

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

© Прийма Л.Р., 2007

Розглядаються деякі теоретичні аспекти мотивації персоналу, характеризуються сучасні підходи до його мотивації та їхній вплив на діяльність персоналу. Обґрунтовано потребу впровадження нових підходів до мотивації, зокрема наголошується на традиційних і нетрадиційних підходах до мотивації. Подано рекомендації щодо впровадження нових підходів до підвищення рівня мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, процес мотивації.

Some theoretical aspects of motivation of personnel are examined, modern approaches to his motivation and their influence on activity of personnel are characterized. Grounded necessity of conducting of new approaches to motivation, in particular is marked on traditional and untraditional approaches to motivation. Done recommendations in relation to introduction of new approaches to the increase of level of motivation of personnel of enterprise.

Key words: motivation, motivation of personnel, approaches to motivation.

Постановка проблеми

На етапі переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку зростає необхідність не лише ефективного планування діяльності підприємств чи прогнозування тенденцій розвитку їхнього ринку, як основного напрямку збереження їхньої прибутковості, а й ефективної мотивації персоналу, оскільки нові економічні відносини, які породжені ринковими трансформаціями, ставлять і нові вимоги до мотивації персоналу. Тобто йдеться не тільки про добір, навчання і розташування кадрів, але й формування у них нової свідомості, менталітету, а також методів мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивчення наявних публікацій показало, що не існує таких методів мотивації персоналу, які б були ефективними за будь-яких обставин і в будь-який час. На цьому етапі основним мотивуючим чинником для працівників є гарантована заробітна плата.

З праць багатьох вітчизняних та закордонних вчених, а саме Д. Богині, А. Колота, А. Кібанова, В. Пугачова, О. Єгоршина, Г. Щокіна і В. Савченка можна з впевненістю стверджувати, що важливу роль у мотивуванні персоналу відіграє система матеріальних винагород, яка завжди була саме тим базисом, на якому будувалась корпоративна культура, оскільки перед тим як поставити перед людиною, навіть творчою, певне завдання, необхідно щоб вона була впевнена в тому, що її праця буде належно оцінена.

Постановка цілей

Дослідження теоретичних основ мотивації персоналу. Обґрунтування сучасних підходів, як традиційних, так і нетрадиційних, до мотивації персоналу та їхньої ефективності.

Виклад основного матеріалу

Мотивація є однією із основних функцій менеджменту. Саме від мотивації персоналу залежить ефективність діяльності кожної організації.

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом, оскільки система мотивації – це сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують як окремого працівника, так і весь трудовий колектив загалом активно працювати для досягнення цілей організації. Для того, щоб з'ясувати вплив мотивації на діяльність персоналу, потрібно проаналізувати його поведінку під час трудової діяльності [1]. Усі заходи мотивації мають насамперед впливати на душевні, фізичні та розумові здібності кожного працівника, оскільки використання цих здібностей дає змогу працівнику досягти поставленої мети, виконати усі поставлені перед ним завдання. Саме за допомогою мотивації керівництво кожної організації може стимулювати працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства.

Мотивація займає важливе місце в системі внутрішнього управління організацією, вона може мати різне значення для кожного окремого працівника, оскільки у кожної людини є свої індивідуальні потреби. Тому неправильно припускати, що існує єдина універсальна винагорода для всіх, бо те, що може бути нагородою для одного, може мати зовсім інше значення для іншого працівника.

Як показало соціологічне дослідження українських спеціалістів, саме ігнорування проблеми мотивації в Україні призвело до таких наслідків, як загострення економічної кризи, падіння рівня життя, зниження ставлення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і зростання напруженості на ринку праці. На думку дослідників, для прийняття правильних управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації персоналу. Для діагностики стану мотивації праці соціологами було здійснено дослідження для покращання трудової діяльності. Для порівняння мотивів і стимулів до результатів праці були вибрані працівники банків та підприємств. Інформацію збирали за допомогою анкетування, метою якого було виявити: наявність зацікавленості до праці; домінуючі мотиви трудової діяльності; причини незадоволення працею; оцінка респондентами умов праці, її складності, напруги; співвідношення трудового вкладу і матеріальної винагороди; оцінка свого кваліфікаційного рівня і перешкод для його підвищення.[4]

Аналіз отриманих результатів показав, що зацікавлення до своєї роботи проявляють 82% опитаних банківських співробітників, але на підприємствах цей показник значно нижчий – лише кожний другий підтвердив зацікавленість до роботи. І якщо на підприємствах 25% опитаних визнали, що докладають незначних зусиль для виконання трудових зобов'язань, то в банках серед опитуваних працівників таких було лише 7%.

Певні відмінності були виявлені в трудових цінностях респондентів. Серед факторів, що утримують респондентів на роботі саме в банку, були такі : цікава робота, змістовність праці (64%); невисока, але гарантована оплата праці (54%); можливість проявлення ініціативи; самостійності, творчого підходу (29%); перспектива ділової кар'єри і хороші відносини в колективі (15%); висока оплата праці (3%); відсутність трудового вибору і страх безробіття (9%).

Аналогічні фактори на підприємствах розподілилися так: відсутність трудового вибору і страх безробіття (46%); невисока, але гарантована оплата праці (36%); цікава робота, змістовність праці (35%); хороші стосунки в колективі (21%).

Дослідження показало, що для підприємств актуальним є саме покращання мотивації персоналу, а для банків, де спостерігається доволі висока трудова мотивація, істотним є забезпечення ефективної мотивації до результативної праці, розвитку професіоналізму, максимальної реалізації трудового потенціалу.

Отже, на підставі результатів дослідження можна стверджувати, що є значні відмінності в мотивації праці серед працівників банківських установ і підприємств.

У системі мотивації персоналу доволі важливу роль займає заробітна плата. Нині основною вимогою до оплати праці працівників в організації є така її організація, яка б задовольняла і робітників, і роботодавців. Для цього необхідно створити такі умови для працівників, які будуть гарантувати їм зростання заробітної плати при зростанні їхньої продуктивності праці, а це, своєю чергою, буде створювати передумови для зростання прибутку роботодавця.

Тому з впевненістю можна стверджувати, що проблеми мотивації привертають увагу великої кількості працівників, тому кожен керівник для ефективної роботи своєї фірми повинен добре знати відповіді на такі питання як: що таке мотивація? Як зацікавити працівників працювати продуктивніше? Які методи мотивації існують і використовуються в сучасній практиці фірм? Також при організації мотивації необхідно враховувати і основні завдання мотивації, а саме:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації під час праці;
- навчання як персоналу, так і керівництва психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для того, щоб розв'язати згадані вище задачі необхідно проаналізувати:

- мотивацію в певній організації;
- індивідуальну і групову мотивацію в організації та визначити взаємозв'язок між ними;
- діяльність працівників при зміні мотивації.

Для того, щоб розв'язати зазначені задачі, можна застосувати різні методи мотивації. Найпершим і найпоширенішим був метод покарання і заохочення, або так званий метод “батога і пряника”, який використовували для досягнення бажаних результатів, але поступово метод трансформувався в систему адміністративних і економічних стимулів.

З часом, коли роль людського чинника підвищилась, в системі мотивації почали використовувати і психологічні методи, в основі яких лежить твердження, що основним мотивуючим чинником є не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні, а саме самоповага, визнання з боку керівництва, моральне задоволення роботою, можливість самовираження. Такі психологічні методи ґрунтуються на вивченні потреб людини. Саме вивчення потреб людини привело до появи змістовної та процесуальної теорій мотивації.

Мотивацію можна розглядати як процес, тому для того, щоб цей процес був керованим, в організації необхідно створити такі умови: потрібно мати достовірну і повну інформацію про об'єкт управління; потрібно постійно мати уявлення про стан мотиваційної спрямованості персоналу; потрібно стежити за наслідками управлінських рішень і вміло їх прогнозувати. Для цього досить актуально на більшості підприємств України запровадити мотиваційний моніторинг, що дасть змогу створити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу [2], оскільки мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за стану мотивації трудової діяльності для його оперативної діагностики й оцінки, прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності організації [2].

Також мотивацію можна розглядати у вигляді шести послідовних стадій, які до певної міри можуть мати умовний характер, тому що в реальному житті стадії не є чітко розмежованими, однак, щоб побачити, як розгортається мотивація, яка її логіка і складові, необхідно звернути увагу на таку модель.

Перша стадія – виникнення потреб. Потреби можуть бути різноманітними (фізіологічними, психологічними, соціальними). У конкретний час людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає, тобто з'являється потреба і людина одразу ж починає шукати можливість усунення її.

Друга стадія – пошук способів вирішення потреби. Разом з виникненням потреби у людини виникають проблеми, пов'язані з її усуненням. Людина може задовольнити потребу, заглушити чи не зважати на неї.

Третя стадія – визначення цілей чи напрямків діяльності. На цій стадії людина обмірковує, чим і яким способом усунути проблему чи потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина здійснює дії, які в результаті дадуть їй змогу задовольнити потребу.

П'ята стадія – одержання винагороди за здійснені дії. На цій стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій людини дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається послаблення, зберігання чи посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії, щоб позбавитись від потреби [1].

Знання логіки мотивації не дає значних переваг в управлінні цим процесом, тому, на нашу думку, варто використовувати для покращання мотивації персоналу методи, які об'єднуються в п'ять порівняно самостійних напрямків:

– **матеріальне стимулювання** Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Це передбачає вдосконалення системи заробітної плати та надавання можливості персоналу брати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню працівником активності на належному рівні, так і підвищенню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у продуктивності праці. Врешті-решт, відбуваються певні накладки або звикання до цього впливу. Однобічний вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинутих країн, сьогодні розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде зростати до певної межі, яка залежить від рівня життя населення загалом.

Для керівника велике значення має уміння розрізняти потреби персоналу, які визначають поведінку кожного окремого працівника та його трудову мотивацію.

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знову виявиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у її самовираженні. Отже, процес мотивації, як один із важливих напрямків задоволення потреб людини – нескінченний.

– **підвищення якості робочої сили та поліпшення умов праці** – одна з найгостріших проблем сьогодення. В ринкових умовах господарювання ринку зростає значущість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який змушує працювати з певною віддачею, тобто вони можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності.

В цьому контексті необхідно звернути увагу ще на один аспект цієї проблеми, йдеться про низький рівень культури. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Сьогодні є велика кількість публікацій, в яких описано досвід управління персоналом кращих компаній світу [3]. І останнім часом на українських передових підприємствах як експеримент почала впроваджуватись японська передова форма управління підприємством, одним з її компонентів є підвищення культури виробництва, за допомогою використання таких принципів:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці;
- правильно зберігати потрібні речі;
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці;
- постійно готувати робоче місце до роботи;
- засвоїти дисципліну та дотримуватись перелічених принципів.

Стан робочого місця щоденно оцінюється побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого робочого місця в доброму стані, тому, що у цьому разі тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дає змогу підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню ефективності праці.

Оплата праці виступає мотивуючим фактором, коли вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею. У заробітній платні обов'язково повинен бути наявний компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Непомітний для недосвідченого ока процес втрати зацікавленості працівника до праці, його пасивність дає такі відчутні результати, як плінність кадрів. Керівник раптом виявляє, що йому доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, яку виконують підлеглі, котрі, своєю чергою, не виявляють ні найменшої ініціативи.

Для того, щоб запобігти зниженню прибутку, менеджер повинен домогтися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом, як люди, менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються підпорядкованим виконавцям. Правильно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в діяльність організації.

– **вдосконалення організації праці**, охоплює постановку цілей, розширення функцій працівників, збагачення праці, застосовування гнучких графіків роботи, покращання умов праці.

Постановка цілей забезпечує правильно поставлену ціль через формування орієнтації на її досягнення слугує мотивуючим засобом для працівника.

Розширення керівних функцій працівників вносить різноманітність в діяльність персоналу, тобто збільшення кількості операцій, виконаних одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у разі недозавантаженості працівників та їхнього власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому разі це може привести до різкого невдоволення з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої роботи, яка б давала можливість її росту, відповідальності, самоактуалізації, залучення до її обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи й суміжної продукції чи послуг. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Для масових професій найкраще використовувати виробничу ротацію, яка припускає чергування видів роботи і виробничих операцій, коли працівники упродовж усього дня періодично обмінюються місцями, що характерно переважно для бригадної форми організації праці.

– **залучення персоналу в процеси управління**. На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і як працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значущість з погляду керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співробітників без їхнього відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне під час роботи отримати нові знання. Тому необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати свої можливості.

– **нематеріальне стимулювання**. Сьогодні, коли через нелегку економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому певну свободу;
- застосовувати програми збагачення праці ;
- застосувати гнучкий графік роботи;
- неповний робочий тиждень;
- можливість працювати як на робочому місці, так і вдома.

На своєму робочому місці кожен бажає показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які належать до його компетенції тощо.

На робочих місцях необхідно формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того, як поліпшити свою працю, тому спираючись на зацікавленість керівництва, необхідно організувати роботу так, щоб у працівника було бажання реалізувати свої плани і працювати з максимальною ефективністю.

Нині складається нова філософія управління персоналом, прикладом є система мотивації, що застосовується на всесвітньовідомій фірмі ІБМ[4]. У ній знайшли відображення як традиційні, так і

нетрадиційні підходи щодо впливу на поведінку людей, їхні інтереси. І саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. Сьогодні чітко сформувалось 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація, а саме:

- міцні переконання цінності та культура;
- повага до особистості ;
- довічна зайнятість;
- наймання працівників високого класу ;
- можливість кар'єри ;
- тривала підготовка;
- єдиний статус;
- система атестацій та співбесід;
- система рівнів заробітної плати;
- холістичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- планові обмеження до менеджменту;
- горизонтальні зв'язки ;
- заохочення розбіжностей у поглядах.

Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації загалом до рівня відділів, і є цілком доцільними для використання на вітчизняних підприємствах.

Висновки

Отже, можемо зробити висновок, що саме ефективна мотивація персоналу займає одне з ключових місць у системі управління кожною організацією. Проте нині оплата праці є не єдиним мотивуючим фактором, тому керівнику організації при управлінні персоналом необхідно звертати увагу на традиційні і нетрадиційні підходи до мотивації, оскільки не існує методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і за будь-яких обставин, але будь-який метод, застосований керівником, заснований на вибраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами, означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, передовсім, визначати загальну стратегію керування персоналом.

Перспективи подальших досліджень

Ефективне управління діяльністю кожної окремої організації значною мірою залежить від вмілого управління персоналом.

У подальших роботах досліджуватимемо проблеми створення мотиваційного механізму на вітчизняних підприємствах, оскільки, враховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна впевнено сказати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак необхідно врахувати результати мотиваційного моніторингу і пристосувати їх як до трудової ментальності українців, так і до економічної ситуації в країні.

1. Колот А. М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу*. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навч. посібник* — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
3. Пучкова С.І. *Ефективність використання трудового потенціалу підприємства* // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип.24 / Одес.держ.екон.ун-т; редкол.: проф. М.І. Зверяков, доц. А.І. Ковальов, проф. О.С. Редькін, проф. Б.І. Валуєв, проф. Б.В. Буркинський та ін. — Одеса: ОДЕУ, 2006 — С. 339–345.
4. *Мотивація і оплата праці на підприємстві (дата публікації 2005.02.15)* // <http://www.refine.org.ua>.