

УДК 338.9:627.2

Е.В. Тростянецька, Г.Ю. Гупалюк

Одеський національний морський університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

E.V. Trostyanetska, G.Y. Gupalyuk

Odessa National Marine University

**IMPROVING PERSONNEL MOTIVATION
IN A SYSTEM OF ENTERPRISES MANAGEMENT**

Odessa National Marine University

У статті проведено огляд основних методів мотивації персоналу, які застосовуються в сучасних організаціях, пояснена необхідність у змінах в існуючій мотиваційній системі. Також наведені рекомендації щодо розробки та впровадження інноваційних методів мотивації персоналу, які можуть бути застосовані в системах стратегічного та оперативного управління підприємствами.

Ключові слова: персонал, мотивація, матеріальна і нематеріальна мотивація, інновація, процес впровадження.

В статье рассмотрены основные методы мотивации персонала, которые используются в современных организациях, указана необходимость изменений в существующей мотивационной системе. Также приведены рекомендации для разработки и внедрения инновационных методов мотивации персонала, которые могут применяться в системах стратегического и оперативного управления предприятиями.

© Тростянецька Е.В., Гупалюк Г.Ю., 2016

Ключевые слова: персонал, мотивация, материальная и нематериальная мотивация, инновация, процесс внедрения.

This article describes the basic methods of motivation, which are used in modern organizations; clearly indicated the necessity for changes to the existing motivation system. There are also some recommendations for the development and introduction innovating methods of personnel motivation, which can be used in the systems of strategic and operational business management.

Motivation – is the process of encouraging each employee and all members of his team to the activity to meet their needs and to achieve organizational goals. The main goal of the process of motivation is the ultimate use of labor resources that will improve the overall performance of the company.

The problem of the theory and practice of motivation of work devoted to a series of jobs as domestic scholars and scientists of the CIS countries.

In modern conditions of innovative development personnel must possess more and more skills. Enhancing the human factor is the driving force behind innovative changes that can be achieved through the formation of an integrated system of motivation and ongoing professional development. Despite the obvious benefits of using innovative methods, insufficient development of personnel motivation system is a key issue many domestic enterprises. Introduction of innovative methods of encouraging staff to the effective activity can be helpful for Ukrainian companies in crisis. The necessity for the introduction of innovative stimulating methods is in rapid growth the role of innovation and exacerbation of international competition. The growing intellectualization work is continuous improvement of methods of motivation, which are the main vector of the quality of knowledge, competence and innovation.

In terms of innovative economic development motivation system based not only on creating the conditions for achieving high results of current employees, but also focused on the motivation of employees to continuous professional growth of traditional and

innovative methods aimed at a more active implementation of professional knowledge in the process of innovation. To implement a powerful system of innovation incentives especially need to analyze the composition of the staff and identify internal stimuli each employee. Thus people work efficiently, and the company will spend a minimum amount of financial resources that best suits Ukrainian enterprises in a crisis.

Keywords: *personnel, motivation, material and immaterial motivation, innovation, introduction.*

Постановка проблеми. Проблема мотивації персоналу є однією з ключових функцій управління і однією з важливих передумов досягнення стратегічної мети розвитку підприємства. В сучасних умовах інноваційного розвитку від персоналу вимагається все більше професійних навичок. Активізація людського фактора є рушійною силою інноваційних змін, які можуть бути досягненні завдяки формуванню комплексної системи мотивації та постійному професійному розвитку персоналу. В умовах сучасного стану розвитку економіки існує протиріччя між необхідністю впровадження нових методів мотивації та стимулювання трудової діяльності із існуючими стереотипами винагороди працівників. Незважаючи на очевидні переваги від використання інноваційних методів, недостатній розвиток системи мотивації персоналу залишається ключовою проблемою системи управління багатьох вітчизняних підприємств, саме тому питання удосконалення існуючих методів мотивації праці стає особливо актуальним.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблемі розвитку теорії і практики мотивації трудової діяльності присвячена низка праць як вітчизняних науковців, так і закордонних вчених, зокрема, Л.М. Гохберг, С.Д. Ілленкова, Є.А. Добролюбов, В.І. Герчиков [1-3].

Завдання дослідження. Метою статті є розробка пропозицій по удосконаленню мотивації праці шляхом впровадження інноваційних методів мотивації та стимулювання в практику управління вітчизняними підприємствами.

Основний матеріал дослідження. Під мотивацією персоналу розуміється процес спонукування кожного співробітника і всіх членів трудового колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

В сучасних умовах господарювання для задоволення потреб працівників підприємства використовують, в першу чергу, дві групи методів мотивації: матеріальну та нематеріальну. До найбільш поширених матеріальних методів мотивації відноситься заробітна платня, премії та надбавки. До нематеріальних належать кар'єрне зростання, самоствердження, розвиток професійних навичок, визнання тощо.

Поняття мотивації об'єктивно знаходиться на перехресті двох наук – економіки та психології, саме тому при розробці пропозицій до удосконаленню мотивації на підприємстві слід враховувати розробки психологів з цього приводу та індивідуальні потреби та характеристики особистості. Так Карл Густав Юнг розглядав методи мотивації за джерелом виникнення та поділяв її на екстравертну та інтровертну складові. Класифікація методів мотивації з урахуванням поглядів К.Г. Юнга відображена на рисунку.

Сьогодні керівниками застосовуються переважно методи матеріальної мотивації, яка складається з двох частин: постійної (фіксована заробітна плата) і змінної (премії, бонуси, надбавки). Мотивуючий ефект мають обидві частини: фіксована стимулює розвиток якості особистих та професійно-кваліфікаційних характеристик працівника, а змінна частина заробітної плати підвищує зацікавленість у результатах праці. Окрім матеріальних винагород, керівники підприємств також користуються системою моральних стимулів. Вони мають одноразовий (занесення на дошку пошани) або систематичний характер (нагородження працівників тижня/місяця/року).

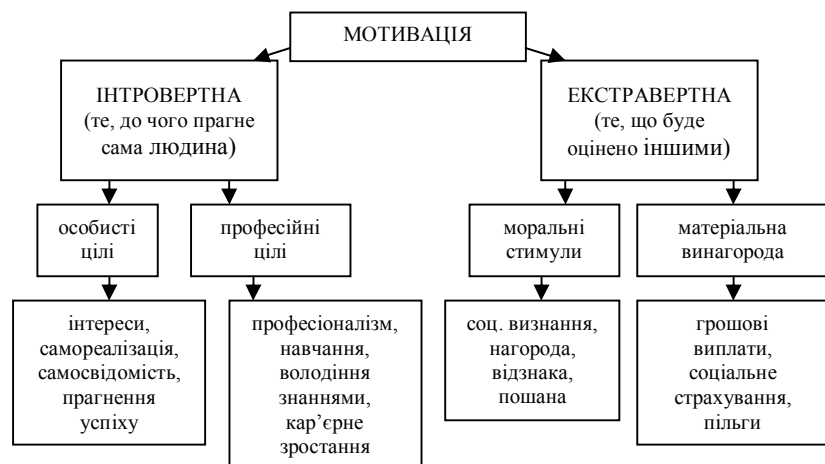


Рис. Класифікація методів мотивації

Молодих, перспективних працівників така система винагороди може не влаштовувати, оскільки вони повинні також бачити перспективи кар'єрного зростання. В той же час зростання рівня безробіття в Україні не сприятиме формуванню у роботодавців позитивного ставлення до проблем мотивації [5].

У сучасних економічних умовах в Україні серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, погіршення соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – усе це викликає у людей почуття байдужості до свого професійного росту та вимагає переосмислити питання ефективності існуючих стимулів, почати пошук нових і розробити систему інноваційної мотивації. Також необхідність впровадження принципово нових методів стимулювання полягає у стрімкому зростанні ролі інновацій та загостренні міжнародної конкуренції.

Спираючись на поширені визначення поняття «інновація» [2], будемо трактувати інноваційну як систему нових для певної організації інструментів, які спонукають працівників до ефективної трудової діяльності, направляють її на досягнення цілей організації, забезпечують задоволеність персоналу своєю працею.

Однак, впровадження таких технологій завжди супроводжується значними труднощами, головна з яких – неможливість розробки універсальної системи мотивації, яка буде дієвою абсолютно для всіх. Це пов'язано з конфліктом інтересів працівників та особливостями їх менталітету: деякі люди прагнуть до змін, для деяких зміни – стресова ситуація. Тому, перед розробкою та впровадженням нової мотиваційної системи буде доцільним розглянути основні положення моделі мотивації В.І. Герчикова [3], який поділяє весь персонал на 5 типів:

- інструменталісти – безпосередньо трудовий процес не є для них цінністю, вони зацікавлені у матеріальній винагороді;
- професіонали – передусім цінують зміст праці, шукають можливості для успішного виконання складної роботи;
- господарі – намагаються брати на себе повну відповідальність за справу без будь-якого контролю;
- патріоти – цінують результативність загальної справи і визнання керівництвом їх заслуг;
- унікаючи – взагалі не прагнуть працювати і роблять це лише тому, щоб уникнути покарання.

Спираючись на запропоновану Герчиковим В.І. класифікацію типів персоналу [3], доповнимо існуючі моделі мотивації персоналу з урахуванням особливостей особистості кожного окремого працівника та відобразимо в таблиці 1.

Таким чином, одним з ключових моментів в розробці інноваційних для підприємства методів мотивації є психологічна характеристика працівників, яка дасть змогу підібрати найбільш дієвіші методи в тій чи іншій ситуації.

Таблиця 1

Пропозиції щодо удосконалення
методів мотивації персоналу

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ	СПРИЯТЛИВІ МЕТОДИ	НЕСПРИЯТЛИВІ МЕТОДИ
Інструменталісти	Підвищення з/п, виплата премій та бонусів	Моральна мотивація
Професіонали	Заохочення ініціативності	Штрафні санкції
Господарі	Залучення до прийняття управлінських рішень	Патерналізм
Унікаючі	Система штрафів	Участь в управлінні
Патріоти	Визнання і заохочення керівництвом вкладу працівника в трудову діяльність	Штрафні санкції

Однак обмежитись лише психологічною характеристикою буде недостатньо, оскільки не будуть враховані особисті мотиви працівників та їх суб'єктивні потреби.

Вербицька Г.Л. виділяє наступні провідні мотиви діяльності [5]:

- інтелектуальні;
- матеріальні;
- моральні;
- статусні.

На наш погляд, при розробці індивідуальних методів мотивації персоналу слід також враховувати гендерну ознаку, рівень освіти, вік працівника та рівень його домагання.

Добролюбов Є.А. виділяє основні напрямки у розробці інноваційних методів [1]:

- економічне стимулювання;
- управління за цілями;
- збагачення праці;
- система участі.

Спираючись на розробки Є.А. Добролюбова, представимо в таблиці 2 узагальнені напрямки впровадження інноваційного підходу при формуванні мотивації праці персоналу підприємства.

Заслугує уваги вивчення закордонного досвіду мотивації персоналу, а саме японської та французької моделей, які, на думку авторів, враховують ринкові реалії сьогодення та українські традиції.

Японська модель мотивації персоналу базується на трьох факторах: професійна майстерність, вік та стаж роботи. В Японії неможливе автоматичне підвищення заробітної платні без підвищення кваліфікації працівника, що добре стимулює останнього розвиватись.

Таблиця 2

Інноваційні методи мотивації та перспективи їх впровадження

МОТИВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ЇХ ЗМІСТ	ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД	ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
1	2	3
Економічні стимули всіх типів (заробітна плата та премії, бонуси, пільги, страхування тощо)	Впровадження аналітичної системи оплати праці, особливістю якої є диференційна оцінка праці в балах з урахуванням кваліфікації працівника, покладених зусиль та умов праці.	Розуміння відносної цінності кожної праці, кожної посади, визначення «ринкової вартості» посади та запровадження чіткої системи оплати праці, зниження плинності кадрів та оптимізація чисельності персоналу.

Продовження табл. 2

1	2	3
Управління по цілям (визначення для працівника чи персоналу взагалі чітких цілей, які сприятимуть досягненню головної задачі організації)	Застосування систем Скенлона (плата за результати та знання), Іпрошеар (преміювання за економію робочого часу та раціоналізація пропозиції)	Підвищення потужності праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівників.
Збагачення праці (надання персоналу більшої самостійності у визначенні режиму та змісту праці)	Розділ робочого завдання між кількома працівниками.	Створення синергетичного ефекту та можливість залучення кваліфікованого персоналу.
Система участі (широке залучення персоналу до прийняття важливих рішень щодо управління чи виробництва)	Участь в опціонах, придбання акцій власного підприємства	Встановлення залежності між майбутнім прибутком працівника та курсом акцій організації, що збільшує зацікавленість персоналу в їх зростанні.

Французька модель мотивації персоналу містить дві складові, які формують підсумкову заробітну платню працівника – це індексація заробітної плати відповідно до зміни вартості життя в країні та врахування індивідуального внеску кожного працюючого. Індивідуальна складова базується на професійній кваліфікації, якості роботи, що виконується, мобільності працівника та кількості внесених раціоналізаторських пропозицій.

Урахування досвіду японських та французьких управлінців дає можливість керівникам не лише розкривати потенціал

кожного працівника та одночасно вирішити задачі підприємства. В умовах інноваційного розвитку економіки система мотивації праці базується не лише на створенні умов для досягнення високих результатів поточної діяльності працівників, але й створює умови для ефективного управління підприємством в цілому.

Висновки. Таким чином, нова, прогресивна та інноваційна система мотивації праці має бути комплексною, тобто містити матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, спиратись на психологічні властивості особистості працівника та враховувати закордонний досвід, який може бути корисним в українських умовах господарювання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологи. – 2002. – № 3. – С. 41-44.
2. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
3. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учебн. пособие. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 546 с.
4. Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – Вип. 54. – Одеса: ОНМУ, 2016. – С.131-143.
5. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menagement.pdf

6. Старцева В.Н. Внедрение инновационных технологий мотивации персонала как научная и практическая проблема менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до статті: <http://www.nntu.ru/trudy/2013/01/258-265.pdf>
7. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Venu/2010_1/17.pdf

Стаття надійшла до редакції 23.12.2016

Рецензенти:

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств Одеського національного політехнічного університету **А.А. Дискіна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Менеджмент та маркетинг на морському транспорті» Одеського національного морського університету **М.Я. Постан**