

*Є. Мурашко, магістр,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, Київ*

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглядаються такі категорії в управлінні персоналом, як «мотивація» і «стимулювання трудової діяльності». Наведено поняття, основні концепції, обґрунтовується мета діяльності щодо мотивації та стимулювання, механізми формування мотивації, типи працівників, роль керівника в управлінні мотивацією та стимулюванням.

Ключові слова: *управління персоналом, мотивація, стимулювання, трудова діяльність, працівник, керівник, економічна ефективність, методи стимулювання, взаємозв'язок мотивації та стимулювання.*

*Е. Мурашко, магістр,
Національная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев*

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматриваются такие категории в управлении персоналом, как «мотивация» и «стимулирование трудовой деятельности». Приведены понятия, основные концепции, обосновывается цель деятельности по мотивации и стимулированию, механизмы формирования мотивации, типы работников, роль руководителя в управлении мотивацией и стимулированием.

Ключевые слова: *управление персоналом, мотивация, стимулирование, трудовая деятельность, работник, руководитель, методы стимулирования, взаимосвязь мотивации и стимулирования.*

*Е. Murashko, master of arts,
National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYMENT IN PERSONNEL MANAGEMENT

In the article such categories in personnel management as motivation and stimulation of labour activity are viewed. Concepts, the basic conceptions are given, the aim of activity on motivation and stimulation is grounded, the mechanisms of formation of motivation, the types of workers, the role of managers in managing motivation and stimulation are also grounded.

Keywords: *personnel management, motivation, stimulation, work, worker, leader, incentives, the relationship of motivation and incentives.*

Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації [4]; це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її ціннісною орієнтацією та спрямовуючою діяльністю [2]. Що стосується трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації. Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у скоєнні чого-небудь [4]. Стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це якийсь імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу, – жаданий об’єкт. Мотивація – процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – процес спонукань ззовні.

Для управління персоналом цінними є знання, за допомогою яких можливо управляти процесами мотивації та стимулювання працівників [3], тобто те, яким чином керівництво може прийти до оптимальної керованості цими процесами, залежно від обраної мети.

Питанням розвитку мотивації та стимулювання праці персоналу чимало праць присвятили такі вчені: В.І. Хміль [6], А.Н. Сорокочайкін [4], В.В. Разсадін [2], Л.В. Єрмоліна [4], Є.С. Шишкіна [7], С.К. Фішман [9], Є.П. Петренко, Т.П. Хрипкова [7], Хілл Наполеон [5] та ін.

Метою написання статті є дослідження й аналіз удосконалення мотивації та стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом.

На сьогоднішній день поширені дві основні концепції мотивації : змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії займаються ідентифікацією того, що внутрішньо особистісне або робоче середовище спонукає до даної поведінки. Процесуальні теорії описують процес мотивації.

Спочатку потрібно визначити цілі цих процесів. Тут ми стикаємося з інтересом сторін – роботодавця і працівника. Для роботодавця метою управління, мотивацією та стимулюванням працівників є економічна ефективність організації, досягнення певних результатів, в основному фінансових. Для працівника метою мотивації та стимулювання служить досягнення певних соціальних і значущих для нього благ.

Економічна ефективність організації визначається кількістю і якістю праці, які працівники організації погодяться надати або затратити, що можливо за наявності соціальних благ, а значить, визначеного рівня соціальної ефективності. Домогтися соціальної ефективності можна тоді, коли організація знаходиться в стійкому економічному становищі й отримує прибуток, що дозволяє вирішувати соціальні завдання, задовольняти інтереси та очікування працівників [7].

Таким чином, управління мотивацією та стимулюванням персоналу є однією зі складових ефективності управління персоналом, під яким розуміється

відношення ступеня досягнення цілей організації і цілей співробітників з витратами на персонал.

Управляти мотивацією та стимулюванням персоналу в організації необхідно з огляду на короткострокову та довгострокову перспективу співпраці працівника та роботодавця. Виходячи з цілей організації (громадських, комерційних), цілей керівництва організації (трудових, особистих, організаційних), працівників (особистих, професійних, трудових), необхідно вибудовувати відносини, оптимальні для сторін, для чого застосовуються стимули для співробітників, а співробітники, в свою чергу, мають свої мотиви, що забезпечують їхню працю, що не суперечить внутрішнім установкам.

Предбачається, що керівництво формує у співробітників два типи стимулів – довгострокові та короткострокові. Довгострокові пов'язані із загальними цілями працівника та роботодавця – для чого він прийшов в організацію, який позитивний продукт виробляє чи може призвести, які його особисті цілі у співпраці. Короткострокові пов'язані з конкретною діяльністю працівника – стимулювання виконання виробничих планів, певних проектів.

Що стосується мотивації, то довгострокова мотивація у працівника приводить його до того чи іншого роботодавця, сприяє досягненню певних професійних і службових цілей. Короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної трудової діяльності [6].

Залежно від цілей роботодавця, необхідно формувати у співробітників довгострокові та короткострокові «пласти» стимулювання та мотивації. Таким чином, не виникне дисонансу між співробітником і керівником, кожна сторона знатиме, чого вона хоче і що за це отримає. Тут мається на увазі таке поняття, як необхідність один в одному. Тобто роботодавець, сплачуючи низьку заробітну плату працівникам за некваліфіковану працю, може не пояснювати їм, як сильно він їх потребує, тому що очевидно, що це не так. Отже, правильно сформована мотивація та стимулювання між працівником і роботодавцем не призводить до суперечностей між сторонами з приводу праці.

На мотивацію співробітника впливають фактори мотивації. Вони бувають внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчість, задоволення від виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації можуть бути доход, просування службовими сходами, визнання та положення в суспільстві. Таким чином, внутрішні фактори служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні – спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов [2].

Під механізмом формування мотивації розуміється сукупність закономірних зв'язків і відносин, що обумовлюють процес засвоєння соціальних цінностей, норм, правил поведінки, вироблення специфічних для індивіда ціннісних орієнтацій і установок у сфері праці. Формування мотивації починається в процесі соціалізації індивіда під впливом соціокультурного середовища людини. На формування мотиваційних механізмів впливають закладені природою особливості індивіда, етнічні або національні образи праці, образ, рівень і якість життя сім'ї та найближчого соціального оточення, можливість і якість загальнокультурної та професійної підготовки до вибраного роду діяльності [9].

При формуванні мотивації необхідно мати на увазі, що кожного працівника можна віднести до одного з трьох типів мотивації:

1) працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;

2) працівники, орієнтовані здебільшого на оплату праці та інші матеріальні цінності;

3) працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

У своїй діяльності керівництво організації як стимулюючих засобів застосовує монетарні спонукальні системи, що включають оплату праці, участь персоналу в прибутках і капіталі, і немонетарні спонукальні системи – групову організацію праці, соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу. Стимулювання співробітників здійснюється зазвичай керівництвом організації за допомогою певних методів. Згідно з останніми дослідженнями, дохід, матеріальне стимулювання залишається ключовим фактором зацікавленості співробітників [1]. Серед нематеріальних методів мотивації можна виділити повагу, гнучкий графік роботи, можливість ініціативи, співпраця в команді, довіру керівництва. Отже, стимулювання персоналу – це вживані заходи, що забезпечують співробітникам гідні умови праці та задоволення їхніх особистих інтересів. Природно, ці заходи спрямовані на досягнення цілей організації.

Необхідно відзначити, що методи стимулювання безпосередньо впливають на мотивацію співробітників. Чим більш відповідним є який-небудь метод стимулювання для конкретного співробітника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього співробітника. Саме тому керівництву необхідно вивчати свій персонал, щоб забезпечувати сприятливі умови праці, що в перспективі принесе ще більшу кількість корисного виробленого продукту.

Дуже важлива роль у мотивації та стимулюванні персоналу відводиться керівництву організації. Сутність функції мотивації полягає в тому, щоб персонал фірми виконував роботу відповідно до делегованих йому правами і обов'язками і погоджувачись із прийнятими управлінськими рішеннями. Але без належного планування, контролю і навіть поведінки керівника неможливо сформуванню відповідну мотивацію у підлеглих, а також правильно стимулювати їх. Має сенс розглянути типові помилки керівника, що впливають на мотивацію та стимулювання підлеглого персоналу. Нижчеперелічені помилки не містять у собі демотиваційні й антистимулюючі заходи, це принципові помилки, що призводять до наслідків, що тягне за собою невідповідне стимулювання та формування неправильної мотивації у співробітників:

1. Нездатність врахувати всі деталі. Компетентний керівник повинен передбачати все до дрібниць. Він не залишить без уваги несподівано виникле питання під приводом зайнятості. Керівник, який прагне успіху, повинен вникати в усі деталі, пов'язані з його роботою.

2. Неготовність до взаємозамінності. Істинно талановитий керівник завжди готовий, якщо цього вимагають обставини, виконати таку роботу, яку він може спитати і з інших.

3. Очікування винагороди просто за знання замість використання своїх знань для справи. У всьому світі людям платять не за знання, а за вміння щось зробити

або переконати інших зробити це.

4. Відсутність уяви. Якщо у керівника немає уяви, він буде беззахисний перед непередбаченими обставинами і не здатний формувати чіткі плани, від чого ефективність його управління різко впаде.

5. Егоїзм. Керівник, що привласнює собі всю славу від зробленої роботи, повинен знати, що його підлеглі можуть і обуритися. Розумний керівник завжди поділиться славою. Він обов'язково простежить, щоб честі за виконану роботу удостоїлися дійсно заслужили її. Більшість людей краще працюють, коли роблять це не тільки заради грошей.

6. Віроломство. Керівники, які невірні своїм зобов'язанням і співробітникам, чи стоять вони вище або нижче їх за статусом, не в змозі довго утримувати лідерство. Невірність слову і справі – одна з найпоширеніших причин невдач у будь-якій сфері людської діяльності, а тим більше в управлінні персоналом, де велика роль відводиться міжособистісним відносинам.

7. Авторитарність в управлінні. Кваліфікований керівник повинен сам бути досить безстрашним, але не напускати страх на підлеглих. Керівник, який намагається натиснути на підлеглих своїм авторитетом, від авторитетності може швидко перейти до насильства. У реального лідера немає потреби рекламувати свою перевагу. Він досягає цього іншими способами – демонструючи своє розуміння, співчуття, чесність і справедливість, а також абсолютне знання справи.

8. Хизування. Компетентний керівник для того, щоб його поважали підлеглі, не потребує звання чи нагороди. Хизуючись цим, керівник зазвичай не в силах пред'явити що-небудь ще. Манірність і хвалькуватість не мають нічого спільного з діловими якостями людини [5].

Отже, для формування правильної мотивації та стимулювання керівнику необхідно дотримуватися чітких правил: визначити мету, для якої потрібен конкретний співробітник; сформулювати довгострокові та формувати короткострокові плани мотивації та стимулювання, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи правильні методи стимулювання; сам керівник зобов'язаний вести себе гідно, правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.

Використані джерела

1. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. – 2006. – № 9. – С. 22-23.

2. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.

3. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – №1(1).

2012. – С. 121-125.

4. Сорокочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.

5. Хилл Наполеон. Думай и богатей / Наполеон Хилл. – М. : ФАИР, 2008. – 272 с.

6. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. / В.Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

7. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы / Е.С. Шишкина ; под общ. ред. В.Б. Тасеева // Экономика, управление и право в современных условиях: междуна-род. : сб. ст. – К., 2012. Вып. 5(17). – С. 185-193.

8. Википедия – свободная энциклопедия. URL: [http:// ru.wikipedia.org/wiki/](http://ru.wikipedia.org/wiki/).

9. Управление персоналом – сайт Сергея Фишмана. URL: <http://www.hrfaq.ru/>.