УДК 331.101.3

Гриненко А.М.,
канд.екон.наук,професор,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,anatolygrinenko@ukr.net

Гриненко А.М.,
канд.экон.наук, профессор,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ДВНЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»,anatolygrinenko@ukr.net

Grinenko A.M.,
PhD in Economics, professor,
Department of Personnel Management and Labour Economics,
SHEE «Kyiv National Economic University», anatolygrinenko@ukr.net

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СОЦИАЛЬНО-ЕКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

MOTIVATION OF THE PERSONNEL: SOCIO-ECONOMIC DIMENSION

У статті досліджено та ідентифіковано соціальну складову мотиваційного механізму персоналу підприємства, розглянуто та погруповано основні соціальні фактори, що здійснюють вплив на цей механізм. Проаналізовано систему управління соціальними факторами на прикладі німецьких компаній.

В статье исследованы и идентифицированы социальную составляющую мотивационного механизма персонала предприятия, рассмотрены и сгруппированы основные социальные факторы, оказывающие влияние на этот механизм. Проанализирована система управления социальными факторами на примере немецких компаний.

The article studied and formulated the social component of motivation mechanism personnel. It acts as an organized system for effective implementation of social and economic goals of the employee and the company and their coordination through the use of methods and means of control. Economic factors as the basis of intra mechanism of motivation is always associated with social motives. And when basic material needs met, human activities are increasingly defined social reasons. As part of social motivation factors identified two groups. The first group of factors formed the company and aims to develop employee by the company itself. In the second group (the highest level of motivation) traced the effective role of the worker who starts to do something for the company over a minimum due to labor agreement. This is evident in the management of analyzed social factors on the example of German companies in which the majority of employees of enterprises alienated from property companies and not the co and therefore requires a serious social motivation. Ukrainian reality is that almost all of the total capital of the company in the hands of the shareholders, and not always effectively function as opposed to German. Therefore, in modern Ukrainian economy, one of the specific features of intra motivation mechanism must be adaptive, mobilizing role to market conditions, and perform this role can only social factors of motivation.

© А.М. Гриненко, 2016

Ключові слова. Мотивація, мотиваційний механізм, економічні фактори, соціальні фактори, соціальна політика, внутрішньофірмовий механізм.

Ключевые слова. Мотивация, мотивационный механизм, экономические факторы, социальные факторы, социальная политика, внутрифирменный механизм.

Key words. Motivation, motivational mechanism, economic factors, social factors, social policy, intra mechanism.

Вступ. Актуальність ефективної соціальної складової в мотивації праці на сучасному етапі трансформаційних змін в економіці України обумовлена тим, що в нових умовах класичний мотиваційний механізм характеризується зниженням впливу на нього економічних факторів з одного боку, а з іншого — посиленням соціальних факторів. На початку 90-х років визначальним фактором при виборі місця роботи був високий заробіток, розмір якого часто визначався інтуїтивно. В ринкової економіці організації конкурують на ринку праці, пропонуючи не тільки вищі зарплати, а й найкращі умови праці, компенсаційний пакет і т.д. Саме тому все більшого значення набуває не тільки вдосконалення діючих мотивуючих чинників, але й пошук нових, серед яких чільне місце посідає соціальна складова мотивації праці.

Аналіз досліджень і публікаційсвідчить, що ці проблеми досить плідно розглянуто в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф.Гільбрет і Л.Гільбрет, Г.Емерсон, Е.Мейо, Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Фоллет, О.Шелдон. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали Ф.Герцберг, Е.Лоулер, Д.Мак-Грегор, А.Маслоу, Л.Портер та інші. Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт вітчизняних учених:О.А. Бугуцького, А.М. Колота, С.О. Цимбалюк, Й.С. Завадського, Г.А. Дмитренка, А.А. Афоніна, Г.І. Купалової, Л.І.Михайлової, І.В. Шепеля та інших.

Зауважимо, що дослідження згаданих авторів переважно стосуються забезпечення впливу економічних факторів на мотивацію працівників. Проте, залишається низка нерозкритих питань щодо належної узгодженості в процесі мотивації праці ще і соціальних факторів, що мають також суттєвий вплив на неї.

Постановка завдання. Метоюстатті є наукове обґрунтування необхідності формування та впровадження в господарську практику оновленого мотиваційного механізму, що враховує соціальні фактори та особливості й специфіку трансформаційних процесів в економіці України. Розробка такої мотиваційної моделі передбачає дослідження сутності мотиваційного механізму та узгодженості між мотиваційним механізмом і соціальними факторами, що впливають на нього.

Результати дослідження. Мотивація ефективної праці є невід'ємною складовою менеджменту на підприємстві та покликана разом з іншими складовими сприяти досягненню його цілей. У наукових публікаціях зустрічаються різні визначення поняття "мотивація персоналу", "мотивація праці" та "мотиваційний механізм". Наведемо деякі з таких визначень для співставлення та порівняння.

Так, А.М. Колот і С.О. Цимбалюк у книзі "Мотивація персоналу" вважають, що "мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внут-

рішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності"[4, с.23]. Проте для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці та конкурентний компенсаційний пакет і відповідна соціальна політика. Все це разом взяте і формує систему мотивування персоналу і відповідно мотиваційний механізм.

У свою чергу, мотиваційний механізм, на думку М.С.Дороніної, — це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів [2, с.18].

А.В. Гольда розглядає мотиваційний механізм як процес формування мотиваційної структури особистості, як сукупності мотивів, під впливом комплексу факторів, що пробуджують суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та досягнення визначеного результату [1, с.77].

В.М. Мазур визначив мотиваційний механізм як процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів [5, с.44].

Узагальнюючи наведені визначення, мотиваційний механізм потрібно розглядати як організовану систему, що забезпечує ефективну реалізацію соціально-економічних цілей працівника і підприємства та їх узгодження за рахунок використання методів і засобів управління.

Мотиваційний механізм має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Спрощену модель процесусоціально-економічної мотивації представлено на рис 1.

Обгрунтованість і дієвість мотиваційного механізму залежить від врахування факторів, що впливають на нього. На практиці прийнято виділяти дві укрупнені групи — економічні і соціальні фактори.

Економічні фактори є базою, фундаментом при створенні внутрішньофірмового механізму мотивації праці. У той же час первинність економічних мотивів завжди пов'язана з мотивами соціальними. Більше того, коли основні матеріальні потреби задоволені, діяльність людей усе більше визначається соціальними мотивами. Очевидно, що при досягненні певного рівня добробуту як у цілому в суспільстві, так і на рівні конкретного індивіда, соціальні мотиви діяльності починають переважати.

Соціальна політика підприємства(фірми) — це невід'ємний елемент внутрішньофірмового механізму мотивації праці, в якому використовуються соціальні фактори, що сприяють ефективнішій праці працівників.

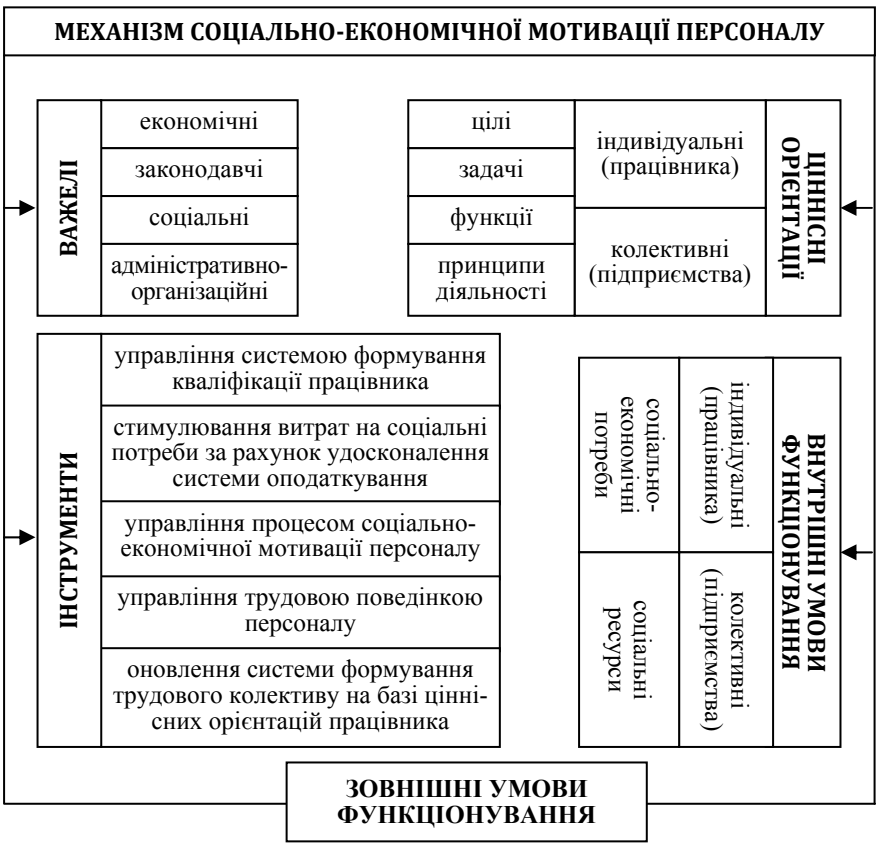

Рис. 1. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу [6, с.874]

Мета внутрішньофірмового механізму мотивації праці: спонукати працівника працювати ініціативніше і творчіше, зробити його співгосподарем на підприємстві.

Внутрішньофірмовий механізм мотивації праці покликаний як би сформувати того працівника, який би максимально відповідав потребам фірми. І, в той же час, він повинен створити працівникові такі умови для діяльності, при яких сам працівник допоміг би фірмі стати такою, яка б відповідала його потребам. Іншими словами, соціальні фактори формування внутрішньофірмового механізму мотивації праці завжди мають цільову установку на перспективу.

У складі соціальних факторів, які доцільно задіяти в механізмі мотивації праці, на практиці виділяють дві групи.

Перша група соціальних факторів — підвищення соціального статусу працівника на підприємстві. Виходячи з цільового підходу до визначення соціальних факторів, виділимо такі напрямки застосування цієї групи факторів:

1. розвиток професійних здібностей найманого працівника, використовуючи навчання в процесі праці;
2. підвищення по службі;
3. ротація;
4. участь у робочих дорадчих органах;

5. навчання з відривом від виробництва (професійна перекваліфікація).

Друга група соціальних факторів — підвищення соціального статусу працівника в суспільстві (розвиток соціальної компетентності):

1) розвиток інтелектуальних здібностей найманого працівника, використовуючи його позавиробничу діяльність поза підприємством (позавиробниче навчання за фахом);

2)залучення до вирішення проблем підприємства, використовуючи можливості зовнішнього середовища;

3)позавиробничі навчання не за фахом;

4)залучення для вирішення особистих проблем працівників за допомогою підприємства;

5)вирішення особистих проблем працівників, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

Як бачимо, перша група факторів формується на підприємстві і спрямована на розвиток працівника, причому, у цій групі чітко простежується дієва роль самого підприємства.

У другій групі (вищий рівень мотивації) простежується дієва роль самого працівника: тут вже не підприємство щось робить для працівника, а йде віддача — працівник починає щось робити для підприємства понад той мінімальний рівень, який обумовлений трудовою угодою.

Іншими словами, на другому, вищому рівні мотивації, так само йде розвиток професійних та інтелектуальних здібностей працівника, але він вже у меншій мірі пов’язаний з витратами самого підприємства. Навпаки, тут уже відбувається ідентифікація працівника зі своїм підприємством і він, використовуючи можливості зовнішнього середовища (знаючи їх і вміючи ними скористатися), починає допомагати підприємству. Цей вищий рівень мотивації можна назвати ідентифікаційним. Це рівень, на якому формуються традиції підприємства (фірми), які зберігаються і розвиваються зі зміною поколінь. На тому рівні формується корпоративна мета, здатна об’єднати інтереси роботодавців і найманих працівників.

Звертаючись до сучасних українських реалій, слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств — це колишні державні підприємства, які нині перетворилися в акціонерні товариства відкритого та закритого типу. Від зарубіжних фірм вони відрізняються часто тим, що майже весь сукупний капітал підприємства знаходиться в руках самих акціонерів, у той час як, наприклад, у Німеччині спільне володіння капіталом виглядає таким чином (табл. 1).

З таблиці видно, що частка співробітників серед акціонерів зазначених компаній і банків коливається від 10,34 до 25,64 %, а частка їх в акціонерному капіталі — від 1,7 до 8,0 %. Таким чином, якщо частка співробітників серед акціонерів на деяких фірмах понад чверть працюючих, то частка найманих працівників в акціонерному капіталі тих фірм, де вони працюють, не перевищує 8 %. Іншими словами, основна маса найманих працівників відчужена від власності фірми, не є співгосподарями і потребує серйозної соціальної мотивації, що і знаходить місце на більшості німецьких підприємств.

Таблиця1

ЧАСТКА НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ НАЙКРУПНІШИХ НІМЕЦЬКИХ ФІРМ І БАНКІВ[3, с. 374]

Компанії	Загальне число акціонерів,чол.	Число акціонерів-працівників компанії,чол.	Частка працівників компанії в акціонерному капіталі, %	Частка працівників компанії серед акціонерів, %
ФЕБА	486000	50234	1,7	10,34
БААСФ	400000	52000	2,3	13,00
БАЙЕР	375000	50000	4-5	13,33
ХЕХСТ	330000	50000	8,0	15,15
Дойче банк	306000	52500	2,6	17,15
Коммерц- банк	210000	25616	2,0	12,20
Маннесманн	195000	50000	7,4	25,64
РВЕ	200000	50000	3,0	25,00

Отже, коли працівник у високому ступені соціально захищений, роботодавцю нічого не залишається як використовувати власність для мотивації його діяльності на користь фірми і для її процвітання. Там, де права працівника чітко обумовлені і захищені силою держави і профспілок, щоб спонукати працівника зробити щось «поверх того», можна використовувати тільки «почуття господаря».

Зовсім інша справа в сучасній Україні. Як бути, коли всі 100 % акцій знаходяться в руках самого трудового колективу, а підприємство стоїть? Зусиль керівництва по його реанімації явно недостатньо. У цьому випадку роль колективу може бути або відносно пасивною (продаж акцій, що постійно знижуються в ціні, звинувачення у всьому керівництва, згода з адміністративними відпустками і скороченнями, пошук допомоги у владних органах і т.п.), або активною (залучення до керівництва нових людей, участь у розробці нової концепції розвитку підприємства, пошук нетрадиційних виходів із кризи, прояв самостійності у вирішенні особистих проблем законними методами і т.д.).

Друга модель поведінки вимагає певного рівня розвитку особистості: вже адаптованої до ринкових відносин, яка має креативне мислення і здатна до нетрадиційних рішень.

У сучасній українській економіці однією зі специфічних особливостей внутрішньофірмового механізму мотивації праці є його адаптаційна, мобілізуюча роль до умов ринкових відносин, і виконати цю роль можуть тільки соціальні фактори мотивації.

Необхідно також звернути увагу на те, що використання соціальних (так само як і економічних) факторів спирається на потребу працівника в самоповазі та повазі з боку оточуючих і, особливо, безпосередніх керівників. Інакше кажучи, без поважних партнерських відносин механізм мотивації праці навряд чи в умовах сучасного виробництва дасть який-небудь ефект.

В умовах сучасного трансформаційного етапу економіки України і рядовий працівник, і керівник підприємства (можливо в однаковій мірі) потребують мо-

тивації. Рядовий працівник — збільшенням його частки власності (або розміром заробітку), для керівника, можливо, важливі не стільки економічні мотиви, скільки соціальні. І в якості такої соціальної потреби для нього виступає розуміння його дій підлеглими всіх рівнів (мова йде про керівників нового типу, які прийшли у свій бізнес усерйоз і надовго).

У сучасних умовах значення соціальних факторів має тенденцію до постійного зростання, що дозволяє зробити висновок про соціально-економічну спрямованість внутрішньофірмового механізму мотивації праці, адекватного ринковій моделі.

Висновки. Механізм мотивації вільної і найманої праці в умовах ринкової системи господарювання формується не тільки з допомогою певних економічних умов. На його створення не меншою мірою впливають і соціальні фактори, які можуть як сприяти виникненню інтересу до трудової діяльності, так і навпаки — демотивувати її аж до повної втрати інтересу до тих чи інших видів праці.

Механізм мотивації праці в кожен даний момент адекватний рівню розвитку продуктивних сил у суспільстві і ступеню затребуваності людської діяльності, і він однаково впливає на трудову активність і підприємця, і найманого працівника. Проте, на рівні конкретної діяльності механізм мотивації не тільки спирається на здібності того чи того індивіда, він ще зобов'язаний і розвивати їх. Зрозуміло, що досягти цього можна тільки при вмілому поєднанні економічних і соціальних факторів, перетворивши їх у найважливіші мотиви трудової діяльності індивідів.

Тому у подальших дослідженнях слід приділити більше уваги формуванню та управлінню соціальними факторами мотиваційного механізму івдосконаленню їх на різних рівнях ієрархії управління.

Література

1. *Гольда А.В*. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць; Наук. ред. І.К. Бондар. — 2004. — № 11 (42). — С. 76–79.
2. *Дороніна М. С*. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В. М. Лугова // Економіка розвитку. — 2006. –№2. — С. 18—22.
3. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В*. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2009. — 524с.
4. *Колот А. М*. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. :КНЕУ, 2011. — 397 с.
5. *Мазур В*. Вдосконалення систем мотивації праці // Вісник Тернопільської академії народного господарства. –2008.— № 7.— С.43—46.
6. *ТолстіковаО.В*. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова// Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. — Вип. 203: У 4т. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. — Том 3. — С. 872—877.
7. *Усатенко О.В., Рябцева О.Є*. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства// Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — 281 с.
8. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О.Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519, [1] с.

9. *Колот А.М.* Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3—8.
10. Соціальна безпека: теорія та українська практика: Монографія. — К.: КНЕУ, 2006.— 292 с.
11. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2010. — 348 с.

References

1. Gol`da A.V. (2004), " The role of motivation in improving the efficiency of labor potential ", Formuvannya ry`nkovy`x vidnosy`n v Ukrayini., no. 11 (42), pp. 76–79.
2. Doronina M. S. (2006), " Social and economic mechanism of motivation of labor behavior ", Ekonomika rozvy`tku. no 2., pp. 18-22.
3. Ky`banov A.Ya., Batkaeva Y`.A., My`trofanova E.A., Lovcheva M.V. (2009), Moty`vacy`ya y` sty`muly`rovany`e trudovoi devatel`nosty`. Uchebny`k [Motivation and stimulation of labor activity], Y`NFRA-M, Moscow, Russia
4. Kolot, A. M. (2010), Sotsial'no-trudova sfera: stan vidnosyn, novi vyklyky, tendentsii rozvytku [The social and labor issues: state relations, new challenges and trends], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Mazur V. (2008), " Improvement of motivation", Visny`k Ternopil`s`koyi akademiyi narodnogo gospodarstva, no 7, pp.43-46.
6. Tolstikova O. V. (2005), " Features of influence of motivational mechanism for social enterprise development", Ekonomika: problemy` teoriyi ta prakty`ky`, no 3., pp. 872 – 877.
7. Usatenko O.V., Ryabceva O.Y. (2008), " Determining factors of motivation and their impact on the overall result of the company", Ekonomika: problemy` teoriyi ta prakty`ky`, pp. 281-282.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2016 р.

УДК 331.104

Долженко Р.А.,
канд. экон. наук, доцент, кафедра стратегического маркетинга
НИУ «Высшая школа экономики»

Долженко Р.А.,
канд. екон. наук, доцент, кафедра стратегічного маркетингу
НДУ «Вища школа економіки»

Dolzhenko R.A.,
Associate Professor, Candidate of Sciences (PhD),
Department of Strategic Marketing
National Research University Higher School of Economics

КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВЫХ ФОРМ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ПРАКТИКУ БІЗНЕСУ

КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРАКТИКУ БИЗНЕСА

© Р.А. Долженко, 2016