

Мельник А.О.,
кандидат економічних наук,
доцент, завідувач кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

Мельник Л.С.,
викладач Коледжу мистецтв та дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. У статті проаналізовано сутність сучасних мотиваційних підходів як основного чинника ефективної праці персоналу. Висвітлено сучасні методи мотиваційних підходів до праці та їхній вплив на результативність діяльності працівників.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний підхід, ефективність праці, мотиваційна стратегія підприємства, дієві стимули, система мотивації.

Мельник А.О., Мельник Л.С. Анализ современных мотивационных подходов к управлению персоналом. В статье проанализирована суть современных мотивационных подходов как основного фактора эффективной работы персонала. Подчеркиваются современные методы мотивационных подходов труда и их влияние на результативность деятельности работников.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный подход, эффективность труда, мотивационная стратегия предприятия, действующие стимулы, система мотивации.

Melnyk A.O., Melnyk L.S. An analysis of modern motivational approaches to personnel management. The article analyzes the essence of modern motivational approaches as the main factor of effective work of personnel. It highlights the modern methods of motivational approaches of labor and their influence on the effectiveness of employees' activities.

Key words: motivation, motivational approach, labor efficiency, motivational strategy of the enterprise, effective incentives, system of motivation.

Постановка проблеми. Нині в Україні спостерігається криза праці. Вона перестала бути для великого числа людей сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. За таких умов не можемо говорити про високу продуктивність праці, про розвиток ініціативи працівника, про формування сильної трудової мотивації. Головне завдання сучасних мотиваційних підходів до персоналу – зробити їх не стільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили [1, с. 23].

Мотиваційні підходи ґрунтуються на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, своєю чергою, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – на внутрішні і зовнішні.

Працездатний і згуртований персонал виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу незалежно від того, чи створення його є свідомим і цілеспрямованим, чи спонтанним, стихійним. До них належать:

1) уявлення про мету створення колективу. Якщо це уявлення чітке, ясне і відповідає внутрішнім переконанням та прагненням людей, то вони готові заради її

досягнення повністю чи частково відмовитися від свободи рішень і вчинків та підкоритися груповій владі;

2) позитивна оцінка результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів у процесі спільної роботи, то це свідчитиме на його користь. Отже, члени колективу впевнюються у правильності свого рішення щодо входження у нього і з ентузіазмом налагоджуватимуть співпрацю;

3) психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основу першої становить відповідний темперамент членів колективу; в основі другої – відповідність їхніх професійних та моральних якостей.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організація виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність сучасних мотиваційних підходів розкривається у багатьох літературних джерелах. Так, З.О. Манів та І.М. Луцький розкривають зміст системи мотивації праці як сукупність взаємопов'язаних заходів, які зацікавлюють і стимулюють окремого працівника або весь персонал для досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства [2, с. 433].

Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт та інші автори вважають мотиваційні підходи до праці цілеспрямованим спо-

нуканням працівника до високоєфективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі [3, с. 321].

Х.Т. Грехем та Р. Беннет зазначають, що мотивація працівника до виконання роботи складається зі спонукань впливів і стимулів (свідомих і несвідомих), які викликають у працівника прагнення добитися певної мети. Менеджери повинні знати чинники, які створюють мотивацію, щоб спонукати своїх співробітників працювати краще, швидше, ефективніше і з великим ентузіазмом. Частково персонал мотивований потребою заробляти на життя, а частково – людською потребою одержувати задоволення від роботи, відчуття безпеки від того, що вони влаштовані в житті й посадають певну посаду, відчувати пошану колег. Перший мотив можна задовольнити за допомогою системи винагороди персоналу в організації (рівень оплати праці, додаткові пільги); другим – упевненістю в завтрашньому дні, можливостями кар'єрного просування, метою роботи тощо). Численні дослідження проводилися в прагненні розкрити джерела мотиваційних підходів до роботи, але теорія мотивації поки що є експериментальною і неточною та не пропонує ясних висновків [4, с. 90].

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом, розгляд важливих чинників впливу на мотивацію персоналу, які є визначальними з погляду ефективного управління людськими ресурсами, та узагальнення теоретичних підходів до формування персоналу підприємства, виявлення процесів формування працівників як основи ефективного управління персоналом і підприємством.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційні підходи сучасності являють собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує й активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [5, с. 207].

Система мотиваційних підходів персоналу підприємства ґрунтується на таких принципах:

- системності – повне відображення індивідуального внеску людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюжки «людина – посада – робота» й «особа – група – колектив»;
- відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- структурованості – характеризує поділ винагороди за свою працю на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску персоналу в досягнення поточних, кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [6, с. 108].

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотиваційний підхід, який спрацював один раз, знову буде ефективним. Із розвитком працівника розширюються й можливості, потреби у самови-

раженні. Таким чином, процес мотиваційних підходів шляхом задоволення потреб безкінечний.

У сучасних умовах для продуктивності праці на підприємствах необхідно використовувати мотиваційні підходи, заходи, інструменти, як матеріальні, так і нематеріальні. Що з них у конкретній ситуації буде більш доцільним, залежить від особливостей підприємств, персоналу та його структури.

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а інтерес – мотиви. Відповідно, мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукують її до вчинків і дій для отримання винагороди або досягнення певних цілей.

Низка вчених розкриває теорії, які відображають зміст первинних і вторинних потреб, пріоритетність їх мотивуючої дії. Для проведення аналізу потрібно визначити переваги і недоліки основних теорій мотивації (табл. 1).

Мотивування персоналу відбувалося завжди, але залежно від певних чинників, економічного становища підприємства та країни у цілому, змінювалося.

Слід зазначити, що мотиваційні підходи до персоналу базуються як на менталітеті народу, так і на індивідуальних характеристиках кожної особи. Виділимо деякі особливості характеру українського народу, щоб визначити напрями розвитку мотивації сучасного персоналу. До них належать: необов'язковість, схильність до колективізму, бажання отримувати велику заробітну плату за мінімумом докладених зусиль, схильність до підпорядкування, небажання брати на собі відповідальність та ін. Довгий час мотивація у нашій країні була пов'язана з ідеологією комунізму і підкорялася певним стандартам та нормативам. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які спускалися згори. Багато рис мотивації збереглися і на сучасних підприємствах, проте домінуючий характер має матеріальну винагороду.

Протягом багатьох років у світі сформувалася умовна класифікація підходів до мотивації персоналу: американська, європейська та японська. Кожна із цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу. Між названими системами існують значні розбіжності, пов'язані з особливостями національних культур, проте можна виділити такі класичні підходи до мотивації персоналу:

- фізіологічна – заробітна плата;
- безпека – гарантія місця роботи, безпека умов праці, пенсійне забезпечення;
- соціальна потреба – належність до єдиної команди в організації;
- самоповага – оцінка і стимулювання досягнень службовця;
- кар'єрне зростання – реалізація професійного і творчого потенціалу працівника [7, с. 68].

Проте разом із класичними підходами до мотивації підлеглих існують нестандартні сучасні підходи до мотивування праці, які не викликають звикання (а отже, ефект від їх застосування вище, ніж від класичних підходів) і полягають у креативності роботодавця, нематеріальній винагороді персоналу і, таким чином, мають право на існування. До сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом можна віднести:

- незаплановану видачу сертифікатів (у парфумерні магазини, у магазини товарів для дому, салони краси, ресторани);

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	– процес мотивації нескінченний; – розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; – створення ситуації, у ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації	– не враховані індивідуальні риси людей; – ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; – модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі
Теорія очікувань В. Врума	– встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; – контроль над рівнем самооцінки підлеглих, їхніх навичок та знань; – формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих	– не зовсім враховано індивідуальні особливості людей і самої організації; – недостатньо опрацьовано методологічні заходи та технічний бік застосування моделі в практиці управління
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	– люди із сильною потребою у владі (керівники), мають організаторські здібності, впевнені в собі; – люди із сильною потребою в успіху, прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; – люди із сильною потребою у причетності, швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, вирішують конфлікти, надають емоційну підтримку	– недостатньо враховано індивідуальні особливості кожного; – не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці не менш активні, ніж вищі; – використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі
Теорія справедливості С. Адамса	– роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); – пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці	– модель спирається на фінансове задоволення потреб; – визначення справедливості винагороди суб'єктивне з боку працівника й керівника і практично не піддається узгодженню
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	– мотиваційні підходи у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; – складені переліки чинників дають змогу персоналу самостійно виявляти свої вподобання; – трудові успіхи, заслуги, кар'єрне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки	– суб'єктивні методи дослідження; – наявність двох груп чинників не завжди можлива і не завжди підходить працівникам
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	– результативна праця – задоволення; – результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; – рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в належній винагороді	– точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; – оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

– нагородження співробітників поїздками (туристичні путівки за кордон, вихідні в СПА-готелі, день в аквапарку і т. д.);

- надання додаткових days off (відгулів) за досягнення;
- фотосесію з родиною у професійного фотографа;
- наймання кваліфікованих шеф-кухарів;
- подарунки для дітей співробітників, у тому числі поїздки та екскурсії;
- унікальний дизайн офісів та офіси, розміщені на незвичайних територіях (у лісі, горах і т. д.);
- безкоштовні перельоти для співробітника і його сім'ї до місця відпочинку один раз на рік;
- послуги салонів краси та СПА;
- власний дитячий садок (поруч з офісом);
- навчання співробітника за рахунок підприємства.

Мотивація – це не синонім слів «добре» і «дієво». І не завжди це те, що перевірено роками, й очевидно, що працює у конкретній ситуації. Захід усвідомив ще

майже століття тому, що мотивація персоналу – це яскравий приклад. Рідкісні приклади вітчизняного креативного підходу до мотивації співробітників компаній доводять, що слід задуматися про впровадження інновацій у цьому напрямі. А світовий досвід показує, в якому напрямі варто працювати. Звичайно, готового рецепту ніхто не запропонує, оскільки в нестандартній мотивації дуже важливий і особистісний підхід до кожного співробітника, і визначення особливостей сформованого колективу, від чого й повинні відштовхуватися методи. Однак вони можуть наштотувати на думку, з чого почати й як використовувати свої можливості.

Компанія Google вже який рік поспіль очолює список найкращих роботодавців світу. З одного боку, можна заперечити, що ця компанія може собі це дозволити, враховуючи її масштабність і розвиток, але, з іншого боку, треба визнати, до свого статусу Google прий-

шов не від хорошого життя. У період 2005–2010 рр. заклятий ворог компанії – Facebook переманив більше 500 осіб, серед яких були Чед Херлі (творець YouTube), Енді Рубін (глава відділу мобільних пристроїв) та інші ключові кадри. Після цього були введені безпрецедентні заходи з мотивації співробітників, що дали змогу докорінно змінити ситуацію.

Google – найпоказовіший приклад того, як потрібно мотивувати співробітників, щоб вони приносили якомога більше користі роботодавцю. По-перше, Google створив комфортабельні умови праці, обладнавши офіси дуже оригінально, причому обстановка в кожному підрозділі враховує не лише загальні тенденції, а й національні пріоритети. Спортивний комплекс, невелика клініка, перукарня, хімчистка, розваги, релакс у масажному кріслі, наймання вчителів буддизму для медитації, смачна їжа, можливість розміщення домашніх тварин, якщо без них не можуть співробітники зосередитися. Співробітники компанії пишаються своєю роботою, не хочуть її втратити і намагаються всіляко бути корисними.

Компанія готова враховувати особливості організму («сова» ти чи «жайворонок») і складає індивідуальні графіки роботи співробітників.

У компанії Google дозволяється чверть робочого часу присвячувати своїм особистим проектам. Незапечений приклад цього – пошта Gmail.

Google не оминає увагою і сім'ї працівників: при народженні дитини дається двомісячна відпустка, а в разі смерті співробітника його сім'я буде ще 10 років отримувати половину зарплати годувальника.

Уолт Дісней ще всередині минулого століття зрозумів важливість нестандартного підходу до мотивації. У його відомстві були готелі при парках розваг, де, крім престижних посад управлінців, були й технічні відділи, зокрема пральні, де була висока плинність кадрів у зв'язку з непрестижністю роботи і важкими умовами праці. Але засновник компанії гордо назвав їх «текстильними службами». Таким чином, вони стали цілим підрозділом компанії, а всі негативні моменти відійшли на другий план.

Ще одним цікавим прикладом «сили слова» відрізнялася імперія Стіва Джобса. Консультанти його компанії, люди креативні й розумні, займали посаду зі скромною назвою «геній». Тобто керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють геніальні люди, які, своєю чергою, були горді своїм статусом.

А от компанія з виробництва програмного забезпечення Asana розробила кулінарний підхід до мотивації співробітників. Власники найняли кваліфікованих шеф-кухарів, які готували таку їжу для співробітників, яка розвиває їх творчі здібності. Меню повинно бути не тільки смачним, а й корисним, стимулювати активність мозку, усувати сонливість. Також в офісі компанії завжди є шоколад, який, як відомо, є хорошим антидепресантом і допомагає креативно мислити.

Як відомо, теплий клімат відносин між співробітниками – частина успіху команди. Розуміючи це, компанія Japan General Estate Co запропонувала грошову винагороду в розмірі 3 тис. доларів для менеджера, який налагодить найтепліші взаємини з колективом. Конфлікти – усунулися, загальна атмосфера – поліпшилася, а вартість цього клімату є досить демократичною та чесною.

Український досвід не настільки цікавий і різноманітний, як світовий, але й у нашій країні є креативності в питаннях мотивації. Дуже яскравий приклад – вітчизняна компанія «ВВН Україна». Там, окрім традиційних методів підвищення працездатності та бажання внести свій внесок у справу, ввели одне цікаве правило з назвою «Черепашка forever». Регіональному менеджеру, підопічні якого за підсумками місяця продемонстрували найгірший результат роботи, публічно вручається жива черепаха з докладною інструкцією догляду за рептилією. У перебігу наступного місяця співробітник повинен паралельно з основними завданнями стежити за нею без права передачі обов'язків будь-кому іншому. При цьому залишити черепаху вдома на маму чи бабусю не вийде – вона повинна жити в офісі компанії. Можливо, робота це не така й складна, але факт того, що вона дісталася саме вам, змусить задуматися над поліпшенням особистих і колективних результатів праці.

Нестандартні підходи компанії використовують і під час виплати бонусів за результатами роботи. Наприклад, премію отримує кожен працівник «Бритіш Американ Тобакко Україна», який привів у компанію нового співробітника.

Звичайно, і в креативній мотивації повинні бути рамки розумного, але те, що в наш час вона подіє краще, ніж традиційні методи, доводить світовий досвід. Головне – знайти свій особистий підхід до власних співробітників.

Висновки. Нематеріальна мотивація складається із цілого комплексу аспектів починаючи із самомотивації співробітника й оцінки колегами його заслуг і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії, можливістю проявити себе в різних аспектах життя фірми, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника [8, с. 45].

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду мотивування підприємств ефективним буде застосування сучасних мотиваційних підходів на вітчизняних підприємствах:

1. системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств, з якими конкретна організація веде боротьбу за цінні кадри;

2. механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства та компанії у цілому;

3. частину прибутку потрібно використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні;

4. надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

5. необхідно витримати розумний баланс між матеріальним і нематеріальним боками винагороди [9, с. 361].

Отже, сучасні мотиваційні підходи повинні бути орієнтовані на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простими і зрозумілими для кожного працівника. Розроблення мотиваційних підходів передбачає необхідність чітко усвідомлювати бажані результати, при цьому велике значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2009, С. 524.
2. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. К.: Знання, 2004. 580 с.
3. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. Економіка підприємства. Львів: Новий світ-2000, 2004. 448 с.
4. Грэхэм Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. Харків: АдВА, 2013. 240 с.
7. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. К.: Кондор, 2003.
8. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 45–51.
9. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.

УДК 658

Орехова А.І.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічного контролю та аудиту,
Сумський національний аграрний університет

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Орехова А.І. Концептуальні засади управління економічним потенціалом підприємства. У статті обґрунтовано проблематику визначення напрямів та способів досягнення максимального результату діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів. Доведено, що належна система управління економічним потенціалом підприємства дає змогу зробити процес використання ресурсів більш раціональним та цілеспрямованим. Досягнення мети управління економічним потенціалом підприємства реалізується через управління структурними елементами економічного потенціалу підприємства: виробничим, фінансовим, інвестиційним, маркетинговим, трудовим, організаційно-управлінським. Визначено завдання управління структурними елементами економічного потенціалу підприємства. Проведено впорядкування концептуальних засад управління економічним потенціалом підприємства та його структурних елементів.

Ключові слова: потенціал, економічний потенціал, управління, підприємство, концепція.

Орехова А.И. Концептуальные основы управления экономическим потенциалом предприятия. В статье обоснована проблематика определения направлений и способов достижения максимального результата деятельности предприятия в условиях ограниченности ресурсов. Доказано, что надлежащая система управления экономическим потенциалом предприятия позволяет сделать процесс использования ресурсов более рациональным и целенаправленным. Достижение цели управления экономическим потенциалом предприятия реализуется через управление структурными элементами экономического потенциала предприятия: производственным, финансовым, инвестиционным, маркетинговым, трудовым, организационно-управленческим. Определены задачи управления структурными элементами экономического потенциала предприятия. Проведена систематизация концептуальных основ управления экономическим потенциалом предприятия и его структурных элементов.

Ключевые слова: потенциал, экономический потенциал, управление, предприятие, концепция.

Oriekhova A.I. Conceptual principles of management of the economic potential of the enterprise. The article substantiates the problems of determining the directions and ways of achieving the maximum result of the enterprise in the conditions of resource constraints. It is proved that proper system of management of economic potential of an enterprise allows making the process of using resources more rational and purposeful. Achievement of the goal of management of the economic potential of the enterprise is realized through the management of structural elements of the economic potential of the enterprise: production, financial, investment, marketing, labor, organizational and managerial potential. The tasks of managing the structural elements of the economic potential of the enterprise are determined. The organization of the conceptual bases of management of the economic potential of the enterprise and its structural elements has been streamlined.

Key words: potential, economic potential, management, enterprise, concept.