 799 с. 5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.