

БАКСАЛОВА О.М., РЯБОВА А.О.
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСУ РОБОЧОЇ СИЛИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається питання мотивації персоналу на підприємстві. Метою є аналіз підходів до визначення стану мотивації персоналу та розробка напрямів її вдосконалення. Для цього було розглянуто сутність та завдання мотивації праці персоналу, а також світові тенденції, які стосуються мотивування працівників. На основі проведеного аналізу були запропоновані такі складові системи мотивації праці, які дозволять досягти відчутного економічного ефекту вітчизняним підприємствам.

Ключові слова: мотивація праці персоналу, стимулювання, продуктивність праці, ефективність діяльності.

BAKSALOVA O., RIABOVA A.
Khmelnitsky National University

MOTIVATION AS A MANAGEMENT FUNCTION IN THE PROVISION SYSTEM OF EFFICIENT USE OF THE EMPLOYEE POWER RESOURCES OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

The article deals with the problem of personality motivation in the conditions that are at the present stage of development of Ukraine is very important, because the effective activity of the enterprise is more and more ensured by coherence in the work of the personnel, which becomes possible only with the organization of a proper motivational basis that will be able to stimulate employees to improving performance. The stimulation of labour is aimed at creating the conditions under which labour activities will produce such results that will adequately meet the needs of the employee, as well as to form motives for work. The purpose of stimulation is manifested in inducing a person to work, in an interest in working better, more productive. To do this, the system of motives and incentives must have a certain regulatory framework, that is, the employee must know exactly what is required before him, for which he will receive remuneration and what sanctions can be applied if he does not do anything. The aim is to analyze approaches to determine the state of motivation of staff and develop directions for its improvement. For this purpose, the essence and tasks of personnel motivation, as well as world trends related to the motivation of employees, were considered. On the basis of the analysis, the following components of the system of motivation were proposed, which would allow a tangible economic effect to be achieved by domestic enterprises. In general, in order to motivate the work of the personnel of an enterprise, it should: take into account the peculiarities of the foreign economic situation; to be consistent with the economic strategy of the enterprise on which the methodology for achieving the goals is directly based and which should determine the rational level of employee income, which will lead to high results of their work, as well as the enterprise as a whole; to forecast the effectiveness of the process of motivation in the enterprise, which is achieved by the optimal balance between the economic and social interests of the parties concerned and determined by the degree of achievement of economic and social goals not only of the enterprise but also of employees.

Key words: motivation of work of personnel, stimulation, productivity of labour, efficiency of activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Проблема мотивації особистості в умовах, що склалися на нинішньому етапі розвитку України, має досить важливе значення, адже ефективна діяльність підприємства більшою мірою забезпечується злагодженістю у роботі персоналу, що стає можливим лише під час організації належної мотиваційної основи, яка буде здатна стимулювати працівників до підвищення результативності діяльності.

Однією із провідних функцій менеджменту на підприємстві є мотивація. Аби реалізувати свій потенціал до економічного зростання підприємство намагається переконувати персонал працювати ліпше, стимулювати до підвищення активності діяльності, а також підтримувати зацікавленість у результатах. Проте недостатня мотивація, або ж невміле застосування даної системи, може бути гальмуючим фактором для підприємства і спричинятиме низькі результати діяльності та високу плинність кадрів.

І тому, що питання поліпшення системи мотивації на підприємстві є досить актуальним, це зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і виділення не вирішених раніше частини загальної проблеми. Закономірності впливу мотивації, створення механізмів та методів її реалізації задля підвищення продуктивності діяльності персоналу широко вивчаються у працях таких економістів-класиків, як А. Афоніна, А. Врума, Ф. Герцберга, Ф. Гілбрета, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Р. Оуена, А. Сміта та ін.

Ці вчені досліджували теоретичні та практичні аспекти ефективного управління персоналу з різних точок зору і, незважаючи на це, більша частина українських підприємств не мають належної ефективної системи мотивації для персоналу. Для розробки та подальшого впровадження механізму мотивації необхідно, в першу чергу, враховувати специфіку функціонування кожного господарюючого об'єкта

окремо. Також доцільним при вирішенні даного питання є врахування не лише вітчизняного досвіду, а й зарубіжного.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз підходів для визначення стану мотивації персоналу, визначення стимулів його трудової діяльності в сучасних умовах господарювання об'єктів підприємницької діяльності, а також розробка напрямів вдосконалення мотиваційної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення ефективного управління людиною необхідно зрозуміти її мотивацію. Лише за умови визначення того, що спонукає людину до діяльності, які саме мотиви служать фундаментом її дій можна спробувати сформуванню ефективну систему управління нею. Для цього, насамперед, необхідно знати як саме виникають ті чи інші мотиви, як і яким чином можна призвести до дії ці мотиви, а також як, взагалі, здійснюється мотивація людей.

Безперечним є те, що майже кожна людина прагне знайти цікаву роботу з пристойними умовами, де вона зможе самоствердитись, досягти перспективного росту та відчутти самоповагу. Звідси слідує, що велику роль в менеджменті відіграє мотивація статусу – рушійна сила поведінки, яка пояснюється бажанням посісти вищу посаду, виконувати роботу, яка потребуватиме більшої відповідальності та матиме більшу складність і, загалом, працювати у тій сфері діяльності, яка прийнята суспільно корисною.

Проведений аналіз визначень поняття мотивації (табл. 1), показав, що кожен автор має власне трактування даного поняття, але в загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [10, с.211].

Відношення до праці характеризується наявністю або відсутністю прагнень у людини виявляти свої сили – духовні та фізичні, використовувати свої знання, вміння, здібності, досвід для досягнення як кількісних, так і якісних результатів праці. Воно має свій прояв в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Зовнішнім проявом відношення до праці є трудова поведінка, а внутрішнім – мотивація й оцінка.

Якщо розглядати мотивацію залежно від поведінки людини, то це процес вибору того типу дій, який буде зумовлений впливом як зовнішніх факторів, так і внутрішніх. А якщо в управлінні, то мотивація – це функція, що формує стимули для працівників працювати з повною віддачею, довгостроково впливає на працівника, щоб змінити його ціннісні інтереси та орієнтації, сформувати відповідну мотивацію і розвинути трудовий потенціал.

Таблиця 1

Визначення поняття мотивація

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. [8] Бутко М., Белокур Є. [1]	внутрішній психічний механізм людини
Це функція задоволення ієрархії потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, приналежності, повазі та визнанні, самовираженні.	А. Маслоу	бажання задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А. [2]	свідоме прагнення
Це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [9, с.360]	процес спонукання

Сутність теорій мотивації – коли перед людиною ставлять певні завдання і вона знає винагороду, яку зможе отримати за це, тоді вона зіставляє все це зі своїми можливостями та потребами і приймає рішення як здійснювати ту чи іншу діяльність.

Те, що мотивація – досить складний процес, а її ефективність оцінюється згідно з результатами діяльності підприємства, підтверджується розмаїттям поглядів.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [6, с.22].

Як основна функція менеджменту, мотивація – це процес, який спонукає працівників до діяльності внаслідок формування мотивів поведінки для того, щоб досягти не лише особистих цілей, а й цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [7].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [7].

Вдосконалення мотивації працівників необхідне, насамперед, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства, а для цього необхідно:

- підвищити результативність роботи працівників;
- оперативно досягати поставлених цілей підприємства;
- встановити зв'язок результатів роботи співробітників з оплатою та нематеріальними стимулами;
- зробити прозорою систему заохочування;
- знизити плинність кадрів;
- поліпшити психологічний клімат та командну роботу.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [4, с.275].

Системи мотивації залежать від розмірів підприємства, чисельності його працівників, форми власності, особливостей галузі, а також цілей самого підприємства.

Використання зарубіжних методів мотивації є в більшій частині неприйнятним для підприємств АПК України, оскільки в них незадовільні матеріальні потреби, не говорячи вже про моральні. Під час розробки нематеріальних моделей мотивації необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо. В Україні на даний момент серед основних ціннісних орієнтацій слід виділити колективізм, орієнтацію на сьогодні, орієнтацію на уникнення невдачі [11].

Звідси стає зрозумілим, чому популярні технології управління за цілями на Заході так погано працюють в Україні. Світові тенденції, які стосуються мотивації, базуються на посиленні ролі керівних працівників для задоволення інтересів власника, використанні гнучкого графіку робочого дня та систем оплати праці, а також безпосередньому стимулюванні за досягнення певних результатів.

У США одним з основних способів мотивації є матеріальна винагорода. Оплата праці в американських компаніях визначається не результатами праці, а кількістю відпрацьованого часу. У США оклади керівника вищої ланки встановлюються індивідуально з урахуванням змісту і результатів його роботи. На підприємствах існує проста система преміювання, яка передбачає частку працівника у фонді преміювання, яка відповідає розміру його окладу в сумі окладів всіх працівників. Таким чином, дохід працівників на американських підприємствах визначається результатами оцінки атестації і рівнем попередньої заробітної плати [5].

Шкода, але на вітчизняних підприємствах мотивація персоналу полягає в маніпулюванні заробітних плат – збільшується, або зменшується залежно від перебування на ринку. Лише великі підприємства можуть пропонувати висококваліфікованому персоналу, окрім заробітної плати, соціальний пакет, який покриватиме ту частину витрат, яка направлена на життєдіяльність працівника, тобто медична страховка, доплата до відряджень, відпусток, мобільні послуги, пенсійні внески тощо.

Для посилення мотивації праці в зарубіжних країнах застосовують різні системи участі співробітників в прибутках і формуванні власності. Так, у Білорусії в Державній програмі відродження і

розвитку села на 2006–2012 роки визначений один з напрямів діяльності агропромислових підприємств – посилення стимулюючої ролі заробітної плати з використанням новітніх систем оплати і стимулювання праці і виробництва, в яких задіяна участь працівників і колективу у формуванні власності підприємства, формування і накопичення персоналізованих частин власності в майні підприємств, участь працівників в прибутках підприємств [3].

Постановка цілей передбачає – правильно поставлена мета, при орієнтації на її досягнення, виконає мотиваційну роль для працівника. Якщо розширити трудові функції – збільшити число операцій, які виконуватимуться одним працівником – робочий цикл кожного працівника продовжиться і, як наслідок, зросте інтенсивність праці. Але застосування даного методу можливе за наявності недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширювати коло своєї діяльності, інакше це призведе до різкого опору зі сторони персоналу.

Збагачення праці має на меті надати працівнику таку роботу, яка б створила можливість кар'єрного росту, відповідальності, самореалізації, включення до обов'язків певних функцій планування та контролю за якістю як основної, так, іноді, і суміжної продукції.

Аби досягти відчутного економічного ефекту вітчизняним підприємствам варто впровадити такі складові системи мотивації праці:

- поєднати елементи погодинної системи оплати праці з відрядною;
- встановлювати розмір оплати праці для працівника в залежності від його рівня кваліфікації, якості роботи, стажу;
- встановлювати надбавки, премії за безаварійну роботу, довгу експлуатацію машин;
- індивідуалізувати оплату праці, тобто враховувати ініціативність, старанність працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

Що ж стосується комплексної системи мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств, то вона має більш широкі можливості для покращення результативності роботи не лише окремого працівника, а всього колективу підприємства в цілому.

Отже, щоб забезпечити підвищення результатів діяльності підприємства, необхідно, щоб уся система менеджменту працювала над спонуканням персоналу до ефективної праці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Мотивація у структурі організації є одною з найважливіших функцій, адже стосується усіх сфер організаційних взаємодій і завдяки тому, що забезпечує відсутність протиріч між індивідуальними та суспільними потребами в організації, дозволяє усім органам та підрозділам нормально функціонувати.

Взагалі, мотивація праці – це бажання працівників задовольняти свої потреби саме через трудову діяльність, а стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого можна здійснити мотивацію.

Стимулювання праці направлене на створення таких умов, за яких трудова діяльність даватиме такі результати, які будуть достатньо задовольняти потреби працівника, а також формувати мотиви до праці.

Ціль стимулювання виявляється у спонуканні людини до праці, у зацікавленні працювати краще, продуктивніше. Для цього система мотивів та стимулів повинна мати певну нормативно-правову базу, тобто працівник повинен знати, які саме перед ним ставлять вимоги, яку за це він отримає винагороду і які санкції можуть бути застосовані, якщо він нічого не виконає.

Загалом, щоб мотивація трудової діяльності персоналу підприємства була ефективною, вона повинна враховувати особливості зовнішньоекономічної кон'юнктури; бути погодженою з економічною стратегією підприємства, на якій безпосередньо базується методологія досягнення цілей, і яка повинна визначати раціональний рівень доходів працівників, який і призведе до високих результатів їх праці, а також підприємства в цілому; прогнозувати на підприємстві ефективність процесу мотивації праці, яка досягається оптимальним балансом між економічними та соціальними інтересами зацікавлених сторін та визначається ступенем досягнення економічних та соціальних цілей не лише підприємства, а й працівників.

Література

1. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
2. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410 с.
3. Гусаков В. Экономические механизмы самофинансирования и эффективности агропромышленного производства / В. Гусаков // Аграрная экономика – 2007. – № 12. – С. 5–12.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропівного. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 274–403.
5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – № 2.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
7. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 50–55.
8. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

10. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посібник / Никифорова В.Г. – 2-е видання, виправлене та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

11. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / Черкасов В. В., Платонов С.В., Третьяк В.И. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.

References

1. Butko M. Rynok pratsi i protsesy yoho rehionalnoi transformatsii / M. Butko, Ye. Belokur. – K., 2000. – 467 s.
2. Vernadskyi A. A. Mekhanizm motyvatsii personalu / A.A. Vernadskyi. – K., 2000. – 410 s.
3. Husakov V. Ekonomycheskye mekhanyzmy samofynansirovaniya y efektyvnosti ahropromyshlennoho proyzvodstva / V. Husakov // Ahrarnaia ekonomika – 2007. – #12. – S. 5–12.

4. Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk / Za zah. red. S.F. Pokropyvnoho. – K.: KNEU, 2004. – S. 274–403.

5. Yeskov O. Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi // Ekonomika Ukrainy. 2001. #2.

6. Kolot A.M. Motyvatsiia personalu: pidruchnyk / A. M. Kolot. – K.: KNEU, 2005. – 337 s.

7. Korolova K. Vzaiemozviazok motyvatsii i rivnia profesiinykh dosiahnen / K. Korolova // Personal. – 2008. – #2. – S. 50–55.

8. Maskon I. V. Upravlinnia kompaniieiu / I.V. Maskon. – K., 2000. – 570 s.

9. Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta: per. s anh. – M.: Delo, 2000. – 704 s.

10. Nykyforenko V.H. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. 2-e vydannia, vypravlene ta dopovnene. – Odesa: Atlant, 2013. – 275 s.

11. Cherkasov V. V., Platonov S.V., Tretiak V.Y. Upravlencheskaya deyatelnost menedzhera. Osnovy menedzhmenta. K.: Vakler, Atlant, 1998. – 470 p.

Надійшла: 14.11.2017

Рецензент: д. е. н., проф. Ковальчук С. В.