

УДК 331.101.3:65.012.12

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І.

Львівський торговельно-економічний університет

Висвітлено зміст поняття «мотивація персоналу» як процес, вид управлінської діяльності, функція (механізм) управління персоналом, психологічно-мотиваційний чинник тощо. Представлено аналіз особливостей систем мотивації праці, які переважають в різних країнах світу. Розглянуто зарубіжний досвід застосування нетрадиційних методів мотивації праці, в основу яких покладено матеріальні і нематеріальні стимули. Для вітчизняних підприємств обґрунтовано доцільність впровадження в систему управління персоналом нових комбінованих підходів до вирішення проблеми мотивації працівників, що включають економічні і соціально-психологічні способи впливу на поведінку персоналу зокрема коучинг.

Ключові слова: персонал, управління, моделі мотивації, стимулювання, коучинг.

Постановка проблеми. Невід'ємною умовою сталого економічного розвитку держави є підвищення ефективності праці за рахунок реформування існуючого механізму мотивації праці на всіх рівнях управління економікою і, в першу чергу, на рівні підприємства. Реалізація завдань економічного зростання можлива за умови створення мотиваційної системи, яка здатна спонукати персонал до ефективної праці. Остання є критерієм ефективності виробництва як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства.

Актуальність дослідження проблем мотивації праці та її трансформації в умовах сучасної системної кризи визначається необхідністю пошуків нових мотиваційних механізмів, нових чинників і напрямків мотиваційного стимулювання з метою підвищення соціально-економічної ефективності трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У літературі даного напрямку проблемам соціально-економічних механізмів взагалі та мотивації, оцінці і стимулюванню персоналу зокрема приділяється багато уваги. У роботах О.І. Амоші, Є.А. Бельтюкова, Б.В. Буркинського, А.І. Бутенка, І.І. Грузнова, О.І. Іляш, Б.Т. Кліяненка, О.Є. Кузьміна, В.Р. Кучеренко, В.М. Лукашевича, С.В. Мочерного, В.М. Нижника, В.І. Осипова, Й.М. Петровича, М.Г. Чумаченка та ін. розглянуто різні аспекти даної проблеми. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Герцберг, Дж. Дженефер, П. Друкер, Д. МакГрегор, Е. Робінс, Д. Твайл, Ф. Тейлор, А. Файоль, Дж. Шермерн та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Всі вчені доходили єдиного висновку про необхідність застосування мотиваційного механізму на підприємстві, проте єдиний підхід, який став би універсальним для будь-якої організації, знайдений не був. Гострота й актуальність проблем мотивації потребують подальшого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик формування й реалізації мотиваційних моделей в умовах мінливого середовища суспільного життя.

Мета статті. Мета дослідження представленого дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності формування та впровадження в господарську практику оновленої мотиваційної моделі,

що враховує особливості й специфіку трансформаційних процесів в економіці України.

Викладення основного матеріалу. З усіх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, найбільше значення має наявність мотивації персоналу та результативність праці. Це стосується різних сфер діяльності від групи персоналу до окремих фахівців. Підприємства, де більша частина персоналу мотивована на достатньо високому рівні, частіше досягають успіху. За допомогою системи мотивації персоналу можна вирішити проблеми підприємства, пов'язані з досягненням кінцевих результатів діяльності.

В широкому розумінні «мотивація» – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. В менеджменті мотивація визначається як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Така різноманітність визначень (табл. 1) засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів–

мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, підприємства) і внутрішніх (складових структури самої особистості працівника: потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Узагальнимо положення охарактеризованих моделей мотивації, представлених у табл. 1. На наш погляд, повністю взяти за основу будь-яку із моделей неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва підприємства, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємств, менталітету тощо. На нашу думку, всі з наведених у таблиці характеристик в справедливій мірі розкривають сутнісну структуру цього поняття та взаємно доповнюють один одного. Відтак, узагальнюючи їх, можна зробити висновок, що мотивація – це система інструментів та засобів, які застосовуються для формування на підприємстві мотиваційного середовища належних зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів для високоєфективної праці персоналу, його розвитку і реалізації інтелектуального потенціалу, виконання функціональних обов'язків і завдань, недопущення девіантної поведінки, якісного обслуговування споживачів, що в сукупності забезпечує досягнення цілей і завдань функціонування та розвитку підприємства. На нашу думку, особливість такого підходу трактування поняття «мотивація» полягає в наступному: по-перше, бачення мотивації як управлінської системи, що передбачає комплексний підхід до управління цією важливою, часто визначальною ланкою управління персоналом та підприємством в цілому; по-друге, створення мотиваційного поля

(певного середовища у соціально-трудої сфері), що різносторонньо та постійно впливає на підлеглих, при чому вплив може виражатися у різних формах, зокрема – у вигляді матеріальної і нематеріальної мотивації, задоволення первинних потреб і потреб вищого рівня, формування сприятливого клімату в колективі і наявності умов для кар'єрного зростання тощо, а це більш важливо в порівнянні з наданням окремим індивідам тих чи інших стимулів або мотивів; по-третє, врахування впливу процесу мотивації як на ефективну і якісну працю персоналу, так і на розвиток підприємства; по-четверте, врахування впливу мотивації на якісне задоволення потреб ринку (споживачів, що особливо важливо у сфері послуг, адже обслуговування покупців тут здійснюється при безпосередній участі персоналу, а, відтак, значно визначає рівень якості, конкурентоспроможності і задоволеності отриманих послуг).

Зауважимо, що в зарубіжних дослідженнях поняття мотивації трактується дещо вужче. Зокрема, тут практично не застосовуються такі характеристики мотивації, як система чи механізм регулювання соціально-трудої відносин. В зарубіжній літературі мотивація застосовується, як правило, при вивченні відносин впливу керівника на підлеглого або ж ще вужче – як внутрішньо особистісні процеси спонукання працівника до високоєфективної праці і якісного виконання власних трудових обов'язків та зобов'язань.

Так, у дослідженнях Г. Дж. Болта мотивація застосовується для

характеристики віддачі від того, на скільки працівники усвідомлюють і сприймають стимули, дії, мотиви, які пропонуються їм керівництвом

Таблиця 1

Характеристика головних сутнісних підходів до трактування поняття «мотивація»

Назви підходів	Змістові характеристики
Процес впливу на персонал підприємства задля формування і перетворення потреб працівників у необхідний результат трудової активності	Мотивація являє собою процес впливу на працівників підприємства, спрямований на проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, кінцевим результатом якого є одержання працівниками винагороди за визначені дії чи поведінку, а підприємством – якісної і ефективної праці персоналу
Вид управлінської діяльності. Спрямований на ефективне управління персоналом підприємства через формування відповідного мотиваційного поля	Мотивація є інструментом (засобом) в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку підприємства
Функція (механізм) управління персоналом, що шляхом послідовних заходів забезпечує високу ефективність праці персоналу підприємства	Мотивація трактується механізмом (з власними об'єктами, суб'єктами, інструментами, засобами, заходами) забезпечення ефективної праці персоналу підприємства, передусім управлінського
Психологічно-мотиваційний чинник, що визначає внутрішні стимули і мотиви працівника до здійснення певних дій (поведінки)	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудої поведінки працівників
Інші підходи: поєднання факторів, які визначають поведінку працівника; поєднання стимулів і мотивів; система процесів, відповідальних за спонукання та певні дії індивідів, їх суспільних угруповань; середовище внутрішніх та зовнішніх сил, які задають межі та форми трудової активності персоналу; довгостроковий вплив на працівника в цілях зміни його ціннісних соціально-трудої орієнтирів; чинники, які детермінують та підтримують на високому рівні трудову активність	Мотивація є певного роду середовищем відносин працівників з чинниками та елементами внутрішнього і зовнішнього середовища здійснення трудової діяльності, персоналу між собою та керівництва підприємства і інших працівників, де діє велика чисельність умов, факторів, стимулів, мотивів, сил, які визначають характер соціально-трудої відносин і здатність вплинути на персонал для забезпечення високоєфективної праці і виконання трудових завдань і обов'язків

підприємства; у працях Г. Шредера – різного роду причин та

ситуацій-подразників відносно впливу на підлеглих для зміни їх соціально-трудової поведінки; у наукових висновках Р. Клапгама – процес

обрання працівником типу поведінки, яка визначається зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами; у висновках А. Лаурента – внутрішній стан працівника (особи), який спонукає його до певного типу поведінки в поєднанні з задоволенням власних потреб і цілей організації. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [2, 6, 8].

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах. В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені на рис. 1. Найбільш вдалимими моделями можна вважати американську, англійську та французьку. Це можна пояснити тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх цілком реально застосувати на практиці. Але, при цьому, наголосимо, що також існують можливості врахування осо-

бливостей практично всіх з аналізованих моделей або їх елементів на вітчизняних підприємствах. Це, до прикладу, довготривала (можливо й довічна) зайнятість, міжгалузєва співпраця і т. зв. змішана (за співробітництва юридичних і фізичних осіб – підприємців) зайнятість, пайова участь персоналу в бізнесі (може передбачати франчайзинговий тип створення нових об'єктів бізнесу на об'єктах потенційних працівників), узгодження якості бізнес-процесів, соціальної відповідальності підприємств та систем їх мотивації праці.

На жаль, в Україні, підприємства якщо і запроваджують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, то, зазвичай, традиційного характеру, роблячи основний акцент на «маніпуляції заробітною платою та нарахуванням додаткових виплат», залежно від досягнень підприємства та результатів його діяльності.

Разом з тим, з метою оптимізації витрат (значна частка з яких припадає власне на оплату праці), не завжди є можливість до суттєвого збільшення фонду оплати праці. Відтак, зарубіжний досвід показує досить високу ефективність застосування і нетрадиційних методів мотивації персоналу: відгули з приводу «розбитого серця», години відгулів в дні розпродажу (Японія); незвичайні назви посад, створення внутрішньо корпоративного світу (з умовною валютою, за яку в подальшому можна отримати певні послуги компанії тощо) (США); проведення внутрішньо корпоративних конкурсів, де оцінюються як самі кращі якості (особисті, професійні, специфічні тощо) так і недоліки номінантів-призерів; відшкодування витрат на розлучення (Англія); час від часу дозвіл на недотримання дресс-коду і можливість не відповідати на телефонні дзвінки керівництва після 18.00 (Франція); адаптація робочого кабінету «під спальню», проведення робочого дня на свіжому повітрі, там де є Wi-Fi і простір, щоб розташуватися всім колективом, надання творчих відпусток (Німеччина) тощо [1, 5, 9]. Це далеко не весь перелік нетрадиційних методів мотивації персоналу і спонукання його до підвищення продуктивності та ефективності праці.

Проте набагато більш дієвими вважають керівники і кадровики теж оригінальні, але матеріальні стимули. Наприклад, надання безпроцентної позики, відпустку за рахунок компанії на кращих курортах світу після реалізації трудомісткого проекту, абонемент на відвідування спортивного залу за рахунок роботодавця, дія корпоративного дитячого садка, надання «Компенсаційного пакету»

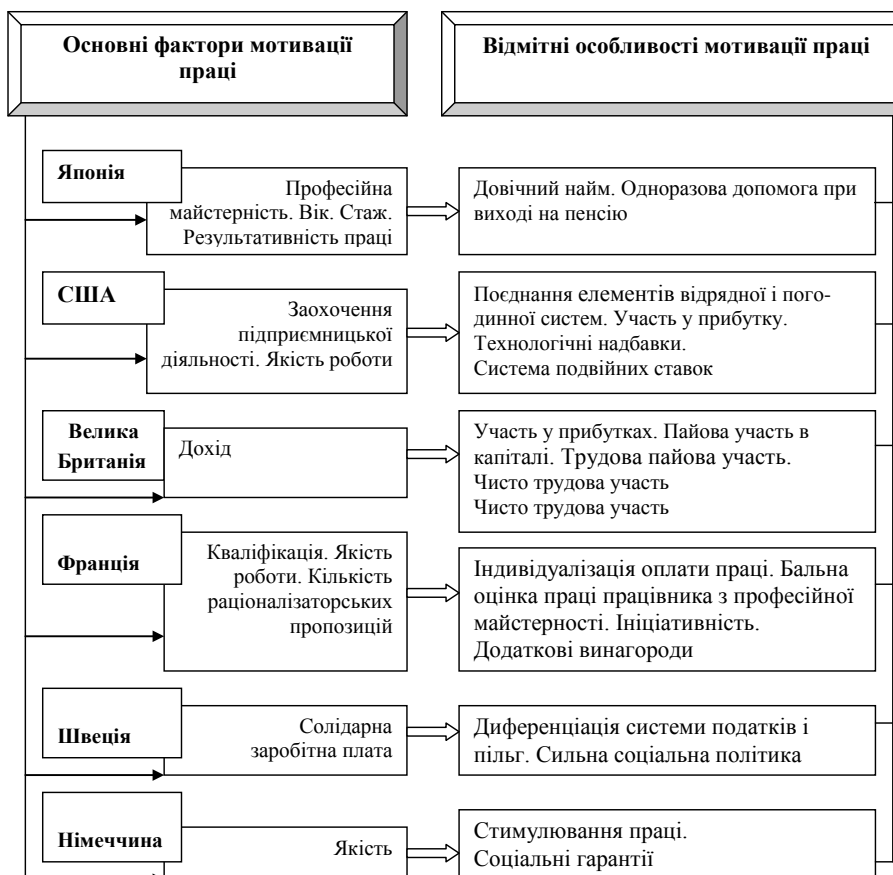


Рис. 1. Особливості систем мотивації праці, які переважають в різних країнах світу

зі складовими послугами, сформованими самим працівником залежно від його особистого внеску в отриманні результатів діяльності чи виконання конкретного завдання.

На сьогодні філософія і стиль управління швидко змінюються, що потребує нових комбінованих підходів до вирішення проблеми мотивації працівників, які ґрунтуються на останніх досягненнях в сфері управління, що включають економічні і соціально-психологічні способи впливу на поведінку персоналу. Таким яскравим прикладом сучасного підходу управління мотивацією праці є коучинг, який дає можливість шляхом удосконалення якісних характеристик працівника, що в свою чергу супроводжується матеріальним стимулюванням, підвищити його самооцінку.

Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти працівнику вчитися (вдосконалювати свою майстерність) самостійно, а не навчати його. Саме ця особливість покладена в основу розвитку самонавчання та самовдосконалення, що є одним із основних елементів нематеріальної мотивації персоналу. Основна ідея самонавчання полягає в тому, що підприємство має бути адаптованим до змін у навколишньому середовищі, інакше воно стає жорстким і консервативним, що неминуче веде до погіршення його становища на ринку. Процес самонавчання сприяє гнучкості сприйняття змін зовнішнього і внутрішнього середовища, наслідком чого є отримання знань і створення умов, необхідних для переходу на наступний етап

життєвого циклу або утримання підприємства на поточному етапі розвитку. Таким чином, застосовуючи коучинг як один із прогресивних методів управління мотивацією персоналу перед керівництвом підприємств стоять такі основні управлінські завдання:

- створення умов, при яких співробітники зацікавлені в набутті нових знань і самостійно шукають способи їх поповнення;
- виявлення найкращих методів роботи в різних підрозділах компанії і вивчення цих методів (так званий внутрішній bench marking);
- розробка і впровадження механізмів активного поширення знань, отриманих окремими співробітниками та підрозділами, а також механізмів стимулювання використання цих знань іншими співробітниками.

Висновки. В Україні на сучасному етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно характеризували її оптимальність та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою. Для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах доцільно проявляти креативність, впроваджуючи нетрадиційні методи мотивації, врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті.

Список літератури:

1. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://escadga.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekretu-uspeshnykh-kompanij.html>.
2. Девід Майстер, Первый среди равных: Как руководить группой профессионалов / Дэвид Майстер, Патрик Маккенна; пер. с англ. М. С. Иванова и М. В. Фербера. – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 336 с.
3. Лебедько С. Мотивація персоналу. Український та світовий досвід / Лебедько С. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/13211/temp>.
4. Нестандартная мотивация: примеры. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandardnaja-motivatsija-primery>.
5. Ричард Л. Дафт. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – Питер, 2001. – 832 с.
6. Стрельбицький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбицький, О. П. Стрельбицька // Пріоритети управління людським капіталом. – С. 323-333.
7. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн // [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. – Спб.: Питер, 2008. – 637 с.
8. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // «Проблемы теории и практики управления», № 3. – 2014. – С. 96-101.

Заярная Н.Н., Пасенченко Ю.С., Тис Р.И.

Львовский торгово-экономический университет

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ МИРОВОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация

Освещены содержание понятия «мотивация персонала» как процесс, вид управленческой деятельности, функция (механизм) управления персоналом, психологический мотивационный фактор и тому подобное. Представлен анализ особенностей систем мотивации труда, которые преобладают в разных странах мира. Рассмотрен зарубежный опыт применения нетрадиционных методов мотивации труда, в основу которых положены материальные и нематериальные стимулы. Для отечественных предприятий обоснована целесообразность внедрения в систему управления персоналом новых комбинированных подходов к решению проблемы мотивации, включающих экономические и социально-психологические способы воздействия на поведение персонала в частности коучинг.

Ключевые слова: персонал, управление, модели мотивации, стимулирование, коучинг.

Zayarna N.M., Pasenchenko Yu.S., Tis R.I.

Lviv Trade and Economic University

NECESSITY FOR IMPLEMENTATION OF THE WORLD EXPERIENCE MOTIVATION OF THE STAFF IN DOMESTIC ENTERPRISES

Summary

Highlighted the content of the concept «personnel motivation» as a process, type of administrative activity, function (mechanism) of personnel management, psychological and motivational factor, etc. Presented the analysis of the peculiarities of the systems of motivation of labor, which prevail in different countries of the world. Considered the foreign experience of using non-traditional methods of motivation of labor, based on material and non-material incentives. For domestic enterprises the expediency of introducing into the personnel management system new combined approaches to the solution of the problem of motivation of employees, including economic and socio-psychological ways of influencing the behavior of personnel, in particular coaching, is substantiated.

Keywords: personnel, management, models of motivation, stimulation, coaching.