

УДК 351:330

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Лебедь Т.В.

Київський національний лінгвістичний університет

У статті представлені сучасні методи мотивації персоналу, проведена оцінка існуючих систем мотивації праці. Приведені результати психологічних досліджень з метою визначення методу мотивації відносно очікуваних працівником результатів від діяльності на підприємстві. Проаналізовано ефективність діючих на вітчизняному ринку механізмів мотивації праці. Запропоновано впровадження в практику вітчизняної мотиваційної політики механізму мотивації робочим часом та підвищення її ефективності.

Ключові слова: діяльність, ефективність праці, менеджмент, метод, мотивація, персонал, підприємство.

Постановка проблеми. Досвід передових економік світу доводить, що важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного чинника виробництва, який є одним з основних резервів економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація жодної із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможлива без зацікавленості в її вирішенні працівників. Мотивація персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорії й методології мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці, практичним аспектам управління мотивацією персоналу присвячена велика кількість наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів. Проблеми мотивації управлінського персоналу викладені в працях Співака В.В. [1], Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. [2], Клименко М.П., Філатова О.О. [3], Літинська В.А. [4], Биканова О.В. [6] і т.д. Що свідчить про безсумнівний інтерес вчених до цієї сфери.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У вищезазначених працях, присвячених дослідженню питання впливу людського фактору на процес виробництва, знайшли своє відображення окремі аспекти мотивації праці персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення результативності та ефективності праці. Однак, проблема сучасних мотиваційних процесів та їх впливу на продуктивність праці управлінського персоналу залишається недостатньо дослідженою, і як наслідок існує багато нерозкритих аспектів в методології ефективного управління і мотивації персоналу.

Мета статті. Основною метою даної статті є дослідження впливу мотивації персо-

налу на підвищення рівня продуктивності праці, аналіз існуючих методів мотивації та варіанти використання цих методів процесі організації механізму мотивації персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [8, с. 188]. Тому успіх управління організацією залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють в установі.

Ефективна система внутрішнього управління підприємством, яка передбачає наявність чітко організованої моделі мотивації праці робітників, займає одне з ключових місць у системі організації діяльності підприємства. Політика мотивації персоналу удосконалює процес адміністративного управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління, із застосуванням інтересів робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості в результатах діяльності особистих та взагалі підприємства, у зростанні показників ефективності виробництва [1, с. 178]. 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 [5, с. 36].

Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності банківських

працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку організації.

Основа мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [6, с. 379-391].

При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб і фізіологічних (збудливість, потреба в екзогенних подразниках; потреба в підтримці гомеостазу та ін.); потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус).

Планування системи мотивації із застосуванням ефективних науково обґрунтованих інструментів, дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, виключаючи при цьому надлишкові матеріальні затрати з боку компанії. Коли працівник виконує свої посадові обов'язки зацікавлено, творчо, з повною самовіддачею, і цілі його саморозвитку співпадають з умовами розвитку підприємства, коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Одним із методів удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. На сьогодні, ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними підприємствами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних засобів мотивації:

– ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, «дошку пошани», поздравлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;

– ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників

– ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [5, с. 36].

Мотивація трудової діяльності працівників організації не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальні інтереси. Підвищення значення трудових і статутних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів

та стимулів. Вони, як і раніше залишаються важливим каталізатором, здатними істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і ефективності праці. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності персоналу належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Слід підкреслити, що для сучасного персоналу, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Процес прийому працівника на роботу передбачає важливість визначення пріоритетного для нього виду мотивації. Працівник, для якого головною є матеріальна мотивація, менше буде проявляти ініціативу у творчих розробках, нововведеннях, навчаннях, ніж працівник, для якого гроші не є основним фактором зацікавлення в досягненні професійності та якісних результатів праці.

Впливовими факторами у виборі засобів мотивації є стать та вік працівників. Висновки були зроблені дослідниками з психології Оксфордського університету. Так, матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, які можуть дозволити собі відсунути особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які, не зважаючи на свій громадський стан, дозволяють собі вести насичене особисте життя. На результати праці заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала та суспільна повага. Співробітники віком до 30 років дуже цінують знакові відмінності, такі як, присвоєння звання подібного за змістом статуту кращого працівника. Вищезазначені висновки були зроблені після вивчення протягом шестирічного дослідження та аналізу наслідків впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [6].

Вищенаведені результати, дозволяють стверджувати, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління. Тому необхідно брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Керівники підприємств та організацій, враховуючи обсяг своїх компетенцій та відносну відсутність централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності.

Для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними мотивами розвитку, крім підвищення зарплати, є кар'єрний

ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі діяльності.

Практика керівництва персоналом сучасних зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для нового сучасного покоління працівників, перш за все працюючої молоді, важливими є інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності, ніж для попереднього покоління. Тут на перший план висувуються такі аспекти, як самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [3, с. 83].

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. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними виробничих цілей і завдань.

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти 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 навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань.

Незадовільна політика кар'єрного зростання на сьогодні є основною причиною відсутності мотивації праці. Для вирішення цієї проблеми і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно усвідомлювати необхідність наявності плану кар'єрної політики і механізму просування по службі, в якому цілковито доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, дійсність механізму мотивації багатьох сучасних підприємств така, що у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. В наслідок чого, робітники не мають бажання брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію

управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [7, с. 59-60].

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників організації має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму у менеджменті організації є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Отже, для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Висновки і пропозиції. Підводячи підсумок, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для організацій.

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.

Список літератури:

1. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 2. – С. 178-181.
2. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010 – Вип. 20.14. – С. 188-193.
3. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / Клименко М. П., Філатова О. О. // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
4. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7). – С. 58-61.
5. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
7. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В. В. // Економічний вісник університету, 15/1. – 2010. – № 15/1. – С. 58-62.
8. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління / О. І. Синицька. – К., 2013. – С. 240. – Бібліогр.: арк. 182-193.
9. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6, Т. 2. – С. 178-181.
10. Шапиро С. А. Мотивація / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 20148. – 224 с., с. 147.

Лебедь Т.В.

Киевский национальный лингвистический университет

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация

В статье представлены современные методы мотивации персонала, проведена оценка существующих систем мотивации труда. Приведены результаты психологических исследований с целью определения метода мотивации относительно ожидаемых работником результатов от деятельности на предприятии. Проанализировано эффективность действующих на отечественном рынке механизмов мотивации труда. Предложено внедрение в практику отечественной мотивационной политики механизма мотивации рабочим временем и повышение ее эффективности.

Ключевые слова: деятельность, эффективность труда, менеджмент, метод, мотивация, персонал.

Lebed T.V.

Kyiv National Linguistic University

PERFECTION OF MOTIVATIONAL MECHANISMS IN SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Summary

The article presents the modern methods of motivation of, conducts the estimation of the existent systems of motivation of labour. Brought the results over of psychological researches with the purpose of determination of method of motivation of the results relatively expected by a worker from activity on an enterprise. Analysed efficiency of operating on a home market mechanisms of motivation of labour. Introduced in practice of national motivational politics mechanism of motivation business hours and offered increase of its efficiency.

Keywords: activity, efficiency of labour, management, method, motivation, stuff.