

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Возна Л.Б., Босак О.В.

Львівський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

Персонал організації є рушійною силою економічного зростання, конкурентоспроможності та провідним виробничим чинником організації, що є важливою ознакою сучасного суспільства до якого сьогодні прикута пріоритетна увага. Мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними завданнями керівників. В статті досліджено теоретичні та методологічні аспекти побудови системи мотивації персоналу організації. Охарактеризовано роль та значення нематеріальної мотивації в процесі управління персоналом. Запропоновано використання мотиваційного пакету як інноваційного підходу до мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, потреби, мотиваційний пакет, стимулювання, процес мотивації, концепція мотиваційного менеджменту, матеріальна та нематеріальна мотивація, персонал, управління персоналом.

Постановка проблеми. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки від злагодженості роботи людей. Залежить досягнення основної мети. Практично кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, вплинути на їхню трудову діяльність створивши у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й нематеріальну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги А. Колота, Д. Богині, О. Крушельницької, С. Корецької, М. Семеникіної та інших українських вчених. Дослідженню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників присвячені наукові праці таких авторів як: Кузьміна О.Є., Віханський О.С., Завадський Й.С., Яцури В., Черкасова В.В., Мельника О.Г., Немцова В.Д. та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію, як психологічну категорію, котра викликає заохочення до праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Так як матеріальна мотивація є завжди важливим та дієвим важелем в управлінні персоналом, тому доцільно звернути увагу на удосконалення нематеріальної мотивації праці для ефективної та злагодженої роботи персоналу організації. Аналіз нематеріальної (моральної) мотивації, котра слугує рушійним важелем при управлінні персоналом, дослідження індивідуальних особливостей персоналу та врахування зарубіжного досвіду побудови системи мотивації, дасть можливість створити такий мотиваційний механізм, що відповідатиме сучасним умовам, є гнучким до швидких економічних

змін та забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Ціль статті полягає у дослідженні та пошуку нового мотиваційного механізму для безперебійного функціонування організації.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації економіки та фінансів життєво важливим для підприємств та організацій є пошук шляхів активізації праці персоналу, які б забезпечили її фінансову стабілізацію та зростання конкурентоспроможності. Акценти управління працею зосередилися на підвищенні вимог до ефективності праці. Ефективність праці, в свою чергу прямо залежить від діючої, в організації, системи мотивації праці.

Сучасні організації потребують фахівців, здатних швидко адаптуватися до складних умов соціальної і професійної дійсності, самостійно й відповідально приймати рішення, зорієнтованих на успіх та постійне самовдосконалення. Але для будь-якого фахівця важливими є умови, створені в організації для ефективної роботи. Саме від умов праці та вміння зацікавити працівників та знайти для них мотивацію і можливість для реалізації особистісного потенціалу залежить ефективна кадрова робота в організації [1].

В теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації.

Кібанов А.Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [2].

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

Віханський О.С. пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій».

В працях Мескона М., мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна визначити, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою

комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації.

На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною [3].

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо [4].

На сьогодні матеріальні методи мотивації працівників організації, перейняті, здебільшого, з попередньої адміністративно-командної системи господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виявлених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше – впровадження високоєфективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в нашій державі [5].

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення мотиваційного пакету (рис. 1), як науково-обґрунтованого, інноваційного механізму мотивації праці персоналу організації, який би зміг за допомогою дієвих важелів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Для його розробки керівництву організації необхідно дотримуватися послідовних етапів, що представлені на рисунку 2, враховувати ряд критеріїв мотивації та проаналізувати різноманітні особливості персоналу

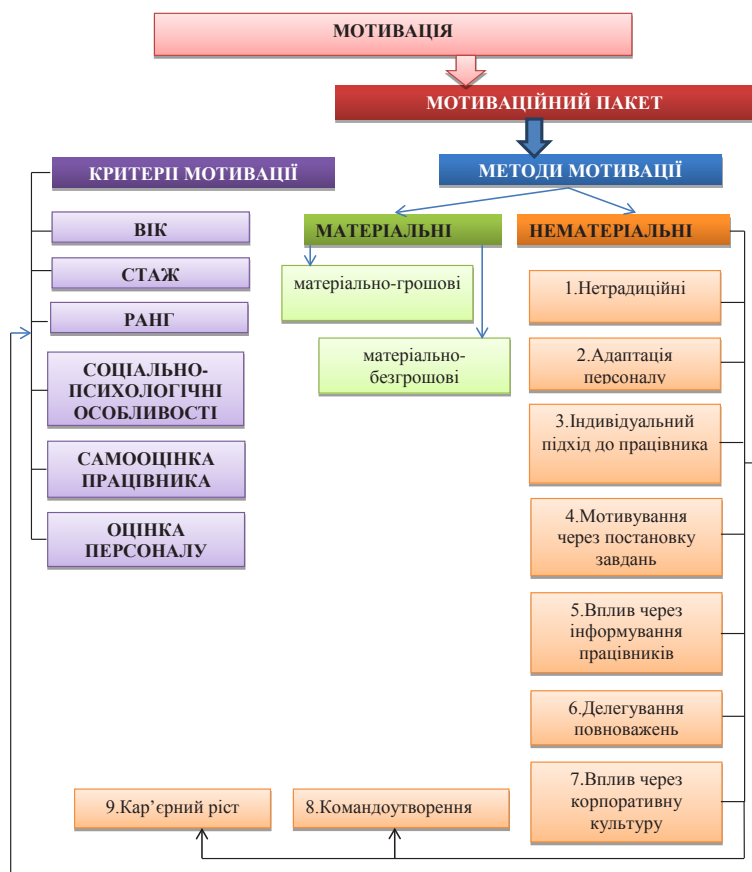


Рис. 1. Структура мотиваційного пакету

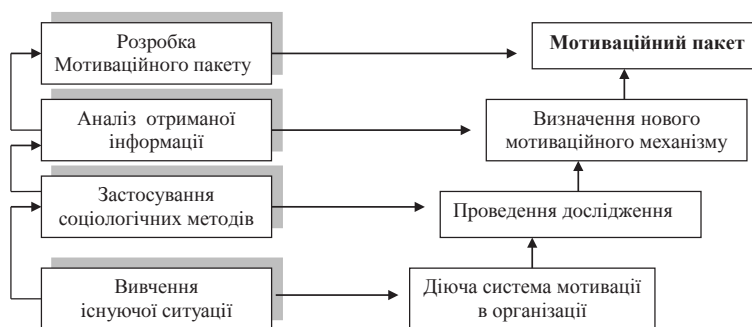


Рис. 2. Процес розробки мотиваційного пакету

організації через застосування соціологічних методів збору інформації.

Розробка і запровадження ефективного мотиваційного пакету сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості організації. Також, це дозволяє вийти організації на економічно новий рівень розвитку і відкриває більші можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективного мотиваційного пакету в організації свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище.

Вміння використовувати в практиці управлінської діяльності комплексний мотиваційний пакет дозволяє керівникові урізноманітнити форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

Таким чином, мотиваційний механізм, який базується на побудові та використанні в практичній діяльності, мотиваційного пакету передбачає наступні нематеріальні методи мотивації із обов'язковим врахуванням критеріїв мотивації, а саме:

1. Нетрадиційні методи мотивації – моральні стимули, участь в управлінні, негативні стимули, розвиток тощо.

2. Адаптація персоналу – психофізіологічна (приспособлення людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці), професійна адаптація (повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації). Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив.

3. Індивідуальний підхід до працівника (врахування психологічних та ін. особливостей).

4. Мотивування через постановку завдань (переважно вплив на трудову мотивацію працівників надають такі характеристики виконуваної ними роботи:

- розмаїтість навичок, необхідних для виконання роботи;
- закінченість виконуваних працівником завдань;
- значимість, важливість, відповідальність завдань;
- самостійність, яка надається виконавцю;
- зворотний зв'язок.

5. Вплив через інформування працівників (інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами).

6. Делегування повноважень – мотивація персоналу через застосування технології делегування повноважень дозволяє: звільнити

керівника від оперативного управління процесом; підвищити вмотивованість персоналу; підвищити рівень оперативності реагування компанії на зовнішні чинники; менше обмежувати персонал компанії та надавати співробітникам більше свободи в досягненні цілей організації.

7. Вплив через корпоративну культуру – припускає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які поділяються членами організації. Цінності визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами та клієнтами, рівень вмотивованості, активності та інше.

8. Командоутворення – мотивація персоналу націлена на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень. Керівникам компаній сьогодні необхідно робити ставку на «Командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією усередині команди і підвищення їх мотивації

9. Кар'єрний ріст – через просування по службі.

Керівники організації мають побудувати власну концепцію мотиваційного менеджменту, тобто створити «Мотиваційний пакет», який буде включати особливості діяльності організації та враховувати специфіку конкретного колективу і знання персоналу.

Висновки і пропозиції. Мотиваційний пакет – це комплекс мотиваційних заходів нематеріального спрямування, що враховує специфіку, характеристику і особливості персоналу організації, та забезпечує формування максимально ефективного мотиваційного механізму.

Застосування в практичній діяльності організації мотиваційного пакету, керівництво організації забезпечить такий комплекс умов, що спонукатиме персонал до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом та для забезпечення економічного зростання організації.

Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних сучасній економіці.

При побудові мотиваційного механізму, спеціалісти повинні враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів і керуватися власним досвідом та інтуїцією. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності організації.

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. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002.
3. Федуллова Л. І. Менеджмент організації: Підручник / Л. І. Федуллова. – К.: Либідь, 2008. – 448 с.

4. Менеджмент персоналу: навч. посібник / авт. кол. Н. В. Ізюмцева, І. С. Кравченко, А. І. Маренич, Л. К. Семів, Р. А. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 381 с.
5. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куликов Г. Т., Лисогор Л. С. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 1997. – 182 с.

Возна Л.Б., Босак О.В.

Львовский учебно-научный институт
Университета банковского дела

МОТИВАЦИОННЫЙ ПАКЕТ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

Персонал организации является движущей силой экономического роста, конкурентоспособности и ведущим производственным фактором организации, является важным признаком современного общества к которому сегодня приковано приоритетное внимание. Мотивация труда персонала, создание условий для его заинтересованности в результатах деятельности предприятия, развитие социального партнерства становятся неотложными задачами руководителей. В статье исследованы теоретические и методологические аспекты построения системы мотивации персонала организации. Охарактеризована роль и значение нематериальной мотивации в процессе управления персоналом. Предложено использование мотивационного пакета как инновационного подхода к мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, потребности, мотивационный пакет, стимулирование, процесс мотивации, концепция мотивационного менеджмента, материальная и нематериальная мотивация, персонал, управление персоналом.

Vozna L.B., Bosak O.V.

Lviv Educational and Scientific Institute
University of Banking

MOTIVATIONAL PACKAGE AS INNOVATIVE APPROACH TO THE IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF EMPLOYEES' ORGANIZATION MOTIVATION

Summary

Corporate staff is a driving force of economic growth, competitiveness and a leading workplace factor of the organization that is an important feature of the modern society, which nowadays is a thrust into the spotlight. Motivation of personnel work, arrangement of conditions for their interest in the results of the enterprise activity, development of social partnership becomes the main tasks of leaders. Theoretic-methodological aspects of construction of motivation system of employees are researched in this article. There are defined the role and the value of non-financial motivation in the process of the employees' activity management. The usage of a motivational package as innovative approach to the motivation of employees is suggested.

Keywords: motivation, necessity, motivational package, stimulation, process of motivation, conception of motivational management, financial and non-financial motivation, human resources, human resource management.