

УДК 331.108:330.131.5

**МОТИВАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ЯК ЗАСІБ УТРИМАННЯ ТА
ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА****ЧЕЧЕЛЬ А.О.,****доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри****адміністративного менеджменту,****ЧАЛОВ В.В.,****магістрант спеціальності****«Адміністративний менеджмент»****Донецький державний університет
управління (м. Маріуполь)**

Проаналізовано ряд визначень поняття «мотивація персоналу» й акцентовано увагу на ролі організації як суб'єкта дії, що створює умови (мотиватори) для виконання персоналом професійних задач. Обґрунтовано фактори мотивації працівників різних вікових груп, виявлені в результаті опитування на конкретному підприємстві. Сформовано рекомендації для керівників підприємств, які дають змогу встановити чіткий зв'язок між реальними цілями підприємства та основними чинниками мотивації до праці на ньому.

Ключові слова: мотивація персоналу; підприємство; управління персоналом; людський ресурс; вікові особливості працівника.

Проанализирован ряд определенных понятия «мотивация персонала» и акцентировано внимание на роли организации как субъекта действия, создающего условия (мотиваторы) для выполнения персоналом профессиональных задач. Обоснованы факторы мотивации работников различных возрастных групп, выявленные в результате опроса на конкретном предприятии. Сформированы рекомендации для руководителей предприятий, позволяющие установить четкую связь между реальными целями предприятия и основными факторами мотивации к работе на нем.

Ключевые слова: мотивация персонала; предприятие; управление персоналом; человеческий ресурс; возрастные особенности работника.

A number of definitions of the concept of «staff motivation» are analyzed and emphasis is placed on the role of the organization as the subject of the action creating conditions (motivators) for personnel to perform professional tasks. Factors of motivation of workers of various age groups, revealed as a result of a survey at a particular enterprise, are justified. The recommendations for the managers of enterprises have been formed, which make it possible to establish a clear connection between the real goals of the enterprise and the main factors of motivation to work on it.

Keywords: staff motivation; company; personnel management; human resource; age characteristics of an employee.

Постановка проблеми. Важливим етапом системи управління персоналом є розробка ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме активній, ефективній

і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань. Мотивація праці, керівництво, взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс – це люди. Але від людей можна отримати високу віддачу лише за відповідних умов. Самовіддача персоналу, готовність людей зробити максимальний внесок в роботу організації визначаються їх власним бажанням працювати на повну силу, в основі якого лежить трудова мотивація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Література, яка містить результати досліджень мотивації трудової діяльності досить велика та різноманітна. Класичні роботи з цього питання належать А. Файолю, Ф. Герцбергу, Ф. Джилберту, Мак-Грегору Ф. Тейлору, та ін. Сучасні дослідники питань мотивації [1–9] описали зміст і технології цього процесу на підприємстві, визначили й обґрунтували принципи і фактори мотивування, розробили механізми мотивації праці, пов'язавши їх із економічними результатами діяльності підприємства, але деякі локальні питання, розробивши які можна удосконалити існуючі системи мотивації праці, постійно потребують свого дослідження. Одним із таких питань, на наш погляд, є визначення сили та вираженості мотивів професійної діяльності у різних вікових категорій працівників.

Метою статті є визначення особливостей професійно-трудової мотивації працівників різних вікових груп, для чого слід дослідити:

- 1) найбільш поширені в літературі визначення поняття «мотивація»;
- 2) результати анкетування працівників для виявлення проблем мотивації різних вікових поколінь персоналу;
- 3) сформулювати рекомендації, які удосконалять систему мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У таблиці 1 нами узагальнено найбільш значущі та широко застосовувані визначення поняття «мотивація персоналу».

Як бачимо, усі наведені в таблиці визначення представляють мотивацію як постійний і безперервний процес, де організація виступає суб'єктом дії, оскільки створює умови (мотиватори), аби персонал виконував професійні задачі та примножував її ресурси. Складність і суперечливість побудови системи мотивації у конкретній організації пояснюється тим, що кожна людина за своєю природою унікальна і має свій особистий набір потреб, а процес мотивування будується, безпосередньо, навколо потреб людини, які і є основним об'єктом впливу з метою спонукання людини до дії. Відповідно і мотивація повинна відповідати особистим пріоритетам і прагненням людини, а також узгоджуватися з її життєвими принципами та моральними цінностями.

Окрім того, особливістю управління персоналом у теперішній час є те, що відбувається зміна поколінь, і у сучасних працівників кардинально інші інноваційні погляди, інтереси й мотиви. Відповідно, змінюється співвідношення

стимулів і потреб, на яких базується мотиваційна система підприємства (організації).

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація персоналу» у різних авторів

Автор	Визначення
А.К. Клочков [3, с. 5]	<i>Мотивація</i> – це спонукання працівників до досягнення цілей компанії при дотриманні своїх інтересів. <i>Мотивація</i> – це процес досягнення балансу між цілями компанії та працівника для найбільш повного задоволення потреб обох. <i>Мотивація</i> – це створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стає настільки ж необхідно і вигідно іншому.
О.О. Гетьман, [4, с. 249]	<i>Мотивація</i> – це комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій та є рушійною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості та залучення до її здійснення.
Е. Мерманн [5, с. 12]	<i>Мотивація</i> – це та творча сила, яка допомагає нам досягати поставлених цілей в роботі і в житті взагалі, вирішувати проблеми та долати перешкоди.
Б. Моран [7]	<i>Мотивацію</i> можна розглядати як готовність витратити енергію для досягнення мети або винагород... <i>Мотивація персоналу</i> може бути визначена як сума процесів, що впливають на збудження, напрямок і зміст поведінки, що має відношення до роботи підприємства.

Об'єкт дослідження – ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування КЕРАММАШ». Це інжинірингова та виробнича компанія, створена в 1974 році. Сьогодні це відоме підприємство – розробник і виробник термічного обладнання, в тому числі й спеціального для металургійної, машинобудівної, керамічної та інших галузей промисловості.

На сьогоднішній день персонал ПрАТ «Кераммаш» налічує 115 осіб. Опитування за допомогою спеціальної анкети було проведено вибірково, респондентами стали працівники різного віку та різних посад: бухгалтери (2 жінки, 38–40 років), науково-технологічні працівники (10 чоловіків, 23–30 років), 22 особи з числа основного та виробничого персоналу (хлопці й дівчата 25–32 років), диспетчери (2 молодих людей, 20–23 років). Усього було опитано 36 осіб різного віку.

Анкета містить структурно-організований набір питань, які стосуються чинників мотиваційної активності працівника. Результати анкетування були розбиті на 4 вікові категорії, виходячи з яких для наочності був побудований графік отриманих результатів дослідження, а саме залежність чинників мотивації молодих працівників та працівників із досвідом роботи в сучасних умовах. Проведене дослідження дає змогу визначити найбільш впливові чинники в системі мотивації персоналу. Результати показано на рис. 1.

Проаналізувавши результати, відображені на графіку залежностей мотивації від віку, зазначимо такі особливості зміни поглядів у різних поколіннях працівників:

– у перспективі додаткового зростання зацікавлені всі працівники, як зовсім

юні, так і найбільш досвідчені. Питання оплати праці максимально актуальне на цьому в нашій країні в нинішній час, через тривалу кризу і хвилю масових скорочень та знижень по службі;

– цікаві завдання найбільше мотивують молоді покоління, ніж дорослі. Найімовірніше це пов'язано з властивою молодим працівникам амбіціозністю та бажанням самопроаяву;

– у можливості кар'єрного росту зацікавлені більшою мірою працівники середнього віку, тому що зовсім молоді працівники спрямовані більшою мірою на короткострокову роботу, а більш старше покоління вже досягло певних висот;

– гарна команда та розуміння колег у тій чи іншій мірі важливо для всіх працівників через те, що досить багато часу ми проводимо на роботі та відносини серед колег відіграють чималу роль;

– гнучкий графік і дед-лайни цікавлять виключно молоде покоління, оскільки вони часто поєднують роботу і навчання, і для них готовність керівництва йти в цьому питанні назустріч відіграє значну роль;

– подібність власних цінностей та цінностей компанії не є надто значущим абсолютно для всіх вікових поколінь, так само як і корпоративна соціальна відповідальність компанії.

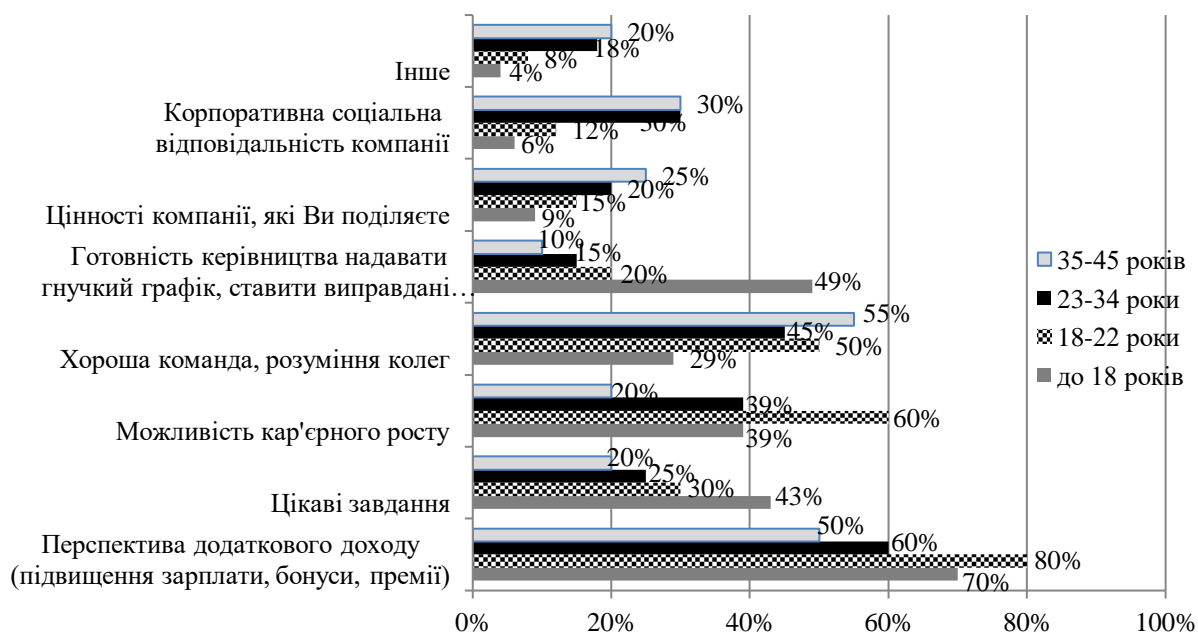


Рис. 1. Графік залежностей чинників мотивації молодих працівників та працівників із досвідом роботи в сучасних умовах

На підставі такого узагальнення поглядів груп працівників різного віку нами було виділено ряд недоліків, властивих системі мотивації у компанії, зокрема:

1) нерозуміння того факту, що всі працівники різні, відповідно, й стимулювати їх потрібно різними мотивами;

2) у матеріальному заохоченні зацікавлені всі працівники, але система оплати праці побудована таким чином, що між цілями організації та заробітною платою працівників зв'язок не простежується. Очевидно, у компанії недостатньо якісно сформульовані цільові орієнтири, а головне – не доведено важливість їх

досягнення до персоналу;

3) матеріальна мотивація більше спрямована на вже виконану роботу, на результат, ніж на перспективу. На нашу думку, це пов'язано з тим, що система показників, яка визначає ефективність співробітників на підприємстві також не розроблена;

4) недотримання балансу заохочення і покарання, оскільки числові показники діяльності часто замінюються емоціями, особистими думками та суб'єктивними оцінками;

5) відсутність атестаційної системи, тобто тієї системи оцінки, яка могла б визначити ефективність кожного співробітника, зокрема його потенціал;

6) мала гнучкість і пристосованість до зміни ситуації;

7) відсутність довгострокового кадрового планування та кадрової політики.

І головне – система мотивації часто є прихованим елементом у компанії, при тому, що її прозорість привела б до кращих результатів.

Зауважимо, що в більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування їх віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу. Кожен працівник може підтвердити той факт, що всередині кожної компанії відбуваються кардинально різні процеси, кожний має свої переваги й недоліки. У зв'язку з цим компанії повинні вводити більш активно таку посаду, як HR-менеджер – фахівець із управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер із персоналу. У компанії HR-менеджер виконує функції, пов'язані з підбором персоналу, розробкою програм адаптації, мотивації, комплексної оцінки (атестації) тощо. HR – це скорочення від «human resources», в перекладі з англійської це означає «людські ресурси». Усвідомлення підприємцями того факту, що людський ресурс – це основний фактор конкурентної переваги підприємства, що дає великий прорив у діяльності компанії. HR повинні працювати виключно з існуючими, а не потенційними працівниками компанії. На даний момент таку посаду впровадили тільки IT-компанії [6].

У результаті проведеного нами дослідження можна сформулювати наступні рекомендації для удосконалення системи мотивації праці на підприємстві:

1) необхідно визначити цілі компанії, для якої здійснюється пошук конкретних працівників і чітко пояснювати ці цілі самим працівникам, показуючи, як конкретно вони можуть допомагати у їх реалізації і яку винагороду від того матимуть;

2) слід опрацювати ключові показники ефективності компанії із подальшим розподілом їх за структурними підрозділами з метою визначення зон відповідальності;

3) удосконалюючи систему мотивації праці, слід проводити постійні опитування й анкетування, щоб краще пізнати своїх працівників і найбільш чітко розуміти, що може їх про мотивувати;

4) керівництво компанії має забезпечити об'єктивність і відкритість системи винагород – розмір оплати праці працівника має бути визначений, ґрунтуючись на чесній, об'єктивній і зрозумілій всім оцінці;

5) прогнозованість – працівник повинен розуміти, яку оплату і коли він її

отримає, тому заохочення має залежати від результатів власної праці. При цьому оплата праці має бути достатньою, як і внесок кожного працівника в діяльність компанії, а також його досвід та рівень його кваліфікації.

Впровадження визначених рекомендацій здатне забезпечити покращення системи мотивації персоналу, що є дуже важливим у сучасних конкурентних умовах.

Висновки. Таким чином, встановлено, що:

1. Проаналізовані поширені в літературі визначення поняття «мотивація персоналу» характеризують її як безперервний та постійний процес формування та надання стимулів та спонукань із боку підприємства (організації) для своїх працівників із метою заохочення їх виконувати задачі компанії.

2. Трудова діяльність є процесом, який обумовлюється різними факторами мотивації, а формування професійних мотивів залежить від досвіду, віку та відданості ідеалам та цінностям професії. Відповідно, така система особистих мотиваторів не може бути сформована у молодого працівника, який тільки розпочинає свою трудову діяльність, а значить, для нього організація має запропонувати іншу систему стимулів і мотиваторів, аби його діяльність на робочому місці сприяла досягненню цілей організації і отриманню нею додаткової вартості.

3. Вивчення за допомогою методу анкетування чинників мотивації працівників різних вікових категорій дало змогу виявити недоліки існуючої на підприємстві системи мотивації праці та розробити відповідні рекомендації із їх усунення та подальшого удосконалення самої системи. При цьому керівникам підприємства необхідно пам'ятати, що у молодих працівників виробництва в порівнянні з їх більш досвідченими колегами спостерігаються: висока мотивація досягнення успіху, висока загальна задоволеність, висока значимість цінностей досягнення, безпеки й самостійності, орієнтація на управління, стабільність і служіння людям, ключовою метою є реалізація в професійній сфері. Адаптація молодих фахівців пов'язана з високим прийняттям себе, переживанням емоційного комфорту на роботі щодо здатності прийняти на себе відповідальність, прийняттям своїх колег. У досвідчених фахівців виражені показники: висока мотивація уникнення невдач, висока значущість цінностей безпеки, доброти і досягнення, низький контроль за дією.

Список використаних джерел:

1. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? Job satisfaction / F. Herzberg // A Reader. – 1976. – P.17–32. doi: 10.1007/978-1-349-02701-9_2.

2. Laming D. Human motivation: how does it work? / D. Laming // Understanding human motivation: what makes people tick? – Oxford, UK: Blackwell publishing Ltd, 2004. doi: 10.1002/9780470773383.ch16

3. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – М: Эксмо, 2010. – 103 с.

4. Гетьман О.О. Побудова ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві / О.О. Гетьман // Фінансово-бюджетна політика в контексті соціально-економічного розвитку регіонів / Тези міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпропетровськ, 21–23 березня 2011 р.). – Дніпропетровськ:

ДДФА, 2011. – С. 249–252.

5. Мерманн Е. Мотивація персоналу / Е. Мерманн; пров. з нього Е.І. Височінова. – Харків: Гуманітарний центр, 2007. – 185 с.

6. Мотивація ІТ-фахівців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-it-specialistov-opyt-kompanii-asp-intervyu-c-olgoy-petrovoy>.

7. Moran Barbara B. Library and Information Center Management / Barbara B. Moran. – Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited, 2013.

8. Gilad Chen Ruth. Work Motivation / Gilad Chen Ruth and Kanfer Robert D. Pritchard. – Routledge, 2008. doi:10.4324/9780203809501.

9. Bjorklund C. Work motivation studies of its determinants and outcomes / C. Bjorklund. – Stockholm: Stockholm school of economics. – The Econ. research inst. (EFI), 2001.

The aim of this study is to determine the motivation features of professional workers of different ages. This researched focuses on 1) the most common definitions of «motivation» in the literature and 2) the results of the survey of the staff to identify motivation problems of the staff of different age. The recommendations are formulated for improve in the system of motivation.

Results. The common definitions of «staff motivation» in the literature were analyzed. The motivation is described as a continuous and ongoing process of development and provision of incentives and motives of the enterprise (organization) for their employees to encourage them to perform tasks of the company.

The employment activity is a process that is caused by various factors of motivation and the formation of professional motivation depends on experience, age and commitment to the ideals and values of the employees' profession. Accordingly, a young worker, who has just started his career, cannot possess a system of personal motivators, that is why the organization has to offer other incentives and motivators for his activities in the workplace that should contribute to the objectives of the organization and produce the value added.

The survey of workers of different ages on the motivating factors allowed to identify gaps in the enterprise systems of motivation and to develop the appropriate recommendations to address them for the further improvement of this system. The company managers must understand that the young workers – compared to their more experienced colleagues – have a high motivation to achieve high overall satisfaction and high importance values, the feeling of security and independence, the focus on governance, stability, and service to others and their key objective is to achieve their full professional potential. Adaptation of young employees depends on the high acceptance of themselves, the feeling of emotional comfort at work because of the ability to take responsibility and to be accepted by their colleagues. The following pronounced indicators characterize the experienced professionals: high motivation to avoid failures, high significance of the values of security, kindness and achievements, and low control of implementation.