

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

І. В. Шульженко, кандидат економічних наук;

Т. О. Сазонова, кандидат економічних наук

У розвинутих країнах світу основна роль у процесі виробництва приділяється людині, вивченню впливу факторів, які спонукають її до високопродуктивної праці. В Україні підхід з позиції унікальності та важливості врахування людського потенціалу у будь-якій сфері виробництва використовується не в повній мірі, особливо в нинішніх кризових умовах. Глобалізаційні процеси, що охоплюють більшість країн світу, в тому числі й Україну, зорієнтовують на нові умови й чинники розвитку, що відображаються в принципах менеджменту, у яких наголошується на всезростаючій ролі людини, її професіоналізмі, особистих якостях, а також усієї системи взаємовідносин людей в організаціях.

Проблемі формування ефективної мотивації в сучасних умовах країн присвячено багато праць як зарубіжних науковців, так і вітчизняних, зокрема таких: А. П. Єгоршина, А. С. Афоніна, Й. С. Завадського, А. В. Калини, І. І. Тимошенко, А. С. Сосніна, А. М. Колота, Л. П. Червінської та багатьох інших. Кожен представляє своє бачення даної проблеми та засоби її вирішення, аналізує доцільність застосування зарубіжного досвіду у формуванні мотиваційної системи сучасного підприємства. Але всі науковці одностайні в тому, що врахування людського фактора є першочерговим завданням керівництва, якомога повніше використання людського потенціалу є пріоритетним напрямом внутрішньої політики підприємства, а розробка мотиваційного механізму організацій на основі зарубіжного досвіду має відбуватися з урахуванням вітчизняних особливостей, таких як стан економіки, потреб людини, культурних надбань нації, її менталітету тощо.

У статті зроблено спробу окреслити систему новітніх підходів до мотивації праці персоналу підприємства, враховуючи вимоги сьогодення, провідний зарубіжний досвід і потреби працівників.

Організація не може існувати без головного ресурсу – людей, які мають власні цілі та потреби. Кожна людина має свій унікальний трудовий потенціал, який і становить предмет інтересу сучасних керівників. Але на сучасних підприємствах України здебільшого складається ситуація, за якої через різні причини працівник не хоче або не має можливості максимально використовувати свої знання, реалізовувати здібності, вміння, навички. Варто зазначити, що головною умовою задоволення потреб і досягнення цілей, в тому числі організаційних, є бажання персоналу працювати з повною віддачею і мати для цього належні умови. Якщо перша умова залежить від самого працівника і характеризує його мотиваційний потенціал, то друга – від здатності керівника управляти даним мотиваційним потенціалом.

Мотиваційний потенціал слід розуміти як частину трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі. Управління мотиваційним потенціалом – це складний процес, який можна розглядати як сукупність управлінських процедур, спрямованих на створення умов і сприятливого середовища для реалізації та розвитку працівником свого трудового потенціалу з метою досягнення певних цілей [1].

Управління мотиваційним потенціалом включає: вплив на «бажання» працювати – стимулювання праці; вплив на «можливість» працювати: поміркований якісний підбір і розстановка кадрів; чіткий розподіл і регламен-

тація функцій, прав, обов'язків і відповідальності; створення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри, взаємодопомоги; створення умов для безперервного розвитку персоналу; застосування ефективних методів оцінювання та ін.

Зважаючи на те, що управління персоналом потребує системного підходу, можна стверджувати, що найнижчі, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно та спільно. Вони керують поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреб через матеріальне, соціальне та духовне мотивування, заохочення та стимулювання. Варто зазначити, що саме нематеріальне стимулювання, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам готівкових і безготівкових коштів, потребує інвестування з боку підприємства. Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні, – підвищення рівня лояльності персоналу. За визначенням дослідників, лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки фірми, що суттєво впливає на благонадійність працівників [2].

Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають [3, 4]:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат заради успіху компанії;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долаття перешкод;
- бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;

- прагнення бути чесним і відвертим з компанією, та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації.

Таким чином, поняття «лояльність працівників» і формування організацією такої прихильності персоналу є важливим завданням, що дасть можливість підвищити шанси, щоб якомога краще використати потенціал працівників. Але, разом з тим, не можна не погодитися з деякими зарубіжними вченими, які зазначають, що велика організаційна прихильність пов'язана з більш низькою плинністю кадрів, меншою кількістю порушень трудової дисципліни, але немає однозначного зв'язку з ефективністю діяльності співробітників. Щоб досягти успіху, організації замало сформувавши відчуття лояльності в колективі, необхідно розумно налагодити всі бізнес-процеси, правильно розробити маркетингову стратегію та налагодити ефективне використання всіх видів ресурсів на всіх рівнях [2].

На наш погляд, формування лояльності працівників – це важливе завдання у сфері мотивації, що здатне створювати умови для зростання конкурентоздатності як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Отже, даний фактор обов'язково слід враховувати у мотиваційній політиці підприємства.

Формування почуття відданості компанії лежить в основі мотиваційного механізму багатьох країн світу. Наприклад, у Японії даному аспекту діяльності приділяється найбільше уваги, тобто інтереси службовців ототожнюються з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їх роботи. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. Організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, позики на придбання житлових будинків за нижчим відсотком (близько 4–6 %), ніж у комерційних банках), дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне, не

допустити апатії і безвідповідальності.

Американські вчені стверджують, що люди працюють ефективно та творчо тоді, коли на них покладається більш широке коло обов'язків, що заохочують до співробітництва та сприяють отриманню задоволення від роботи. Найкращий спосіб, на їх думку, мотивувати працівників – це домогтися від них повної відданості цінностям організації завдяки вмінню повести за собою та виховати почуття приналежності [5].

Отже, враховуючи те, що люди з економічного погляду є надзвичайно дорогим ресурсом, а це вказує на необхідність їх використання з максимальною ефективністю, та аналізуючи досвід розвинутих країн, можна вивести такі новітні принципи управління:

- доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працюючих в організації;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;
- комунікації (горизонтальні та вертикальні) як всередині, так і за межами організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах на українських підприємствах є досить складним завданням, слід радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

На наш погляд, для того щоб побудувати управлінську та й виробничу діяльність на новітніх принципах, що спрямовані на формування у персоналу лояльності до організації, створюють почуття приналежності до бізнесу, в якому вони функціонують, необхідно розробити відповідний механізм, а не просто визначити певні правила та пропозиції.

На нашу думку, для цього доцільно на кожному підприємстві сформувати відповідну філософію його діяльності. Якщо філософія підприємства є аморфним поняттям, не достатньо визначеним і зрозумілим кожному працівникові (незалежно від того, чи це лінійний ке-

рівник, чи технічний працівник найнижчого рівня), то розраховувати на те, що вона буде працювати і сприяти утворенню бажаної поведінки персоналу, скоріше за все, буде марним. Щоб усунути даний недолік, варто запропонувати оформляти відповідний документ у кожній організації, який матиме назву «Філософія підприємства (Внутрішньофірмові правила та принципи взаємовідносин робітників та службовців)». Зміст даного документа є індивідуальним для кожного підприємства, але загальні розділи можуть бути такі [6]:

- 1) Цілі та завдання підприємства.
- 2) Декларація прав співробітників.
- 3) Заохочення та заборони.
- 4) Ділові та моральні якості.
- 5) Умови праці. Робоче місце.
- 6) Оплата та оцінка праці.
- 7) Соціальні блага.
- 8) Соціальні гарантії.
- 9) Захоплення (хобі).

Даним документом закладаються основи для формування середовища, що сприяє розвитку та розвитку потенціалу працівників. Філософія підприємства є відображенням корпоративної культури підприємства та є першим, але досить вагомим кроком на шляху формування ефективного використання трудового потенціалу організації.

Другим кроком є формування змісту роботи для кожного працівника підприємства. При цьому дана робота обов'язково повинна відповідати певним вимогам, адже саме вони забезпечують внутрішню задоволеність [6]:

- бути цілісною, тобто завжди призводити до певного результату;
- оцінюватися працівниками як важлива, тобто така, що заслуговує бути виконаною;
- надавати можливість кожному приймати рішення, що необхідні для її виконання;
- забезпечувати зворотний зв'язок з працівниками, оцінюватися, залежно від ефективності їх праці;
- приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду.

Розумно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску у продукцію, що випускається. Людина – це соціальне створіння, а,

отже, почуття приналежності здатне викликати в ній глибоку психологічну задоволеність.

Третім кроком є формування ефективної системи матеріальної та моральної винагороди працівників. Щодо матеріального стимулювання, то тут необхідний однозначний (особливо для працівника) зв'язок між результатами оплати праці та її продуктивністю. У складі заробітної плати працівника будь-якого рівня має міститися складова, що залежить від досягнутих результатів.

З огляду на кризове становище економіки держави, що безпосередньо відображається на діяльності та можливостях сучасних підприємств, пропонуємо більшу увагу приділити нематеріальній мотивації. Для цього, на наш погляд, доцільно:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу роботу;
- застосовувати програми поліпшення умов праці та ротатії кадрів;
- використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;
- встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається підприємством;
- на робочих місцях формувати світосприйняття єдиної команди;
- не приймати рішення стосовно змін у роботі працівників без їх відома, навіть якщо ці зміни позитивні;
- надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;
- підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту.

Четвертим кроком є упровадження на підприємстві партисипативного управління, яке є об'єднуючою, підсумковою складовою новітніх підходів до формування мотивації персоналу. Партисипативне управління є логічним висновком зазначених вище етапів формування сучасного управління підприємством.

Партисипативне управління може бути реалізоване за таких передумов:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення стосовно того, як їм здійснювати трудову діяльність щодо виконання планового завдання (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості, технологія вирі-

шення завдань);

- працівники залучаються їх безпосередніми керівниками до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці та ін.);

- робітникам надається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцевий результат (особисте тавро якості, бригадний контроль якості та ін.);

- робітники беруть особисту і групову участь в інноваційній, винахідницькій діяльності з різноманітними способами винагородження за введення інновацій;

- виробничі та функціональні підрозділи (відділки, бригади, служби) створюються з урахуванням побажань працівників. Цим досягається можливість перетворення неформальних груп у формальні підрозділи.

Партисипативне управління допомагає зв'язати мотиви, стимули та потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження, визнання і приналежності до соціальної групи відомої піраміди А. Маслоу, а підприємство досягає важливих результатів – високої продуктивності та якості [6].

Персонал організації – це головне джерело її досягнень. Створення керівництвом умов для розвитку та реалізації потенціалу кожного працівника безпосередньо впливає на результативність усього підприємства. Особливо це важливо врахувати в сучасних кризових умовах. Адже відданість, прийняття персоналом цінностей і цілей організації, готовність напружено працювати для їх досягнення є безцінними характеристиками трудових ресурсів підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників / С. О. Цимбалюк // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2002. – С. 268–269.
2. Потеряхин А. Лояльность персонала и долго-

- летие предприятия / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2007. – № 8. – С. 101–103.
3. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Управление персоналом, 2003. – 335 с.
 4. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 345 с.
 5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2004. – 435 с.
 6. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 560 с.
 7. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 280 с.

УДК 331.103.3(477.53)

ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРУКТУРА МОТИВАЦІ ЗАЙНЯТОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ДОСЛІДЖЕНЬ НЕЗАЙНЯТОГО НАСЕЛЕННЯ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

А. П. Воронянська, кандидат економічних наук

Дослідження трудової мотивації населення, зокрема його ставлення до проблеми зайнятості, в якій чітко відображається соціально-економічний стан суспільства в цілому, є надзвичайно актуальним у період сьогодення, оскільки за специфічних умов радикальних ринкових перетворень різко змінюються об'єктивні характеристики самої зайнятості, ускладнюються процеси працевлаштування тощо. Крім того, різноманітні «аномалії» суспільно-політичного та господарського життя, кризові явища, що є наслідком ускладнень і невдач трансформаційних процесів, завжди призводять до розбалансування звичних ціннісних орієнтирів, руйнівню впливають на трудову мотивацію.

Метою статті є дослідження трудового потенціалу та мотивації зайнятості на ринку праці України та Полтавської області.

Соціальна орієнтація розвитку економіки України передбачає формування системи зайнятості населення, однією з ознак якої є якісно нова трудова мотивація, підприємливість і висока зацікавленість працівників у високопродуктивній праці, творчій самореа-

лізації та соціально-професійному розвитку. Відносини власності, що ґрунтуються на демонополізації, роздержавленні та приватизації економіки, забезпечують для населення свободу вибору між зайнятістю і незайнятістю в суспільному виробництві, а також самостійне визначення видів і форм трудової діяльності. Логічним продовженням цієї тенденції є вивільнення та безпрецедентне посилення ролі соціально-психологічних чинників зайнятості, що актуалізує проблему розробки ефективного механізму мотивації зайнятості, що, у свою чергу, вимагає конкретизації понятійно-термінологічного апарату досліджень.

Між мотивацією зайнятості та мотивацією праці, крім тісної спорідненості механізмів відповідних процесів і взаємозв'язку проявів, існують істотні відмінності. Тому слід розмежовувати ці поняття, бо без цього неможливо однозначно окреслити предмет дослідження. Згідно із загальноприйнятим розумінням поняття «зайнятість», його зміст полягає у залученні населення до праці, яке формально підтверджується обліково-статистичними показниками [2]. Складність розмежування двох