

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянуто сучасні проблеми щодо мотивації персоналу. Не зважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту для будь-якої організації. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

Modern problems are considered in relation to motivation of personnel. Not looking on that in modern society the special attention is spared the financial aspect of reward of labour non-material motivation is major, than material. Efektivnoe a management proizvodstvenno-hozyaystvennoy activity of enterprises to a great extent depends on the use able the adjusted motivational mechanism. Motivation to high-quality labour is one of main questions of management for any organization. Knowledge of mechanism of motivation allows a leader to utilize the various forms of confession and estimation of labour of workers and effectively to apply them in different situations.

Ключові слова: стимулювання персоналу, матеріальна, нематеріальна та нематеріалістична мотивація, кадровий маркетинг, трудова активність, нетрадиційні методи мотивації, імідж компанії та ринок праці.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У останні десятиліття сталися крупні зміни в управлінні бізнесом. Зокрема, на перше місце по впливу на довгостроковий успіх організації виходить так званий "людський чинник". Добре навчений, правильно організований персонал визначає долю будь-якої організації. Сьогодні неможливо ефективно управляти організацією, не добившись залученості всього персоналу, яка, у свою чергу, недосяжна без мотивації.

Помилки в процесі мотивації персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді і загибелі компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективної мотивації персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як: А.Афонін, Д.Богиня, О.Грішнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, А.Колот, Н.Мазур, І.Петрова, М.Семикіна, А.Тибінь, Л.Червінська та інші. Вагомий внесок у дослідження і розвиток

теорій мотивації належить зарубіжним вченим: В.Вруму, Б.Генкіну, Ф.Герцбергу, В.Дятлову, О.Єгоршину, А.Кибанову, Д.Мак-Клелланду, А.Маслоу, Дж.Обер-Кріє, В.Петті, С.Синку, А.Сміту, Ф.Тейлору, В.Травіну, Е.Уткіну та іншим.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань мотивації персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В Україні сьогодні застосовуються лише декілька елементів з різних засобів мотивації. Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.

Спираючись на це, робимо висновок, що необхідно створити цілісну систему мотивації персоналу, адаптовану до слов'янського менталітету та з подальшим перспективним розвитком трудового потенціалу працівників, завдяки чому підвищується результативність діяльності підприємства в цілому. Саме тому вирішення цього завдання є науковою проблемою, вирішення якої потребує вдосконалення науково-теоретичного та методичного забезпечення. Можна говорити про незавершеність обраного напрямку наукового дослідження, що потребує розроблення ще щільніших способів мотивації праці, які б підходили до застосування на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення необхідності мотивації працівників сучасними методами мотивації, від яких безпосередньо залежить ефективний розвиток організації. Актуальність і значимість питань, пов'язаних з мотивуванням і стимулюванням працівників до високопродуктивної праці на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкова економіка передбачає високий ступінь децентралізації управління, є гарантом становлення і розвитку самоврядування на різних рівнях соціальної організації. При цьому самоврядування - це реальний засіб залучення в управлінську діяльність не тільки великої кількості працівників, але і працівників всіх рівнів управління [1, с.134].

На сьогоднішній день належним чином ще не розроблено теоретичні і методологічні основи мотивації праці в економічній літературі. *По-перше*, розглянуто лише окремі аспекти цієї проблеми, наприклад, заробітна плата, стимулювання праці тощо. *По-друге*, недостатньо відображено такі важливі аспекти, як взаємозв'язок ринкових відносин і мотивації праці, матеріальна мотивація, формування мотиваційного механізму ефективної трудової діяльності тощо. *По-третьє*, не узгоджено мотивацію трудової діяльності з господарською практикою, галузями і видами економічної (зокрема промислової) діяльності, формами власності, категоріями працюючих. *По-четверте*, не визначено специфіку мотивації праці на мікро-, мезо- і макрорівнях, тобто на різних рівнях управління і господарювання. *По-п'яте*, не акцентовано увагу на демографічних аспектах і чинниках мотивації праці, що не дало змогу розглянути мотивацію трудової діяльності через призму статі, віку, освіти, трудового стажу, регіональних особливостей, міграції економічно активного населення і т. п. *По-шосте*, не надано значення гендерним аспектам мотивації праці, хоча практично в усіх без винятку країнах світу в усі часи мала місце гендерна нерівність на ринку праці й у суспільстві, що призводило до негативних наслідків. *По-сьоме*, переважна більшість зазначених вище авторів не досліджувала ефективність мотивації праці, не розрізняла економічну і соціальну ефективність.

З розвитком технологічних способів виробництва економічна наука вивчає людину не тільки як ресурс, але і як особистість, орієнтуючись на соціальну, компетентну, моральну модель людини-працівника. Сприяє зростанню продуктивності праці і, таким чином, впливає на зростання її доходів. Якнайкращому формуванню, збереженню і підвищенню

ефективності використання людського капіталу сприяють сучасні персонал-технології, таких як *кадровий маркетинг*. При цьому особливої актуальності для управління мотивацією персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому.

Ефективне спонукання менеджерами підлеглих до високоефективної діяльності забезпечується розумінням сутності процесу мотивації.

У науці та практиці *personal marketing* сьогодні розглядається як вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреб у персоналі що включає: розробку професійних вимог до персоналу, визначення кількісної та якісної потреби у персоналі, розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу, вибір джерел та шляхів покриття потреб у персоналі формування іміджу компанії на ринку праці та внутрішній PR [5].

Кадровий маркетинг можна визначити як похідну від функції управління людським капіталом організації. Сучасний кадровий маркетинг виділився в окрему персонал-технологію, узагальнивши у собі найкращі надбання економіки праці, менеджменту персоналу та, власне, маркетингу.

Особливістю взаємозв'язку кадрового маркетингу й економіки праці є необхідність врахування ситуації на внутрішньофірмовому ринку праці. Відповідно до тенденцій на ньому формується структура робочих місць, представлених певним співвідношенням виду, складності, творчості, тяжкості, значущості. Робочі місця висувають певні вимоги до знань, навичок, умінь, здібностей людей. Відповідно до цих вимог формується структура робочої сили, що зумовлює диференціацію працівників залежно від рівня отримуваної заробітної плати, а отже, й рівня їх добробуту, освітнього та культурно-технічного рівнів. Крім того, застосування диференційованих форм найму поділяє працюючих на дві категорії: зайнятих на постійній основі (первинний ринок праці) та зайнятих за короткотерміновими договорами (вторинний ринок праці).

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [3, с.50].

На початку 2010 року було проведене опитування 130 компаній українського ринку. На питання «Яку теорію мотивації персоналу ви застосовуєте?», дослідники отримали наступні результати: в 93% випадків свідомо не використовують ніяких теорій, «все інтуїтивно та ситуативно»; в 5% випадків засновуються на теорії Маслоу і лише 2% застосовують теорії Герчикова чи Герцберга [2, с. 20]. Сьогоднішній стан речей в українській економіці красномовно свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці працівників. Хоча, в сучасних умовах неолік матеріальних засобів перетворює виробничу діяльність найчастіше лише в економічну необхідність. Досить згадати, що такий стан в сфері мотивації давно пішов в минуле для західно-європейської економіки. Для порівняння можна вказати, що в 2005 році питома вага витрат на заробітну плату складала 33%, тоді як 2010 році - лише 19% і продовжує неухильно падати [2, с.17-20].

В інших країнах способи і фактори мотивації вивчають вже роками. Закордонний досвід є досить вагомим щодо вивчення мотивації. Кожна країна використовує свої теорії та концепції для досягнення найкращого результату на підприємстві.

Рівень виробничих результатів працівників не можна розглядати як просту похідну їхніх знань, здібностей, досвіду і кваліфікації. Безпосередній вплив на продуктивність праці роблять також такі фактори, як рівень працездатності, особливості особистості й ділові якості працівника. Але саме мотивація визначає, в якій мірі людина реалізує свій професійний потенціал в роботі. Майже кожну людину можливо змусити працювати, але неможливо змусити любити свою роботу. Таке можливо лише тоді, коли людина сама того захоче. Не дивлячись на те, що ця ідея не викликає сумнівів у керівників, більшість з них все ж не сильно затрудняє себе пошуком дієвих важелів впливу на мотивацію підлеглих, віддаючи всі сили вирішенню виробничих, фінансових і організаційних проблем. Частіше керівники не бачать інших можливостей, порівнюваних по ефективності з засобами матеріального стимулювання.

Вірно, хто ж буде працювати без грошей? Гроші покликані стимулювати людей до напруженої праці. Зарплата також повинна вирішувати ще два важливих завдання: залучення і утримання хороших працівників. Крім того, за допомогою грошей компанія демонструє працівнику, що вона цінить його працю і професійні досягнення.

Звичайно ж, гроші в забезпеченні мотивації дуже важливі, але спроба звести до них всю трудову мотивацію буде дуже спрощеним розумінням сил, що визначають відношення людей до праці, і тих можливостей, які має в своєму розпорядженні керівник, що бажає надихнути своїх підлеглих на хорошу роботу. Не тільки гроші визначають відношення людей до праці й їх відношення до організації [4, с. 359].

Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

З'явилося поняття *неоматеріалістичної мотивації*. В Україні це явище доки ще знаходиться в початковій стадії розвитку та лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці). Неоматеріалістична орієнтація не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням. Отримання матеріальних благ розглядається лише як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу. Трудова діяльність за умов забезпечення певного рівня матеріального достатку, має дати можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей, надати моральне задоволення від власної трудової діяльності. Відповідно формулюються нові вимоги до змісту праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо [3, с.63].

На даному етапі в зарубіжних країнах почали розробляти та запроваджувати нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника у його результатах – поєднати матеріальні інтереси працівника й компанії. Серед них виділяють: індивідуалізацію заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах та інші. Ці методи є нетрадиційними й для нашої країни. Їх поява пов'язана з глобалізацією української економіки.

До нетрадиційних методів стимулювання на пострадянському просторі також можна віднести «прив'язку до ключових показників ефективності» або *key performance indicators (KPIs)*. KPI – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників компанії. Мета цієї системи – зробити так, щоб дії працівників різних підрозділів були узгоджені, кожен орієнтувався на стратегічні показники усього підприємства [6, с. 26].

При аналізі нетрадиційних методів мотивації не треба забувати про нематеріальні методи, які на сьогодні мають теж неабиякий вплив на працівників. Це пов'язано з їх

бажанням задовольнити свої вторинні потреби (у причетності, визнанні, самоствердженні). Саме тому ці методи мають соціально-психологічну направленість.

Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах, є: гнучкий робочий час; можливість працювати вдома; існування корпоративного планування кар'єри; наявність програм навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам фірми на різні свята; використання політики патерналізму.

За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було встановлено, що перші дві названі позиції стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20%. Отже, для європейців стало актуальним можливість більш автономно розпоряджатися своїм часом та будувати кар'єру на базі отриманих нових знань [7].

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови, а саме:

- ✓ треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- ✓ постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ✓ ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Враховуючи зарубіжний досвід, з огляду на те, що методи матеріальної мотивації в зарубіжних країнах здебільшого носять «інтернаціональний» характер, виділяють найсуттєвіші складові цього досвіду:

– відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, наближене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження - це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позиції сьогодення, а й з погляду у день прийдешній;

– об'єктивна зацікавленість у сприятливій перспективі власника підприємства, менеджера, найманого працівника. Кожний остерігається втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «проїдати» все зароблене, навпаки, прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, в науку, що є однією з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства;

– використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за виконувану роботу в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому відбувається диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

Висновки і перспективи подальших розробок. Виходячи з вище викладеного матеріалу, слід відмітити, що праця в нашій країні, на відміну від високо розвинутих країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, зберігання людської гідності. В цьому випадку у ролі домінуючих можуть виступати інші групи споживачів, зв'язаних з потребою у творчості, досягненні успіхів та ін.

Керівникам підприємств потрібно робити більший акцент на аспекти нематеріальної мотивації працівників.

При впровадженні конкретних методів мотивації на підприємстві, потрібно обов'язково враховувати фактор поділу всіх працівників на різні категорії, недопустимо застосування одних і тих же методів мотивації до всього персоналу. Крім того, необхідно більше уваги приділяти віковим характеристикам, освітньому рівню працівників, трудовому стажу.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Дослідження означених та інших проблем мотивації праці, розробка рекомендацій науково-практичного значення і пропозицій щодо забезпечення ефективності мотивації найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку як нашої країни так і суспільства в цілому.

Не зважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Гроші дозволяють залучити і утримувати співробітників лише на деякий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів тривалий час, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій потенціал. Адже, гроші є досить сильним мотиватором лише в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці. В умовах кризи керівникам варто звернути увагу саме на нематеріальну мотивацію, адже зараз не кожна компанія може собі дозволити суттєво підвищити матеріальні винагороди.

Також слід враховувати, що для високооплачуваних категорій службовців, які займають відповідальні посади або володіють унікальними навичками та мають достатньо високу самооцінку буде замало лише матеріальної мотивації, на відміну від низько- та середньооплачуваних категорій персоналу, які зазвичай не задоволені рівнем свого доходу, і будь-яку можливість його підвищення, що не вимагає великих зусиль, сприймають як благо. Слід зазначити, що керівнику важливо знайти баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією.

Сьогодні неможливо ефективно управління організацією, не домігшись залученості всього персоналу, який, у свою чергу неспроможний на ефективну працю без мотивації. Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту для будь-якої організації. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

Література

1. Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - № 10. - С.132- 142.
2. Кебас М. Как работают теории мотивации. УП. - № 3. -2010. -17-20 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
4. Магура М., Курбатова М. Секрети мотивації або мотивація без секретів.- М.: ИД "Управление персоналом", 2007, - 653с.
5. Мельничук Д. П., Богоявленська Ю.В. Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації// Вісник соціально-економічних досліджень №32. – 2008. с. 266.
6. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования // Управление персоналом – Украина, 2009. - № 7 (190). – с. 24-26.
7. Слободская О. Нехватка кадров заставила работодателей стать креативнее: нестандартные способы стимулирования персонала // Электронный ресурс [http://community.rosrabota.ru]