

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Чернишова А.В.

Одеський національний політехнічний університет

В статті проаналізовано загальні аспекти понять мотивації та стимулювання праці. Визначено важливість створення системи мотивації для підприємства та її основні задачі. Охарактеризовано методи стимулювання праці персоналу. Визначено завдання та необхідність проведення аналізу системи мотивації праці персоналу. Виявлено основні проблеми, що спостерігаються в системах мотивації на вітчизняних підприємствах, та запропоновано можливі шляхи удосконалення існуючих систем.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, мотив, стимул, підприємство.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання, які характеризуються тенденціями до швидких змін, вимагають від підприємств підвищення ефективності діяльності та рівня конкурентоспроможності. Одним з основних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, є створення ефективної системи управління персоналом, одне з центральних місць в якій займають аспекти мотивації і стимулювання

персоналу. Саме тому дослідження мотивації набуває важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе тільки за умови створення належної системи мотивації та застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності та продуктивності її праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем мотивації присвячено праці

багатьох зарубіжних вчених, зокрема, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Тейлор, М. Фоллет, Д. МакКле-ланд та багатьох інших. Значний внесок у розвиток цього питання зробили і такі вітчизняні вчені, як А. Колот, О. Бугуцький, Д. Куликова, Д. Бо-гиня, В. Нестеренко та інші. Також дослідження питань даної тематики можна зустріти у статтях періодичних видань, зокрема, у роботах Д. Петра-ченко, С. Коритко, О. Лозовського та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У роботах зарубіжних та вітчизняних авторів теоретичні та практичні аспекти мотивації і стимулювання праці висвітлені достатньо широко, однак деякі питання щодо організації ефективних систем мотивації на українських підприємствах та можливих шляхів їх удосконалення потребують більш глибокого вивчення.

Метою статті є аналіз мотиваційних та стимулюючих аспектів праці персоналу та визначення можливих шляхів удосконалення організації системи стимулювання праці на сучасних українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання [1]. Успіх організації та досягнення її цілей визначаються реалізацією планів в процесі діяльності всіх членів організації. Отже, важлива задача управління – забезпечення у всіх працівників бажання та готовності ефективно виконувати покладені на них обов'язки. Важливу роль при цьому відіграє чітко сформована та розроблена система мотивації, за рахунок якої можна досягти максимізації ефективності менеджменту підприємства.

Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації [2]; сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [3]. Мотивація є дуже складним процесом, критично важливою силою, що визначає динаміку показників діяльності організації. Проте без належного планування, контролю та поведінки керівництва неможливо сформулювати відповідну мотивацію у підлеглих, а також правильно стимулювати їх.

Опрацьовуючи теоретичні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До тих, що мають засадничий характер, слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось. У ширшому розумінні мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів [3].

Поряд із категоріями «мотив» та «інтерес» у теорії і практиці трудової діяльності широко використовується термін «стимул». В економічній літературі нема однозначного трактування

їх співвідношень, проте ці поняття тісним образом пов'язані між собою. Якщо мотив виступає як внутрішня спонукальна сила, то стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності. На думку А. Колота, під стимулом можна розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це також спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, службове просування, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо) [3].

Стимулювання здійснюється шляхом створення керівництвом таких умов на підприємстві, щоб у працівників виникало бажання та прагнення виконувати покладені обов'язки з найбільшою ефективністю. Таким чином, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів ті цілеспрямованих дій. Стимулювання справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації [3].

Стимули можуть бути ефективними лише в тому разі, якщо вони викликають реакцію з боку людини. Керівництво підприємств повинне добре знати чинники, які викликають мотивацію працівників, щоб спонукати їх виконувати роботу з найбільшим ентузіазмом. В якості стимулів можуть бути використані будь-які чинники впливу, зокрема, оплата праці, застосування системи преміювання, гнучкий графік роботи, приємна робоча обстановка, можливість кар'єрного зростання, визнання заслуг, можливість внесення ідей та пропозицій, почуття впевненості в роботі тощо.

Виокремлюють два види стимулювання персоналу – матеріальне та нематеріальне. Матеріальне стимулювання має грошовий вираз та спрямоване на задоволення переважно фізіологічних потреб працівників. Основним елементом матеріального стимулювання виступає заробітна плата. Вона, а також різні виплати і пільги, є основною формою грошових доходів, пов'язаних з виробничою діяльністю [4]. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з підсумками праці. На сьогоднішній день необхідним є впровадження таких систем оплати праці, які б найповніше стимулювали ріст продуктивності праці та сприяли ефективності діяльності підприємства. Тому в заробітній платі обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Нематеріальне стимулювання не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби. До нематеріальних методів стимулювання відносяться організаційні та морально-психологічні методи. Організаційні мають на увазі залучення працівників до участі у справах організації. Морально-психологічні методи полягають у створенні умов, при яких працівники відчували б професійну гордість [4].

Задоволеність працівника підприємства умовами та оплатою праці, відносинами з колегами і керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає його зацікавленість найбільш ефективно виконувати трудові функції,

що в результаті веде і до зростання продуктивності праці на підприємстві. В цілях контролю ситуації в рамках трудової діяльності необхідно своєчасно і якісно проводити аналіз системи мотивації праці персоналу підприємства. Періодичний аналіз задоволеності працею персоналу підприємства допомагає виявити «слабкі ланки» в структурі управління персоналом, ввести додаткові стимули, які дозволяють усунути або компенсувати фактори праці, що не задовольняють персонал.

До основних завдань аналізу мотивації праці персоналу підприємства відносять:

- вивчення стану системи мотивації праці;
- оцінку ефективності стимулювання персоналу підприємства;
- розробку системи заходів для вирішення виявлених проблем;
- оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень;
- контроль за виконанням запропонованих заходів тощо [5].

Аналіз мотивації персоналу на підприємстві має включати:

- вивчення кадрового складу організації;
- виявлення потреб в зміні кадрового складу (розширення, звуження, заміна посад);
- вивчення штатного розкладу з виявленням його ефективності;
- вивчення фонду оплати праці, його структури та відповідності законодавству.

У звіті з аналізу мотивації важливо визначити ситуацію, що склалася в організації, виявити недоліки та вказати рекомендації щодо їх усунення та оптимізації функціонування підприємства з найменшими втратами та вкладеннями (як фінансовими, так і людськими) [6].

Основними організаційними проблемами, що стосуються мотиваційних аспектів у вітчизняних організаціях, є відсутність сучасних технологій та методів і орієнтація на підходи та напрями, що були ефективними в епоху індустріальної економіки. Для ефективного управління персоналом потрібно використовувати інноваційні підходи до мотивації праці, що дозволить організації як зекономити усі види організаційних ресурсів (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні), так і збільшити її прибутковість та підвищити життєздатність. Більшість найбільш ефективних та результативних методів мотивації була створена за кордоном, адже західні компанії приділяють цьому питанню більшу увагу, ніж українські.

Однією з головних проблем, що спостерігаються на підприємствах нашої країни, є занадто велика роль методів матеріальної мотивації. Ця обставина пов'язана з тим, що в теперішніх умовах, в яких опинилася Україна, працівники зацікавлені у працевлаштуванні саме на тих підприємствах, які можуть запропонувати найбільш високий рівень заробітної плати та преміювання. Однак, як свідчить досвід та практика, застосування лише матеріального стимулювання не може бути єдиним та вирішальним, оскільки воно не здатне втримувати високу продуктивність праці тривалий час, а тому може застосовуватися лише на певний короткий термін [7].

Для того щоб система мотивації була найбільш ефективною, матеріальні стимули повинні обов'язково поєднуватися з моральними та засто-

совуватися у комплексі. Ці стимули можуть проявлятися у таких формах, як усна або письмова подяка, різні види нагород, присвоєння звань, створення дошки пошани тощо. Але вони не вводяться тільки до заохочень та нагород, їхнє застосування передбачає створення певної атмосфери та комфортного морально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна та продуктивна праця завжди одержує визнання й позитивну оцінку, що врешті принесе визнання та подяку.

Враховуючи зарубіжний досвід використання методів мотивування працівників, можна запропонувати наступні шляхи удосконалення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, створити диференційовану систему винагороди, тобто крім зарплати мають бути широко застосовані грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника;

– для великих компаній доцільним є наймання певних спеціалістів, які б займалися роботою з персоналом, досліджували їхні внутрішні мотиви до праці та реальні потреби;

– приділити більшу увагу нематеріальному стимулюванню (вручення грамот за досягнення успіхів, похвальних листів, усні компліменти тощо);

– впровадити корпоративну культуру в організації, якої б дотримувалися як працівники, так і керівництво;

– дозволяти працівнику брати участь в управлінні організацією;

– поліпшувати умови праці робітників;

– впровадити систему компенсації вільним часом, особливість якої полягає в тому, що за ефективно виконану роботу працівники отримують додатковий вільний час на відпочинок замість грошових надбавок та премій;

– прислухатись до думки працівників, проводити систематичне опитування у вигляді анкетування щодо їх задоволеності умовами праці, системою соціальних пільг, атмосферою в колективі тощо;

– надати можливість працівникам навчатися та розвивати творчі здібності.

Окремої уваги заслуговує метод мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу, який достатньо успішно використовується у компаніях Західної Європи. Його суть полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенцій працівників, їх підготовці згідно з цими моделями, використанні такого методу оцінки, як атестаційна співбесіда.

Компетенція представляє собою сукупність наступних факторів:

– знань (посадових обов'язків, комерційних умов компанії та специфіки взаємодії з клієнтами, документів внутрішньої звітності компанії, методів аналізу ринку, конкурентів тощо);

– навичок (ведення переговорів, аналізу діяльності, комунікацій з клієнтами та співробітниками, планування діяльності тощо);

– моделей поведінки (вміння поводитись в організації, спілкуватися з людьми та працювати в колективі, діяти в робочих ситуаціях, проявляти ініціативу, підтримувати «дух компанії» тощо).

Для визначення змісту компетенції працівника необхідно проводити детальний аналіз усіх видів діяльності, що здійснюються на даній посаді, та виявляти складові потрібних знань і навичок та складові компетенції, що є загальними для різних напрямів діяльності.

Модель компетенції працівника представляє собою письмовий опис компетенцій, що потрібні для успішного виконання роботи на даній посаді за складовими її елементами. При мотивації модель компетенції застосовується для визначення складу та структури оплати праці персоналу.

Наступним етапом застосування компетентнісного підходу на практиці є оцінка рівня компетенції працівника за її складовими. Дана оцінка може проводитися по-різному, але найчастіше застосовується метод атестаційної співбесіди з використанням оціночного листа. На основі отриманої оцінки працівника будується система його мотивації, отримані оцінки переводяться в бали, а вони, в свою чергу, в грошові одиниці.

Використання атестаційної співбесіди як методу оцінки дозволяє підвищити чіткість визначення

результатів, які очікує від працівника керівник, об'єктивність оцінки його діяльності, наблизить винагороду до результатів діяльності, дозволить інформувати працівника, за які результати він заохочується, а за які йому знижують бали [8].

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи викладений матеріал, варто зазначити, що основною ідеєю, яка є загальною для всіх підходів до визначення поняття мотивації, є те, що мотивація являє собою внутрішнє спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей та задоволення потреб. Оскільки потреби людей час від часу мають схильність до змін, то і процес мотивації є нескінченним. Саме тому потрібно постійно вивчати потреби працівників та будувати і вдосконалювати систему мотивації відповідно до нових умов, в яких доводиться діяти підприємству. Для того щоб створена система мотивації була найбільш ефективною та результативною, необхідно вміти правильно поєднувати матеріальні та моральні стимули, що може бути зроблено на основі вивчення зарубіжного досвіду в цьому напрямі.

Список літератури:

1. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] // Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
2. Сорочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
3. Колот А. М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
4. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 384 с.
5. Буданова М.В., Афонина С.А. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (206). – с. 83–88. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/articles/23450/>
6. Для чего нужен анализ системы мотивации персонала на предприятии [Электронный ресурс] // Агентство тренингов «Парадигма». – Режим доступа: <http://prgma.ru/dlya-chego-nuzhen-analiz-sistemy-motivacii-personala-na-predpriyatii/>
7. Петраченко Д. Мотивация і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – с. 23-27
8. Громова О.Н. Мотивация персонала на основе компетентностного подхода // Инициативы XXI века. – 2009. – № 3. – с. 44-47.

Чернышова А.В.

Одесский национальный политехнический университет

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье проанализированы общие аспекты понятий мотивации и стимулирования труда. Определена важность создания системы мотивации для предприятия и ее основные задачи. Охарактеризованы методы стимулирования труда персонала. Определены задачи и необходимость проведения анализа системы мотивации труда персонала. Выявлены основные проблемы, наблюдающиеся в системах мотивации на отечественных предприятиях, и предложены возможные пути усовершенствования существующих систем.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, мотив, стимул, предприятие.

Chernyshova A.V.

Odessa National Polytechnic University

MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Summary

The general aspects of the concept of motivation and stimulation of labor are analyzed in the article. The importance of creating a motivating system for enterprises and its main objectives are identified. Methods of stimulation of personnel are described. The objectives and the need to review the system of motivation of personnel are established. The basic problems that are observed in systems of motivation in domestic enterprises are revealed, and possible ways of improving existing systems are proposed.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, motive, incentive, enterprise.