

УДК 331.108:331.101.3

Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Т.П. Збрицька

к.е.н., доцент Одеського національного економічного університету

МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. В статті розглянуто комплекс матеріального й нематеріального стимулювання персоналу до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики будь-якої організації. Проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу українських та міжнародних компаній. Наведено ряд рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму, а точніше раціоналізації співвідношення між традиційними та нетрадиційними методами мотивації із врахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова. Стимулювання, мотивація та демотивація персоналу, трудова поведінка, мотиваційний механізм.

Аннотация. В статье рассмотрен комплекс материального и нематериального стимулирования персонала к эффективному труду для обеспечения достижения целей мотивационной политики любой организации. Проанализировано современное состояние мотивации персонала украинских и международных компаний. Приведены рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма, а точнее рационализации соотношения между традиционными и нетрадиционными методами мотивации с учетом зарубежного опыта.

Ключевые слова. Стимулирование, мотивация и демотивация персонала, трудовое поведение, мотивационный механизм.

Annotation: In article the complex of material and non-material personnel stimulation to effective labor for motivation policy goals achievement of any organization has considered. The current state of Ukrainian and international

companies personnel motivation has analyzed. The recommendations on motivation mechanism perfection and correlation between traditional and nontraditional motivation methods rationalization with foreign experience results has given.

Keywords: stimulation, personnel motivation and demotivation, labor behavior, motivation mechanism.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На даний момент мотивація персоналу та створення умов для її зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства та розвитку соціального партнерства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Актуальність даної роботи визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним з найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання, присвячені підвищенню мотивації праці, її методам і стимулюванню знайшли своє відображення в працях вітчизняних економістів: Богуцького О.А., Воронкової В.Г., Шахового В.А. Питання, що саме мотивує людей до продуктивної праці на користь підприємств, було розглянуто вченими у сфері економіки та психології, такими як: Амоша О., Бондарчук К., Дороніна А., Колот А., Лук'янченко В., Цимбалюк С. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Організація, створюючи умови нормальної роботи співробітників при наявності системи мотивації персоналу тим самим створює передумови власної конкурентоспроможності. Від того, якими мотивами керується людина в своїй трудовій діяльності, залежить його ставлення до роботи. У свою чергу, трудова поведінка перебуває під впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках та потребує більш детального

вивчення й прийняття рішень щодо створення мотиваційного механізму впливу на ефективність персоналу.

Постановка завдання. Проблема мотивації працівників на рівні організації бачиться нам більш складною в сучасних умовах. Ефективне вирішення мотиваційних завдань ускладнюється тим, що мотивація як система мотивів певної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілим і тим більше не завжди доступним для регуляції ззовні. Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення мотиваційного механізму сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс *організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних* інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Тобто тільки після визначення що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ним.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від спрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління і особливостей діяльності самого підприємства. На рис. 1 представлено, які методи використовують для робітників різних категорій.

Автори багатьох досліджень у сфері мотивації відмічають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві.

Назва групи	Методи мотивації
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	•перспектива особистого і кар'єрного росту; •підвищення особистого професійного рівня; • можливість проявляти ініціативу і отримати визнання
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років	•виконання серйозних завдань; •прийняття рішень; •визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти	•можливість горизонтального розвитку; •наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг
Молоді матері	•наявність гнучкого графіка роботи; • медична страховка; • наявність дитячих садків від компанії

Рис.1. Мотивація для різних категорій робітників [1, с. 106]

Працівник не думає про всі аспекти системи мотивації на підприємстві коли вибирає роботу, а звертає увагу лише на ті, які важливі для нього у даний момент, як видно на рис.2 такий поділ на групи є умовним, але він базується на

$$M = f (П; Ц; І;....Т), \quad (1)$$

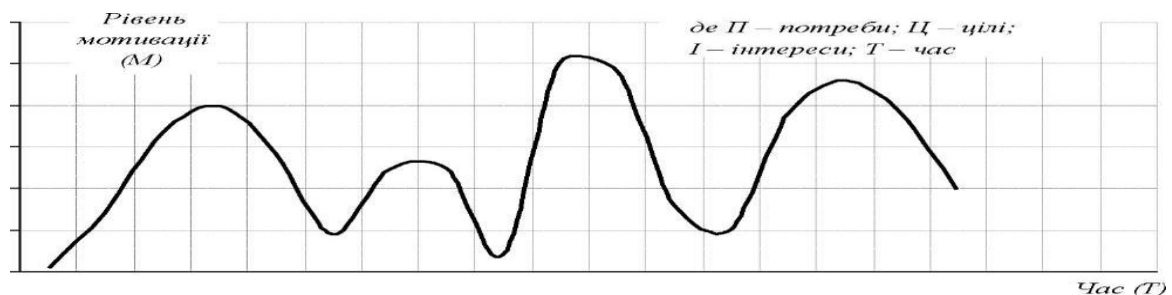


Рис.2. Зміна рівня мотивації персоналу підприємств у часі [1, с. 105]

психологічних особливостях розвитку особистості в цілому і дозволяє задовольняти економічні потреби.

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Заробітна плата значною мірою визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї економіки країни.

Згідно з результатами опитування, які були проведені Work.ua[2], а саме масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом й склали прогнози на 2014 рік для України та Європи(в рамках проекту проводилися круглі столи за участю понад 20 провідних експертів - директорів з управління персоналом всіх галузей економіки. Також були опитані понад 600 керівників українських та міжнародних компаній та 4327 осіб по всій Україні).Із дослідження було виявлено, рис.3, що більше половини українців (56%) готові працювати в два рази

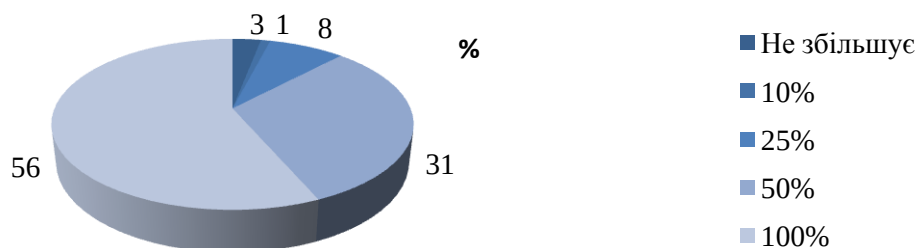


Рис. 3. Збільшення ефективності праці при достойній грошовій винагороді [2] ефективніше при наявності гідної оплати праці. Третинаопитаних (31%) вважають, щовисокий оклад збільшитьїхпрацездатність наполовину. Гіднийрівеньзаробітної плати не позначиться на ефективностіпраці 3% українців.

Таким чином, величина заробітної плати відіграє важливу роль, але вона повинна бутизначно вище, ніж розмір мінімальної зарплатні, щоб працівники були частково задоволені. Для оцінки цього фактору нами проаналізовано динаміку зростання середньої заробітної плати, яка наведена у табл.1. Із таблиці видно, що рівень мінімальної заробітної плати у порівнянні з попередніми роками виріс на 14,7 %. За аналізований періодсередня заробітна плата зросла лише на 4,7%, збільшився рівень прожиткового мінімуму на 7,4% та погодинна з/п збільшилася на 14,7%.Таблиця 1

Динаміка зміни середньомісячної, погодинної, мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україніна 1 грудня за 2012 -2014 рр., грн./місяць[3]

	середньомісячна з/п	погодинна з/п	мін з/п	Прожитковий мінімум (працездатні особи)
2012	3377	6,8	1134	1095
2013	3619	7,3	1218	1176
2014	3537*	7,8	1301	1176
2014/2012, %	104,7	114,7	114,7	107,4

*на листопад місяць

Незважаючи на стабільне зростання, рівень заробітної плати в Україні продовжує залишатися значно нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу. За даними Євростату, можна порівняти погодинну зарплату України з деякими країнами Європи, які представлені на рис.4.

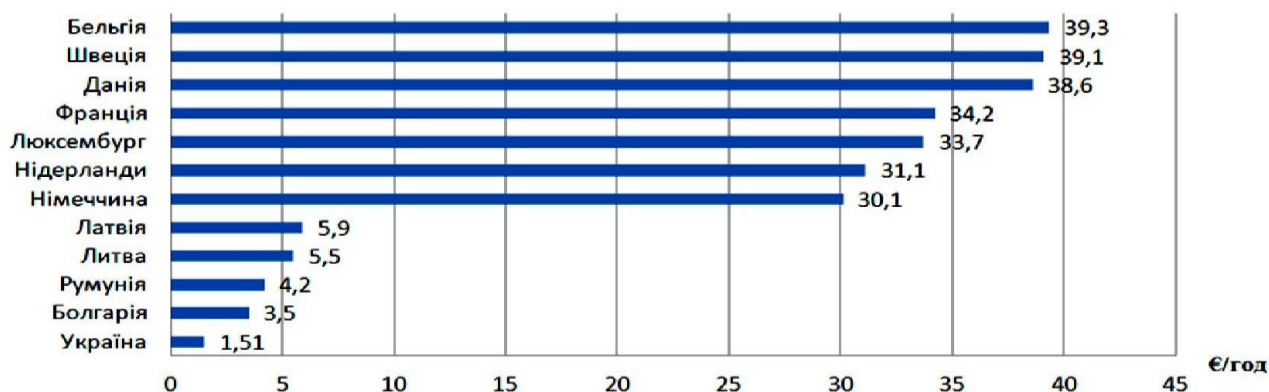


Рис.4. Погодинна зарплата в Україні та країнах Європи, 2013 р.[4]

Порівняно з усіма іншими сусідніми країнами в Україні зберігається найбільш низька оплата праці.

Із дослідження виявлено, що більшість компаній більше не готові тотально підвищувати розмір окладів або індексувати її. Навіть у тих компаніях, чиї менеджери з персоналу усвідомлюють важливість матеріальної винагороди, зарплати підвищують не більше ніж на 3-10%, що насилу покриває щорічну інфляцію споживчих цін. Така тенденція не виняток навіть для «прибуткових» галузей: програмування, агробізнесу, тютюнової промисловості. Найбільш скромно оцінюють перспективи зростання зарплат експерти з банківської сфери, рис.5.

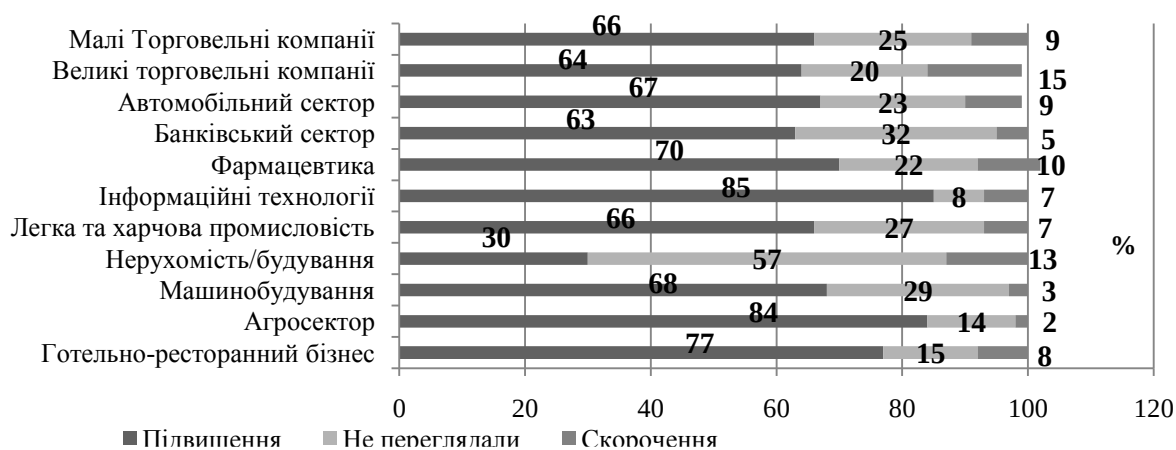


Рис.5. Динаміка перегляду заробітної плати по секторах економіки України

Система оплати праці здебільшого на підприємствах та організаціях України є малоефективною і є однією з причин гальмування розвитку галузі та не сприяє підвищенню кількісних і якісних показників діяльності.

В Україні головним *демотиватором* за останні роки є не виплата зарплати, виплати якої затягуються на місяць, квартал або навіть рік, рис.6 [4].

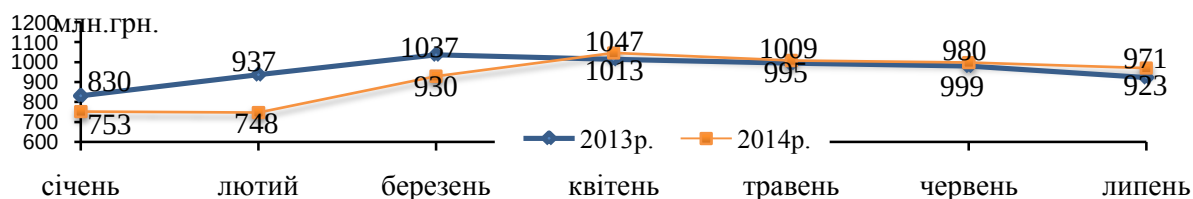


Рис.6. Динаміка суми заборгованості з виплати заробітної плати у січні–червні 2013–2014 рр. (на 1 число відповідного місяця)

На 1 липня 2014 р. загальна сума несплаченої заробітної плати становить 970,7 млн.грн., проте вона все ще перевищує на 28,9%, або на 217,7 млн.грн., показник на початок року. На наш погляд, необхідне формування жорсткої політики уряду щодо підприємств-порушників конституційних прав громадян на своєчасну оплату праці, оскільки майже 45% від загальної суми заборгованості припадає на економічно активні підприємства, що свідчить про соціальну безвідповідальність окремих власників. Ситуація, яка складається в Україні, вимагає ще передбачення того, що заробітна плата може затримуватися чи не виплачуватися працівникам

довгий час. В таких умовах значимість заробітної плати, з одного боку, зростає, а з іншого – вже не є тим своєчасним соціальним гарантом.

Але матеріальна мотивація не може надовго утримати працівників, тому керівнику підприємства потрібно пам'ятати про короткостроковий характер її дії.

У деяких випадках висока заробітна плата зможе утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить його постійно працювати більш інтенсивніше, ефективніше, бути креативним тощо. Важливо пам'ятати, що якщо людина мотивується лише грошима, то бажано формувати додаткові мотиватори, в іншому випадку людина легко поміняє роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

Велике значення має не стільки сума винагороди, скільки сприйняття співробітником її справедливості або несправедливості у співвідношенні з результатом праці. У цьому випадку у людини, у якій підвищена увага до справедливості/несправедливості оплати праці, для неї дуже важливо розуміння причинно-наслідкових зв'язків, необхідно пам'ятати про це для ефективного управління співробітником.

Завдяки проведеним дослідженням кадровими експертами, опитуванню щодо найефективнішого способу мотивації персоналу в Україні було встановлено наступну послідовність пріоритетів, рис.7. Із аналізу з'ясовано, що 67,2% працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації, це навчання, похвала та подарунки.

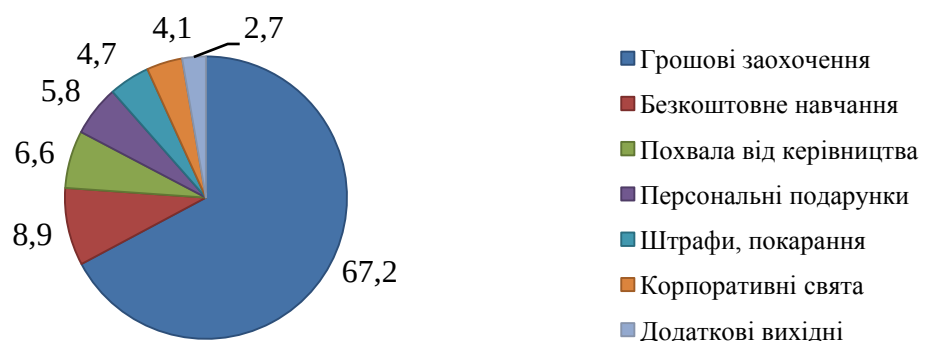


Рис.7. Найефективніший спосіб мотивації персоналу в Україні, % [2]

В зарубіжних країнах розробляють та запроваджують 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 *keyperformanceindicators (KPIs)* [5, с.222].

В умовах оптимізації бізнесу і скорочення витрат, у тому числі на ФОП, компанії все більше застосовують програми *нематеріальної мотивації*. У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації. Важливо відмітити, що матеріальна мотивація, останнім часом, дещо поступається нематеріальній [5, с.223], це підтверджується дослідженням, що працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові мотиваційні чинники, які їм пропонує роботодавець, рис.8.



Рис.8 Сучасні методи нематеріальної мотивації [2]

Пріоритетним є *розвиток персоналу*, як метод нематеріальної мотивації для будь-якої організації та має велике значення для компанії, дозволяє підвищити продуктивність праці, означає можливе підвищення зарплати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Метою стимулювання розвитку персоналу має бути мотивація співробітників на оволодіння необхідними для ефективного виконання роботи компетенціями [6, с.318].

Керівники компаній, в останні роки, змінили підходи стосовно нематеріальної мотивації як видно з рис.9.



Рис.9. Зміна підходів щодо нематеріальної мотивації на підприємствах (по секторам економіки України) [2]

Як з'ясувалося, що всі компанії, які прийняли участь у опитуванні, у більшій мірі використовують активно методи нематеріальної мотивації, щоб компенсувати не значний зріст заробітної плати та задоволені своєю політикою нагородження.

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їх лояльності до підприємства і посилення мотивації, окрім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець повинен запропонувати інші винагороди та пільги соціального і нематеріального характеру, що зазвичай безпосередньо не залежать від складності виконуваних функцій і обов'язків і результатів праці. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет». Одним із основних принципів формування компенсаційного пакету працівників у світі є дотримання справедливості з метою підвищення ефективної праці та відданості працівників.

Як з'ясувалося, вітчизняні компанії не дуже охоче йдуть на використання соціального пакету, як методу залучення та утримання «цінних кадрів», рис.10.

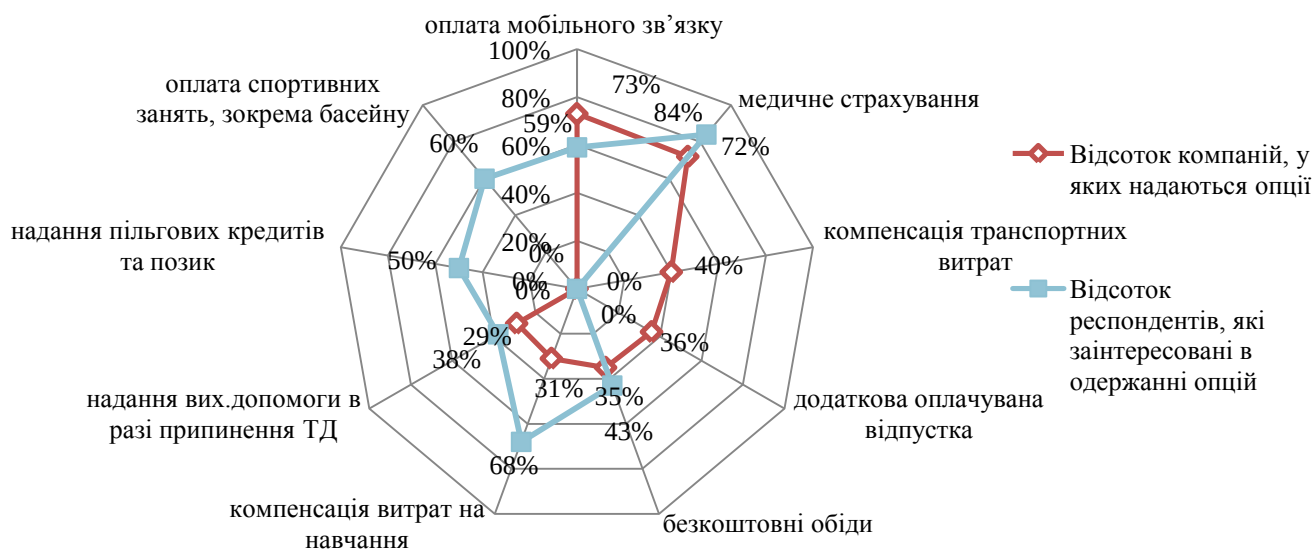


Рис.10. Порівняння поширеності надання та зацікавленості респондентів в одержанні соціальних виплат, винагород і благ [2]

Як свідчать дані рис.10, ідеальний соціальний пакет, якому віддає перевагу більшість найманих працівників, відрізняється від реальних пакетів, які

пропонують роботодавці. Поширеність надання найманим працівникам більшості соціальних виплат, заохочень і благ на практиці зазвичай перевищує той їх обсяг, котрий бажає одержувати персонал. Найбільше розбіжностей у заінтересованості респондентів отримувати певні опції та поширеності їх надання виявлено щодо таких соціальних виплат, винагород і благ, як оплата спортивних занять (зокрема басейну) та навчання, надання пільгових кредитів і позик, пенсійне страхування.

Також, необхідно зазначити, якою б ідеальною не була система мотивації, з часом вона перестає діяти. Коли система мотивації застаріває, неухильно знижується і ефективність роботи персоналу. У такій ситуації варто задуматися про зміну схеми мотивації персоналу, перегляд змісту (наповнення) соціального пакету.

Певну частину відповідальності за демотивацію співробітників компанії несуть співробітники HR-підрозділу, так, як саме вони вибудовують систему управління персоналом в компанії в цілому. Якщо дана система працює без збоїв, з урахуванням мінливих ситуацій у бізнесі, компанія ніколи не отримає демотивованого співробітника. Але, на жаль, нерідкі ситуації, коли розроблена система неякісна, не відповідає вимогам бізнесу, негнучка, не враховує особливостей ситуації. У цьому випадку виникають певні помилки, в перспективі й призводять до подальшої демотивації співробітників.

Значним фактором, який впливає на демотивацію, є організаційна культура компанії. Вона теж виступає як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність праці й високу якість у роботі. Співробітник, вперше приступаючи до виконання своїх обов'язків на новому робочому місці, зазвичай зацікавлений у тому, щоб добре зарекомендувати себе. Навколишня обстановка, зміна характеру діяльності - все цікаво, привабливо. Але, як часто це буває, потім насага і натиск спадають, причому з причини особливостей керівництва. Начальник не завжди здатний належним чином оцінити ініціативу підлеглого, результатом чого стає розчарування і, як наслідок, низька віддача.

Аналізуючи результати соціологічного дослідження щодо демотивації персоналу вітчизняних компаній, рис.11, з'ясовано, що головними демотивуючими факторами в роботі для співробітників українських підприємств прогнозовано є всілякі проблеми з грошима - для двох третин опитаних це може стати приводом для зміни роботи.

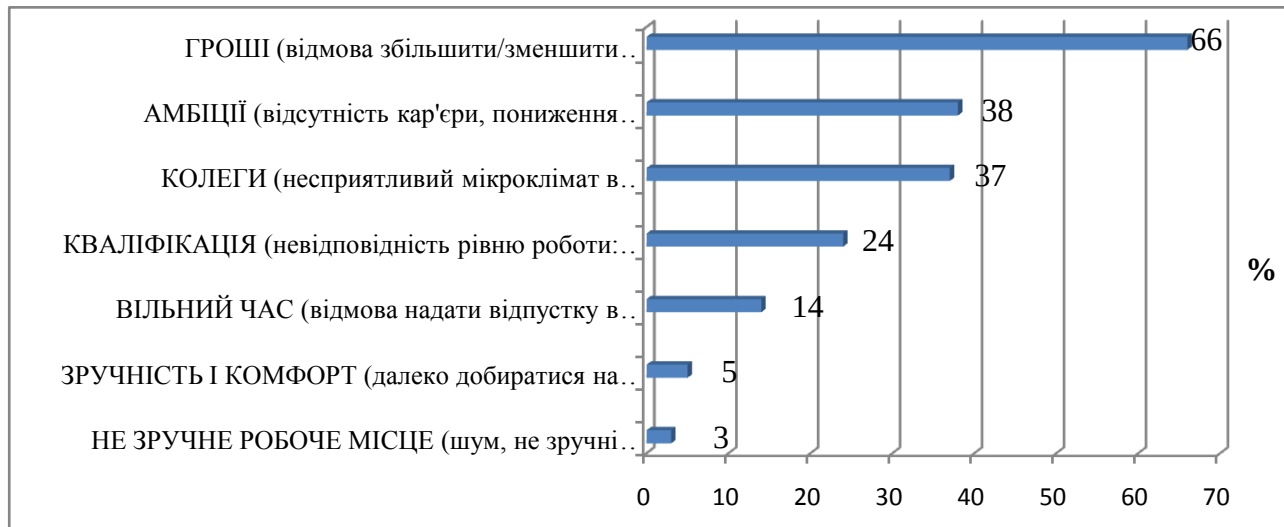


Рис.11.Головнідемотиватори персоналу вітчизняних компаній[2]

Зате чим вище рівень посади - тим більше інтерес і бажання працювати залежить від задоволеності амбіцій співробітника. Незадоволеніамбіції є вагомим приводом змінити роботу для 38% опитаних.Поряд з цим фактором українцівідзначаютьважливістьвідносин з колегами (для 37% - цедужеважливовроботі). Для кожного четвертого опитаногосерйозним приводом для пошуку нового роботодавцяможе стати невідповідністьвиконуванихзавданьйогокваліфікації – 24% респондентів, а 14% замисляться про змінуроботивразінестачівільного часу для особистих потреб.

Природно вважати, що демотивація проявляється поступово і завданням керівника в даному випадку є своєчасне акцентування уваги на тих ознаках, які явно вказують на зниження ступеня зацікавленості працівника у своїх обов'язках. Зниження мотивації співробітника відбувається в кілька етапів, кожен з яких супроводжується внутрішньою боротьбою.

Всі вище перелічені фактори так, або інакше впливають на поведінку та

ефективність персоналу, на його відношення до організації. Дослідження показують, що при зниженні демотивації до праці створюється можливість для розвитку внутрішньої мотивації робітника, виникнення у нього прагнення до творчості, до підвищення свого освітнього і професійного статусу.

У той самий час можна стверджувати, що сучасна система мотивації персоналу в більшості підприємств, що діють на території України, не є досконалою. В табл.2. нами наведено найбільш поширені проблемами щодо мотивації персоналу в Україні.

Таблиця 2

Найбільш поширені проблеми щодо мотивації персоналу в Україні

Перелік найбільш поширених проблем щодо мотивації персоналу в Україні
1. Фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду.
2. Система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.
3. Компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків.
4. Неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час.
5. Більшість підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади, а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці.

Такі проблеми демотивують персонал та гальмують розвиток підприємств в Україні, тоді як система мотивації персоналу повинна сприяти поліпшенню результатів діяльності організації шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Як відзначають фахівці з управління персоналом, якщо раніше основним завданням керівника вважалося вміти мотивувати персонал, то тепер – вміти усувати демотивацію.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене нами дослідження дозволяє нам зробити пропозиції вдосконалення мотиваційного механізму щодо впливу на ефективність діяльності персоналу в сучасних умовах, рис.12.

В цілому, рекомендації стосуються удосконалення системи мотивації персоналу (мотиваційного механізму), а точніше раціоналізації співвідношення між традиційними та нетрадиційними методами мотивації із врахуванням

зарубіжного досвіду.

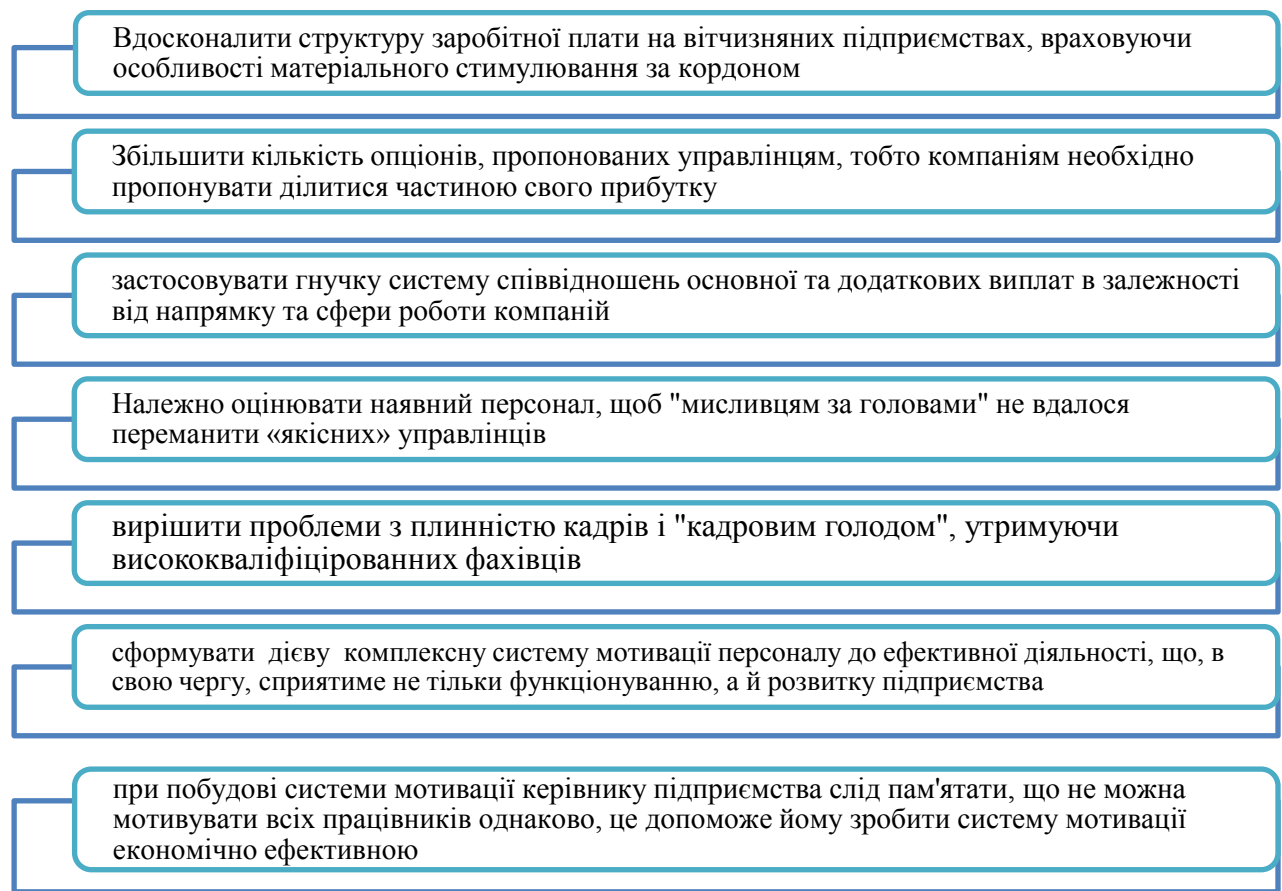


Рис.12. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму

Виходячи з цих факторів, сучасний роботодавець може збудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка здатна не купувати лише час працівників, а купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини і мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом.

Реформи щодо мотивації персоналу припускають твердження таких умов господарювання, при яких працівники отримують реальну можливість проявити свою ініціативу і щоб ці умови пробудили у них інтерес до трудової діяльності, вдосконалення особистісного розвитку, лояльності до компанії. У кінцевому підсумку грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії - через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір та

адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів компанії).

Підвищення конкурентоспроможності персоналу для організації не самоціль, а засіб досягнення її стратегічних цілей. В умовах посиленої конкуренції наявність конкурентоспроможного персоналу - необхідна умова розвитку організації. В той же час такий персонал - більш складний об'єкт управління, що вимагає мінімізації примусових стимулів, застосування різноманітних форм винагороди і методів спонукання до праці. Необхідно не тільки набирати конкурентоспроможних працівників, а систематично підтримувати рівень його конкурентоспроможності.

Список літератури:

1. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С.103-112.
2. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, прогнози на 2014 рік для України та Європи. Результати дослідження work.ua. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.
3. Міжнародна дослідницька мережа Фонду WageIndicator. [Електр. ресурс].– Режим доступу:<http://mojazarplata.com.ua/ua/main/zarobitok/news>
4. Заробітна плата робітників в світі. Звіт ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rate1.com.ua/ua/suspilstvo/2194/>.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету №2, Т. 3. – 2011.– С.220-224.
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант. – 2013. – 427 с.