

ній роботі. Проте, проаналізувавши основні підходи та методи мотивації трудової діяльності, можемо дійти висновку, що мотивація, котра базується виключно на грошовому заохоченні, повільно трансформується. Нині вкрай важливим є удосконалення існуючих моделей мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів та управління мотивації праці в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боровик С.Р. Інноваційні методи в управлінні персоналом / С.Р. Боровик, Ю.В. Мельниченко // Международные конференции : Стратегія інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 1. Менеджмент підприємств та управління персоналом. – НТУ «ХПИ», 2013. – С. 33-36.
2. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(2). – С. 90-94.
3. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Наук. ред. В. Яцупа, Д. Олесевич. – Львів : БАК, 2001. – 624 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
6. Журнал «Управление персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrd.com.ua/index.php/upr>.
7. Завадський Й.О. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й.О. Завадський, Л.Г. Червінська // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 53-59.
8. Кириллова О.Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности / О.Г. Кириллова, Д.С. Шевченко // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 1. – С. 56-59.
9. Ковальк В.Н. Теория и практика управления / В.Н. Ковальк. – М. : 2009. – 189 с.
10. Куцакин В.С. Многоуровневая система мотивации персонала [Електронний ресурс] / В.С. Куцакин // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступу : <http://www.toppersonal.ru/issue.html>.
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / [А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева и др.]. – М., 2011. – 394 с.
12. Мотивация трудовой деятельности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.com/book/1/92.html>
13. Мурашка Е. Мотивация і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Е. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54.
14. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 220.
15. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.
16. Симонова И.Ф. Стратегические аспекты управления персоналом : учеб. пособие. – М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007. – 300 с.
17. Сорокоцайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорокоцайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
18. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Примеры [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://polbu.ru/simonova_uprpers/ch07_all.html.
19. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.management.com.ua.
20. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

УДК 331.1

Соколов А.В.

*кандидат наук з державного управління,
завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці
Запорізького національного технічного університету*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

У статті досліджено питання співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, формування збалансованої системи мотивування. Виокремлено принципи побудови системи стимулювання персоналу компанії. Розглянуто мотивацію персоналу як набір певних суперечностей. Запропоновано при формуванні системи мотивації враховувати можливість раціонально балансувати рівні стимулювання для різних посад, мати єдині принципи побудови для усіх рівнів.

Ключові слова: система мотивації, матеріальне і нематеріальне стимулювання, принципи побудови системи мотивування, суперечності.

Соколов А.В. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

В статье исследованы вопросы соотношения материального и нематериального стимулирования персонала, формирования сбалансированной системы мотивации. Выделены принципы построения системы стимулирования персонала компании. Рассмотрена мотивация персонала как набор определенных противоречий. Предложено при формировании системы мотивации учитывать возможность рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, иметь единые принципы построения для всех уровней.

Ключевые слова: система мотивации, материальное и нематериальное стимулирование, принципы построения системы мотивации, противоречия.

Sokolov A.V. FORMATION OF MOTIVATION OF PERSONNEL'S COMPANY

In the article the questions of the relation of the material and non-material incentives for staff, creating a balanced incentive system. Obtained principles of the system of incentives staff. We consider staff motivation as a set of certain contradictions. It is proposed the formation of motivation to take into account the ability to efficiently balance the levels of incentives for the various positions, to have common principles of all levels.

Keywords: incentives, tangible and intangible incentives, principles of motivation system, contradictions.

Постановка проблеми. Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме діючу систему мотивації. Мотивований персонал – це запорука успішної роботи і поступальної ходи організації у напрямі реалізації її стратегії та зміцнення її положення на ринку в цілому. Формування системи стимулів, які спонукають кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є одним із найскладніших і трудомістких завдань керівника. Не можна забувати про те, що від обраної менеджментом системи мотивування багато в чому залежить і те, в якому ступені будуть досягнуті цілі організації. Питання найчастіше стоїть лише в тому, як знайти правильне співвідношення матеріального і нематеріального мотивування персоналу, адже саме їх збалансована система дозволяє не лише зберегти лояльність і ефективність роботи співробітників, але і скоротити витрати, понизити опір при змінах і нововведеннях, добитися реалізації стратегії фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені, як: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, А.М. Колот, С. Занюк, Н. Самоукіна, Г.В. Іванченко, Н.І. Склярчук, Л.І. Шваб та інші. Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів, залишаються недостатньо розробленими питання співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, формування збалансованої системи мотивування, врахування суперечностей, що виникають при побудові системи мотивації. Актуальність та значимість дослідження вказаних проблем, недостатнє їх вивчення визначили вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Завдання статті полягає в тому, щоб дослідити вплив співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання персоналу на формування збалансованої системи мотивування з урахуванням можливих суперечностей та принципів побудови системи стимулювання персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У більшості організацій існує своя система мотивації праці. Кожна з цих систем має свої переваги, що роблять її функціонування корисним, а також недоліки, які не дозволяють повністю реалізувати потенціал працівників підприємства і як би «загальмовують» фірму в розвитку. Тому дослідження різних методів мотивації персоналу дозволяє компанії усунути недоліки своєї системи мотивування і зайнятися її удосконаленням.

У найзагальнішому вигляді мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі її форми діяльності і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети [1]. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, цей вплив індивідуалізований і може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. У житті людини мотивація чинить дію на такі характеристики діяльності, як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, націленість. Однакову роботу людина здатна виконати, витрачаючи різні зусилля. Вона може діяти в повну силу, а може і увісидити. Вона може прагнути до більш легкої роботи, а може братися до складної і важкої роботи. Усе це відбиває те, наскільки вона мотивована на витрату зусиль при виконанні своєї роботи. Людина по-різному старається, реалізуючи свою роль і призначення в організації. Одній байдужа якість її праці, інша хоче робити усе якнай-

краще, працювати з максимальною віддачею, не ухилятися від роботи, прагне до підвищення своєї кваліфікації, вдосконалення своєї здатності працювати, взаємодії з іншими співробітниками.

Для управління дуже важливо оцінювати правильно спрямованість дій свого працівника, але не менш важливо вміти за допомогою мотивування направляти ці дії на реалізацію певної мети [2]. Поняття мотивації як сукупності сил, що спонукає людину здійснювати діяльність з витратою певних зусиль, на конкретному рівні завзятості і сумлінності, з необхідною мірою наполегливості для досягнення певної мети стає очевидним. Мотивування персоналу є однією із ключових проблем менеджменту. Рано чи пізно керівники підприємств ставлять питання, яким чином мотивувати працівників до ефективного виконання їх обов'язків. Річ у тому, що мотивування – це не набір загальних правил, для кожної окремої людини існують свої методи. Тому головне завдання – знайти те, що важливо саме для конкретного працівника. Основна проблема полягає у знаходженні правильного співвідношення матеріального і морального мотивування персоналу. Наприклад, якщо відбувається зловживання матеріальною мотивацією, людина через деякий час «осідає» у своїй ніші, його дуже складно мотивувати працювати краще. Після досягнення деякого «порогу насичення», індивідуального для кожної людини, подальше збільшення грошової винагороди вже не призводить до зростання ефективності його праці. Тому способи нематеріальної мотивації (те, що для людини може бути цінне і цікаве) дуже важливі [3].

Наявність мотивованих співробітників дозволяє компанії понизити витрати на управління: мотивовані співробітники самі шукають роботу, а не чекають вказівки керівника; потрібно менше контролю над якістю виконуваних робіт; оптимізація роботи здійснюється самими співробітниками; на внутрішню безпеку. Ефективна система мотивації дає можливість швидше досягти мету компанії: мотивовані менеджери вживатимуть для цього усі заходи; вимагається менше часу для переконання персоналу в необхідності досягнення мети; мотивовані співробітники вважать себе частиною компанії і мети компанії – це їх мети; співробітникам легко і швидко можна пояснити необхідність змін і нововведень [4].

Можна виділити такі принципи побудови системи стимулювання: відповідність корпоративній культурі; реалістичність; прозорість; логічність і збалансованість; динамічність і гнучкість; системність побудови; відповідність очікуванням співробітників; націленість на певний результат; впровадження тільки з професійних позицій.

Розглянемо їх детальніше. Реалістичність – потрібно бути точно упевненим, що схема стимулювання потрібна компанії на цьому етапі розвитку і що ви маєте в розпорядженні достатнім бюджетом для її реалізації. Прозорість – система має бути зрозумілою і справедливою. Логічність – система повинна дозволити логічно балансувати рівні заохочення для різних посад. Динамічність – система мотивації повинна мати можливість відносити коригування в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи. Системність побудови – система повинна охоплювати усі рівні компанії, усі посади і мати єдині принципи побудови для усіх. Відповідність очікуванням співробітників – при розробці системи необхідно врахувати консолідовану думку співробітників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні

очікування. Націленість на певний результат – система повинна підтримувати стратегію і цілі компанії. Впровадження тільки з професійних позицій – відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою.

Усім відомо, що людина взагалі і працівник зокрема здатний творити дива, що потенціал людини взагалі і працівника зокрема використовується на нікчемну кількість відсотків. Отже, постає запитання, як витягнути цей потенціал з людини. При якій системі мотивації він може давати надрезультати? Існуюча ситуація: працедавець хоче – мотивує – працівник робить. Ідеальна ситуація – коли працівник сам хоче, сам робить, і тоді його не потрібно мотивувати. Це називається самомотивація або внутрішня мотивація. Управлінські витрати при цьому зводяться до мінімуму [4].

У житті ми маємо дискретність, уривчастість мотивації персоналу. При цьому у виробничій ситуації ми припускаємо, що мотивація персоналу має бути постійною, континуальною. Між тим джерело мотивації персоналу єдине, що на роботі, що в житті. Первинною є базова мотивація співробітника до життя. Працедавець хоче, щоб кількість сплачених годин дорівнювала кількості продуктивних годин. Проте в житті кількість прожитих годин далеко не дорівнює кількості осмислено, результативно, активно прожитого годинника, і ми приймаємо це як належне [5]. Отже мотивацію персоналу можливо розглядати як набір певних суперечностей. Це не означає, що мотивація персоналу є нерозв'язною взагалі. Це означає, що роблячи будь-яку організаційну управлінську дію, спрямовану на створення системи мотивації, має сенс бачити усі її сторони, навіть ті, які знаходяться поза нашим управлінським контролем. Розглянемо такі суперечності детальніше.

Суперечність між «хочу» і «вимушений». «Хочу» працівника припускає його відповідальність, енергію, цілеспрямованість. «Вимушений» або «повинен» працівника припускає передачу відповідальності зовні, відсутність енергії, активності, цілей. Мотивація персоналу до праці є тільки відображенням базової мотивації до життя. Людина, яка вимушено живе, так само вимушено і працює.

Суперечність між об'єктивним, зовнішнім характером менеджменту або управлінської дії і суб'єктивністю мотивації людини. Говорячи про мотиви людини, ми маємо на увазі суто суб'єктивну сферу – її бажання, потреби, прагнення, тягу, переваги, почуття і тому подібне. Мотивація – це енергія бажань, що знаходиться в слові «хочу». Строго кажучи, управляти мотивацією іншої людини неможливо безпосередньо, тільки побічно. «Хочу» працівника поза управлінням, з цим народжуються. Уся американська система управління побудована на відборі людей з «хочу». Завдання – виявити на ранніх стадіях кандидатів на висунення, а далі просувати їх через систему кадрового резерву. Так у США капіталізується людський ресурс.

Управління мотивацією припускає, що менеджер відрізняється від фахівця тим, що управляє людьми, а не тільки бізнес-процесами. Проте психологічно існує суперечність між спрямованістю керівника на рішення виробничої задачі та спрямованістю на створення стосунків з людьми. За вирішення завдань відповідає та частина психіки, яка називається силою нервової системи, а за створення стосунків – чутливість. На жаль, сила і чутливість знаходяться в обернено пропорційній залежності: чим більше сила, тим

менше чутливість і навпаки. Чим більшою мірою людина здатна вирішувати виробничі завдання, тим у меншій мірі він симпатичний і приємний в спілкуванні. При тому, що ніхто не знімає з менеджера відповідальності за результат і вирішення виробничих завдань, сьогодні він фактично перетворюється на педагога для дорослих, тобто в тренера або коуча.

Суперечність між найманим характером праці та ініціативністю. Для ініціатора бізнесу працівник – це засіб для здійснення власних цілей. Мета бізнесу завжди належить ініціаторові-власникові, а зовсім не найнятому робітникові. Саме тому проблема мотивації праці постійна, вона ніколи до кінця не вирішувана. Мотивація персоналу перебуває у стані ентропії, постійно прагне до нуля, і це об'єктивний процес. Тому мотивацію персоналу доводиться постійно «підкачувати». Треба управляти мотивацією. Ініціаторові бізнесу доводиться постійно докладати зусилля до того, щоб активізувати у працівника почуття причетності до цілей його підприємства. Більше того, це нормальний рутинний обов'язок менеджменту. Менеджмент зобов'язаний різними способами управляти мотивацією, викликати у працівника відчуття, що працівник переслідує свої власні, а не чужі цілі.

Суперечність між мотивуючими та гігієнічними чинниками праці. Будь-яка зовнішня мотивація персоналу з боку працедавця – заробітна плата, компенсаційний пакет, умови роботи – постійно прагне до того, щоб перетворитися на гігієнічні чинники, норму, на звичні умови праці. Ці чинники діють як ті, що мотивують, тільки у момент переходу від гіршого до кращого. Але після невеликого часу працівник починає сприймати їх як належне. Що працівникові ні дай, він до цього звикає, це перестає бути для нього цінністю. Зовнішня мотивація персоналу є просто компенсацією зусиль працівника, але не мотивує його на зростання продуктивності. Внутрішня мотивація персоналу надійніша. Людина цінує тільки те, що створює сама. Наприклад, якщо вона вирішує завдання на межі своїх можливостей. У цьому разі вона зростає, і це стає цінністю.

Суперечність між сильною корпоративною культурою і здатністю до росту. Відомо, що корпоративна культура є одним із мотивуючих чинників. Проте разом з її посиленням відбувається послаблення здатності організації до сприйняття змін із зовнішнього середовища і до розвитку. Корпоративна культура стає панциром, залізною завісою між організацією і змінами, які завжди приходять ззовні, з контакту із зовнішнім середовищем. У цьому разі в організації починається стагнація. Найближча метафора – характер людини. Коли він формується в дитячому віці, то захищає дитину від руйнівного впливу зовнішнього середовища, допомагає йому пристосуватися і вижити. Але в дорослому стані характер стає джерелом ригідності для людини, позбавляє її гнучкості, необхідної для розвитку. Так і дозріла корпоративна культура не сприймає усе, що не відповідає сталій системі цінностей, уявлень і традицій організації. Сюди ж відноситься суперечність між підтримкою оптимального психологічного клімату, колективній згуртованості і неприйняттям, уникненням конфлікту. При цьому конфлікт є необхідною фазою розвитку, бо конфлікт між старим і новим неминучий.

На рівні особи ми бачимо суперечність між корпоративною лояльністю працівника і здоровою егоїстичною агресією. Ніяке досягнення не неможливе без наявності у людини здорової агресивності. Якщо у людини не розвинене відчуття власної вигоди, вона не здатна нічого досягти, ні для себе, ні для організа-

ції. Щоб управляти мотивацією співробітника, доводиться підтримувати в гармонійному балансі почуття корпоративної співпраці і почуття егоїзму, змагання одночасно.

Суперечність між цінністю комфорту і необхідністю дискомфорту для розвитку. Комфорт веде до «заблочування» організації. Мотивація у працівника – це підйом енергії, який виникає тільки у відповідь на незадоволену потребу. Там, де немає напруги, незадоволення, дискомфорту, немає діяльності, немає активності. Конструктивний дискомфорт – це вміння ставити завдання вище проявлених здібностей працівника, піднімати планку.

На організаційному рівні є суперечність між формальними вимогами до працівника, закріпленими у посадових інструкціях, і вимогами до нього ж бути ініціативним, заповзятливим і діяти по ситуації, тобто неформально.

Реально менеджер постійно діє в умовах невизначеності. А отже помітна суперечність між кількісними вимогами, які завжди визначені, та якісними, які ніяка організація прописати не може і які залишаються на повній відповідальності самого менеджера. Ми завжди можемо сказати працівникові, що зробити, але не можемо сказати, як це зробити.

Підводячи підсумки, можна зробити абсолютно очевидний висновок про необхідність використання методів як матеріального, так і нематеріального заохочення для успішної діяльності будь-якої бізнес-структури. Існуючі на сьогодні механізми мотивації далекі від ідеалу, але вони дієві і продовжують активно використовуватися на практиці. Зокрема, для підвищення ефективності матеріальної мотивації варто зіставляти показники матеріального стимулювання з цілями бізнесу і передбачати системи заохочень не за реалізацію конкретних завдань, а за виконання загальних планів. Насправді ж перевага віддається матеріальному заохоченню конкретних співробітників і робочих груп, оскільки вважається, що за допомогою цих методів легше управляти мотиваційними механізмами.

До основних недоліків вживаних методів нематеріальної мотивації можна віднести усереднений підхід до працівників без урахування індивідуаль-

них потреб. Очевидно, багатьма працедавцями значущість нематеріальної мотивації ще до кінця не усвідомлена, проте до усвідомлення важливості цих методів будь-який думаючий керівник, так або інакше, прийде. Адже причини невдач компанії на рику пропонування товарів і послуг, зниження рівня продажів і кількості потенційних клієнтів іноді криються не в помилкових економічних розрахунках, а в недостатній мотивації співробітників компанії.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши систему мотивації та усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства в цілому, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої логічно побудованої системи стимулювання для кожної компанії. При побудові такої системи завжди треба пам'ятати про те, що система стимулювання повинна дозволити раціонально балансувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати усі рівні компанії, усі посади і мати єдині принципи побудови для усіх, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі компанії. Відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка для компанії є своєчасною, необхідною і особливо значимою. Треба пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект неправильно впровадженої системи може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
2. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах : сборник практических инструментов / Н. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. – 272 с.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
4. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом». – 2013. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm>.
5. Занюк С. Психологія мотивації : навчальний посібник / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.