

УДК 658.012

Скриль В.В., к.е.н., доцент

Галайда Т.О.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена дослідженням сутності та складових мотиваційного механізму, проведенню аналізу його впливу на діяльність працівників та визначенням методів оцінки ефективності мотивації праці в системі управління персоналом на підприємстві. Запропоновані рекомендації щодо формування завдань, визначення методів та вдосконалення системи мотивації для підвищення ефективності використання персоналу підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: мотивація праці, мотиваційний механізм, методи мотивації, ефективність, стимулювання, трудова діяльність, винагорода.

Skril V., Galayda T.

EFFECTIVE USE OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article explores the nature and the components of the motivational mechanism, analysis of its influence on the activities of employees and on the methods of evaluation of effectiveness of the motivation in the personnel management system at the enterprise. The guidelines for the formation of a tasks, determining methods and improvement of motivation system for increasing the efficiency of staff of the enterprise in modern conditions were proposed.

Keywords: work motivation, motivational mechanism, methods of motivation, efficiency, stimulation, employment, remuneration.

Скрыль В.В., Галайда Т.А.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена исследованию сущности и составляющих мотивационного механизма, проведению анализа его влияния на деятельность работников и определению методов оценки эффективности мотивации труда в системе управления персоналом на предприятии. Предложены рекомендации по формированию задач, определению методов и усовершенствованию системы мотивации для повышения эффективности использования персонала предприятия в современных условиях.

Ключевые слова: мотивация труда, мотивационный механизм, методы мотивации, эффективность, стимулирование, трудовая деятельность, вознаграждение.

Постановка проблеми у загальному вигляді її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток науки управління персоналом та економіки праці пов'язаний із появою нових підходів до побудови та застосування дієвих механізмів використання трудового потенціалу працівників на основі партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва підприємства та персоналу. Реалізація цього здійснюється за допомогою як традиційних, так і нових методів, які дозволяють досягти балансу між організаційною та мотиваційною складовими в управлінні.

Актуальним питанням залишається систематизація та класифікація методів мотивації праці, визначення інструментів мотивації праці та використання складових мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства та управління ефективністю його діяльності в цілому.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Мотивацію досліджували багато відомих науковців: А. Маслоу, А. Шопенгауер,

Д. Аткінсон, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Порттер, Е. Лоулер та багато інших. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації праці здобули такі вітчизняні вчені: А. Колот, С. Бандур, А. Андрєєва, А. Мельник, В. Соколенко, О. Мороз, Л. Нікіфорова та багато інших. У працях зазначених учених з різних точок зору досліджено важливі теоретичні, методологічні й практичні питання в контексті основних тенденцій ефективного управління персоналом.

Проте в сьогоднішніх ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування мотиваційного механізму з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Цілі статті. Основною метою є дослідження складових мотиваційного механізму та методів його оцінки в системі управління персоналом на підприємстві й розроблення рекомендацій щодо його ефективного використання в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовільняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманых працівників, урухомленням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудових відносин [1, с.15].

При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок [2, с.362].

Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [3, с. 259].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [1, с. 173].

Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися та історичний досвід роботи [3, с. 263].

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення

дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються [4, с 56].

Розгляд зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективним є сполучення матеріальної винагороди з різноманітними системами соціальних виплат та пільг, що здійснюються на рівні підприємств та формують спеціальні соціальні фонди. Такі виплати спонукають до покращення становища працівника, підтримують його працездатність, підвищенню кваліфікації, зниження глибинності робочої сили [5, с. 25].

Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні [6, с. 85].

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задоволити потреби працівника у мотивації. Але, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навики, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань. Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення такого механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [6, с 86].

Персонал є основним джерелом продуктивності та ефективності праці підприємства. Саме люди визначають та реалізовують стратегії компанії. Вони є найголовнішим ресурсом в корпоративному управлінні організації. Головною функцією менеджменту є мотивація персоналу, яка забезпечує ефективну діяльність організацій. Мотивований персонал – це застава успішної роботи й поступального руху організації в напрямку реалізації стратегії й зміцненні її положення на ринку [7, с. 48].

Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи [8, с. 248].

Основними методами мотивації працівників є матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація спрямована переважно на задоволення фізіологічних потреб. До неї відносять заробітну плату, премії, бонуси та надбавки. Проте гроші – це не єдиний і часто не найефективніший спосіб мотивації працівників. Вважається, що нематеріальна винагорода часом може вплинути помітно та ефективно. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини. Ефективно дана мотивація впливатиме лише на тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація [9].

Універсальними методами нематеріальної мотивації рекомендованими ефективними методами, які підіймуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є:

- 1) покращення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих в робочий час;

7) зворотній зв'язок [10, с. 31].

Отже, система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складові. Зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати безліч аспектів, починаючи з особливостей характеру працівників і закінчуючи їх прагненням професійного самовираження, та використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальну складову мотивування.

Збільшення на підприємстві мотивованих працівників надає більше можливостей керівництву щодо його ефективного використання. Тому керівникам важливо зосередитись не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу на підлеглих. Неможливо постійно досягати високих результатів без поваги до особистості кожного працівника.

В свою чергу у працівників повинна бути мотивація:

- гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження;
- можливість професійного зростання;
- задоволеність винагородою;
- наявність системи заохочень.

З метою оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві можна запропонувати систему показників, що є складовими методологічної бази проведення діагностики системи мотивації праці:

1) Економічні та трудові показники, що визначають ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальних витрат на персонал, та його розвиток, результативність праці тощо.

2) Показники руху персоналу.

3) Показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, демографічної структури персоналу).

4) Показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу.

5) Показники, що характеризують стан організації та умов праці.

6) Показники, що характеризують соціально-психологічний клімат на підприємстві (в трудових колективах), рівень задоволеності працівників роботою, згуртованості, лояльності до підприємства тощо.

Фахівці в галузі HR-менеджменту застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожної компанії індивідуально і залежить від багатьох чинників: від виду діяльності чисельності, структури персоналу, корпоративних цінностей, власників, акціонерів, засновників підприємства, особливостей регіону, прибутковості тощо. Також важливим є врахування стадії життєвогоцикли підприємства [11]. Врахування ж загальних рекомендацій по використанню дієвого мотиваційного механізму на підприємстві може стати запорукою створення ефективної системами управління персоналом.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформувати довгострокові та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні персоналом.

Висновки. Мотивація персоналу на сучасному підприємстві виступає інструментом підвищення результативності та якості трудової діяльності працівників.

Система мотивації включає комплекс заходів, що покликані забезпечувати більш якісну та результативну працю, та водночас витримувати і заохочувати кваліфікованих працівників.

Впровадження та застосування системи мотивації повинно вирішувати наступні завдання:

- покращення якості праці за рахунок залучення співробітників до вирішення поставлених завдань та розкриття їхнього потенціалу;
- «втримування» кращих фахівців на підприємстві;
- залучення кращих співробітників, перемагаючи в конкурентній боротьбі з іншими підприємства (компаніями).

Основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати:

- 1) Матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо).
- 2) Нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо).
- 3) Індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника в залежності від їхньої особистої мотивації до роботи).

Здійснювати перегляд системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно у випадках:

- низької якості та результативності праці;
- високої плинності кадрів;
- зниження рівня лояльності співробітників до підприємства (компанії);
- перевищення темпів зростання загальних витрат на оплату праці порівняно з темпами динаміки продуктивності праці;
- перевищення витрат на персонал порівняно з доходами від його використання.

Основні методи покращення мотивації працівників можуть бути наступні:

- 1) Навчання керівників оволодінню методикою мотивації персоналу та побудови ефективної команди.
- 2) Розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат.
- 3) Запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці.
- 4) Створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу).
- 5) Створення кадрового резерву.

Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадової політики та системи управління персоналом, необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму.

Таким чином, не варто недооцінювати значення сили та можливості мотивації праці, оскільки правильно підібраний комплекс мотиваторів та демотиваторів є запорукою позитивного впливу на результативність і якість праці персоналу підприємства. Керівництво має можливість досягти значних результатів при незмінних витратах на персонал за умови постійного вдосконалення мотиваційного мезанізму. На мотивацію працівника впливає велика кількість стимулів, і раціональне їх поєднання повинно сприяти підвищенню ефективності механізму мотивації персоналу в кожний конкретний період часу на конкретному підприємстві.

Запропоновані рекомендації щодо використання мотиваційного механізму на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на підприємствах с урахуванням сучасних умов господарювання.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

2. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
3. Андреєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Андреєва Т.Є., Терещенко Д.А., Величко В.А. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 259-263.
4. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.Н. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2012. – №4. – С. 55-63.
5. Бандур С.И. Организация мониторинга социально-трудовой сферы в системе ее государственного регулирования / С.И. Бандур // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях: сб. науч., тр. Т. 1 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти. — Донецк, 2001 – С. 24 – 29.
6. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клиженко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – № 69(1042). – С. 83-87.
7. Мороз О.В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О.В. Мороз, Л.О. Нікіфорова, А.А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ , 2011. – 275 с.
8. Нікіфорова Л.О. Первісні витоки мотивації людини / Л.О. Нікіфорова // Вісник львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 244–250.
9. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101
10. Нікіфорова Л.О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л.О. Нікіфорова, Я.В. Білоконь // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – № 2. – С. 24 – 31.
11. Новікова А. Вся правда о мотивации / А. Новікова // HR-Лига [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808>.

Рецензент д.е.н., професор Кузняк Б.Я.