

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.1

*Бочарова Н. О., к.е.н., доцент,
Редько Л. І., к.е.н., ст.викладач,
Таврійський державний агротехнологічний університет*

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЯК БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ Й КОМУНІКАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. У статті проаналізовано та обґрунтовано сучасні підходи до формування механізму мотивації праці як важелю системи управління відтворенням ресурсів для неї; проаналізовано переваги та недоліки в процесі застосування його у бізнес-середовищі українськими та закордонними підприємствами; висвітлено етапи запровадження новітніх систем мотивації, обґрунтовано ключові аспекти при виборі дієвого мотиваційного механізму за умов становлення ринкової соціально орієнтованої економіки в Україні.

Ключові слова: людські ресурси, людський капітал, мотивація праці, мотиваційний механізм, персонал, системи стимулювання персоналу.

JEL code classification: J24, J59

MOTIVATION COMPOSITION AS THE PERSONAL MANAGEMENT BASIS IN ADMINISTRATIVE AND COMMUNICATION MANAGEMENT

*Bocharova N.O., Ph.D., associate professor
Redco L.I., Ph.D., Senior Lecturer,
Tavriya State Agrotechnological University*

Abstract.

Formulation of the problem. In today's conditions, the approaches to the interpretation of the notion of the category "motivation of labor" and the motivational mechanism as such are significantly changed. Under the conditions of formation and development of a market-oriented social economy, labor motivation gradually acquires not only socio-economic and psychological characteristics, but also reveals its organizational-legal aspect as much as possible. It is clear that each experienced manager understands that the success of an enterprise depends largely on the qualitative selection and fruitful performance of the staff, which is why the personnel issues are the basis of the modern motivational mechanism, and therefore the treatment of the category "motivation of labor" greatly extends the limits of the process of stimulation of workers.

Result. The modern approaches to the formation of the mechanism of motivation of labor as a lever of the system for managing the reproduction of resources for it have been analyzed and substantiated in the article. The advantages and disadvantages in the process of using it in the business environment by Ukrainian and foreign enterprises have been analyzed. The stages of introduction of the newest motivational systems have been highlighted. Key aspects in the choice of effective motivational mechanism in the conditions of formation of a market socially oriented economy in Ukraine have been grounded in this article.

Conclusions. Emphasizing the main tendencies and features of the process of organizing motivation for highly effective work in the context of the actions of modern schools of personnel management, we believe that key aspects in choosing and justifying the motivational mechanism should be perception of personnel as the dominant factor in the development of any organizational system, starting with the a priori stages of its involvement, integration of any means, including motivational ones, regarding personnel management in the overall strategy of organization of the enterprise as a whole and others.

Постановка проблеми. В умовах со-
годення суттєво змінюються підходи до

трактування поняття категорії «мотивація
праці» й мотиваційного механізму, як та-

кого. За умов становлення та розвитку ринкової соціально-орієнтованої економіки мотивація праці поступово набуває не лише соціально-економічного й психологічного характерів, але й максимально розкриває її організаційно-правовий аспект. Зрозуміло, що кожний досвідчений керівник розуміє, що успіх роботи підприємства багато в чому залежить від якісного добору й плідної результативності праці персоналу, саме тому кадрові питання покладені в основу сучасного мотиваційного механізму, а відтак трактування категорії «мотивація праці» значно розширює межі процесу стимулювання робітників. Тому сучасні менеджери акцентують увагу на пошуку нових підходів та методів мотивації праці, поступово впроваджуючи їх через зміну докорінних догм та принципів у фактично діючі механізми мотивації підприємств усіх без винятку сучасних організаційних форм і систем господарювання. Дані аспекти обумовлюють актуальність написання статті з обраної тематики, а також формулюють її концепцію та стиль викладення авторського матеріалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в Україні такий напрямок дослідження як система мотивації праці набуває достатнього поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого цей вид організації роботи з персоналом більше відомий у країнах Заходу. Зокрема, обґрунтуванню основних аспектів та тенденцій матеріальної та нематеріальної мотивації були присвячені праці таких вчених, як Кузьміна О. Є., Кредісова А. І., Яцури В., Немцова В. Д., та ін. Також досить широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені як: Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Черкасов В. В.

Через недостатню інтегрованість даної категорії в науково-практичне економічне середовище України в умовах його безперервного розвитку й активізації різнорівневого й різновидового менеджменту вважаємо за необхідне і в подальшому привертати увагу фахівців економіко-управлінського профілю до впровадження певних елементів закордонного досвіду як індивідуальної, так і групової мотивації

щодо організації та управління виробництвом в сучасний соціоекономічний простір нашої держави.

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є формування концептуальних підходів до алгоритму й форм організації мотивації праці через призму діючих форм управління персоналом в контексті фундаментальних аспектів адміністративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фактично в умовах сьогодення мотивація праці являє собою певне групування способів створення у працівників бажання працювати, працювати більш якісно й результативно з максимальною віддачею. Тобто фактично мотивація праці – це багатоетапний механізм поступової віддачі працівника підприємству з максимальним ототожненням й переважанням його власних цілей та результатів праці над цілями та результатами роботи підприємства.

Відтак, система мотивації праці не здатна існувати як певний одномиттєвий аспект для досягнення певного результату, це рухлива мінлива виражена шляхом практичних апробацій певна система інтересів, мотивів, стимулів, а також форм і методів їх ототожнення та практичної реалізації, притаманна певному об'єкту підприємництва за певних особистих умов, та постійно змінювана під впливом певних загальних та особистих (внутрішніх) чинників та факторів, як індивідуальної, так і групової мотивації.

Таким чином, за умов сьогодення мотиваційний механізм – це комплекс заходів по залученню, зануренню (в корпоративний дух фірми, компанії, установи або підприємства), максимальній активізації з прагненням до постійного оновлення якісно суттєвих здібностей і навичок працівників за умови їх відповідного, як сталого, так і імпульсного своєчасного стимулювання. Тобто, система мотивування має починатися не з моменту співставлення результатів роботи із сумою винагороди за неї, а набагато раніше, ще до моменту появи працівника у складі та штатному розкладі певної компанії, фірми або підприємства. Працівник має сам бажати потрапити

до складу саме цього трудового колективу, і саме з цього моменту має починатися мотивація. Лише набувши корпоративного духу й бажання працювати саме у цій команді, співробітник матиме на меті постійно підвищувати результативність своєї праці, доводячи тим самим відданість власному підприємству; в той же час його працездатність та якість роботи вимагатимуть відповідної віддачі та ставлення до нього роботодавця через певну систему заохочень.

У цьому сенсі слід зазначити, що крім основних загально відомих мотивації функцій, зокрема, таких як: спонукальна, спрямовувальна, регулююча (контролююча) й додаткова – виховна функція, в умовах сьогодення та в межах комплексного підходу до менеджменту персоналу на мотивацію праці додатково покладаються такі функції як:

- адміністративна,
- планово-звітна,
- комунікаційно-документаційна (тожно до комунікаційного та офіс-менеджменту),
- маркетингова (в сенсі залучення персоналу),
- життєзабезпечувальна (вона ж відтворювальна)
- функція управління персоналом як така.

Виконання цих функцій вимагає певної етапності, послідовності й алгоритму, як при організації (формуванні мотиваційного механізму) й реалізації процесу мотивації, так і при його моніторингових дослідженнях.

Зокрема, сучасні системи мотивації в публічному управлінні та адмініструванні базуються на так званих моделях «Бізнес-конструктору», що передбачає проходження наступних етапів:

- Розробка й реалізація чіткого плану побудови сильної команди;
- Система найму «правильних людей»,
- Запровадження авторських технологій адаптації та навчання персоналу;
- Запровадження ефективної системи мотивації;
- Удосконалення методології розвитку корпоративної культури.

Звертаючись до історичного досвіду, побудова сильної команди має базуватись на наступних принципах:

- максимальне використання людського потенціалу з метою досягнення цілей організації;
- відбір та оцінка претендентів;
- духовна мотивація;
- тенденції контролю;
- кар'єрна мотивація;
- застосування змагального характеру як мотивуючого мотиваційного чиннику;
- імовірні концепції грошової винагороди;
- тенденції покарань при збереженні добрих відносин у колективі в цілому;
- ідеї вивільнення персоналу в рамках етики ділових відносин за можливостей виконання двох умов: збереження гідного іміджу організації та збереження корпоративних зв'язків.

Система найму «правильних людей» у контексті різнорівневого менеджменту передбачає оптимальне розкриття і використання основних моделей лідерства (залежно від мети підприємства та особистісних вподобань і цілей), а саме:

- ресурсного, формального й жорсткого адміністративного лідерства, при якому керівник розглядає персонал суто як ресурс виробництва для досягнення мети, ресурс, який він купує за заробітну плату,
- модель лідера-службовця, полягає у розкритті особистісного потенціалу кожного з співробітників з його особистою мотивацією в межах певного конкретного виробничого середовища.

Акцентуючи увагу на особистісних якостях керівників вищої та середньої ланки, з метою досягнення їх максимальної вмотивованості у процес виробництва, необхідно концентрувати увагу на формуванні їх думок та ставленні до підлеглих й до виконання певних обов'язків.

Таким чином, розрізняють наступні стилі мислення:

- 1) синтетичний – прихильники якого є постійно у русі й прагнуть змін, це новатори й креативщики і саме таких підходів до заохочення вони очікуватимуть зверху;
- 2) ідеалістичний – його прихильники ставлять понад усе кінцевий результат,

легко сприймають нові ідеї та пропозиції, особливо не занурюючись у сутність питання, прагнуть до злагоди та уникнення конфліктів, прагнуть до матеріальних людських цінностей, тобто їх механізм заохочення найпростіше будувати шляхом виваженої системи грошового заохочення тощо;

3) прагматичний – ці службовці не пропускають жодних можливостей, коли є гідним все, що так чи інакше спрацьовує; це керівники-новатори, експериментатори, тобто ті, хто оптимально придатний до ризиків і засвоєння усього нового; це достатньо гнучкі та здатні до швидкої адаптації особи, через це їм прийнятні будь-які підходи щодо організації процесу стимулювання їх праці;

4) аналітичний – як відомо, аналітики – це ті, хто, в першу чергу, шукають кращого шляху, вони досить високо цінують знання і важко переносять нове та невідоме; їм притаманно спиратись на певний попередній досвід, здавна засвоєні навички, заздалегідь апробовані методики; відповідно і у засобах заохочення до праці аналітики надають перевагу раціональності, стабільності й передбачуваності, спираючись на попередньо набутий досвід та інформацію;

5) реалістичний – реалісти спираються на факти, прагнучи уникати негарздів та помилок, при цьому вони намагаються за будь-яких обставин контролювати ситуацію, через що їх ціннісні пріоритети максимально наближені до вподобань аналітиків.

Зрозуміло, що групування за даними стилями мислення автоматично набуває додаткової корисності та актуальності й при запровадженні авторських технологій адаптації та навчання персоналу.

Повертаючись до практичних аспектів стимулювання в загальному механізмі мотивації праці, звертаємо увагу на наступні аспекти його організації. Сучасні методи управління мотивацією умовно прийнято поділяти на 3 групи: індивідуальні – спрямовані на заохочення вузьких груп працівників з однаковими інтересами й мотивами, діагностичні – які застосовують для оцінки вмінь, вагань, очікувань і можливостей кожного окремого працівника та організаційні, які використовують для утворення мотиваційної стимулюючої системи в організації в цілому. Узагальнена схема заохочень при організаційних методах управління мотивацією представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнена схема заохочень при організаційних методах управління різнорівневою мотивацією персоналу

Загальна винагорода				
Матеріальне заохочення				Нематеріальне заохочення
Пряме		Непряме		
Фіксована частина	Змінна частина	Програми соціального захисту	Додаткові пільги	Державне
Базова заробітна плата	Річні преміальні виплати	Обов'язкові (встановлені державою)	Загальнодоступні	
Додаткові виплати й компенсації	Довгострокові преміальні виплати	Добровільні (індивідуальні страхові або корпоративні)	Індивідуальні (для окремих категорій працівників)	Корпоративне

Представлена в таблиці 1 схема заохочень є достатньо гнучкою й швидко змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників на загальну концепцію роботи підприємства

Якщо ж розглядати імовірні тенденції сучасних мотиваційних шкіл та течій, притаманні умовам ринкової економіки, вважаємо за потрібне більш детально виокремити й обґрунтувати наступні мотиваційні

чинники та елементи як базис механізму управління персоналом в контексті адміністративного, логістичного, комунікаційного та офіс-менеджменту.

Почнемо з матеріальної складової. **Економічну або матеріальну мотивацію** доцільно поділяти на систему штрафів і систему заохочень. Система грошових заохочень, у свою чергу, здатна набувати вигляду як легальної, так і латентної (прихованої) мотивації.

До легальних методів грошової (матеріальної) мотивації пропонується віднести:

1. Доходи, пов'язані з трудовою діяльністю, а саме:

- трудовий дохід найманого працівника за тарифною або безтарифною системами стимулювання;
- доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів;
- система оцінювання посад і формування грейдів;
- виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами;
- система преміювання згідно результативності праці;
- доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності;
- доходи у вигляді роялті, іншої плати за використання прав інтелектуальної власності та ін.

Стосовно заходів латентної матеріальної мотивації до них пропонується віднести:

- програми соціального страхування персоналу;
- гарантії та компенсації в системі мотивації, зокрема формування соціального пакету;
- матеріальна допомога;
- програми участі персоналу в прибутку підприємства;
- програми участі персоналу в акціонерному капіталі;
- мотивація проектних груп;
- мотивація працівників до інноваційної діяльності;
- особливості мотивації керівників вищого (середнього, низового) рівня управління;
- мотивації працівників торгівлі (так

звана «мотивація зірок»);

- вплив політики трудових доходів на формування бренду роботодавця;
- особливості мотивації за гендерним принципом тощо.

При цьому особливу увагу привертають аспекти й підходи щодо формування так званого соціального (компенсаційного) пакету. До них пропонується віднести:

- встановлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства;
- встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства та грейдів;
- формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію» та «шведського столу»;
- монетаризація (тобто певна повна або часткова грошова компенсація).

Якщо розглядати систему заходів стимулювання неекономічного характеру, так звану **нематеріальну мотивацію**, то відповідно до сучасних тенденцій до неї пропонується віднести:

- корпоративну культуру;
- програми професійного розвитку персоналу, в тому числі й за рахунок фірми;
- внутрішні комунікації та інформування персоналу як чинники формування мотиваційного профілю персоналу;
- стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці;
- проведення колективних корпоративних змагальних заходів спортивного й розважального характеру тощо.

Висновки. Відтак, уособлюючи основні тенденції та риси процесу організації мотивування до високоефективної праці в контексті дії сучасних шкіл управління персоналом, вважаємо, що ключовими аспектами при виборі та обґрунтуванні мотиваційного механізму мають стати:

- сприйняття персоналу, як домінуючого фактору розвитку будь-якої організаційної системи, починаючи з апріорних етапів його залучення (відбору й добору);
- інтеграція будь-яких засобів, в тому числі й мотиваційних, щодо управління персоналом у загальну стратегію організації підприємства в цілому;
- інтеграція різнорівневого менеджмен-

ту;

- стабілізація кадрового складу;
- селекційний та сегментований підхід до персоналу на всіх ланках роботи;
- професіоналізація функцій управління персоналом в поєднанні з його гнучкістю згідно вимог часу;
- зростання значущості соціальних мотивації та партнерства й солідарності в межах кожного окремого виробництва;
- перехід до невпинної системи розвитку

й кар'єрного зростання персоналу;

- статусне наближення підлеглих та працівників апарату управління з наданням певних пільг для працівників керуючої ланки;
- розвиток гомогенної корпоративної культури та етики;
- забезпечення внутрішньої та зовнішньої системи безпеки організації;
- інтеграція нових форм економічного заохочення тощо.

Список літератури:

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА — М, 2002. — 328 с.
2. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
3. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред.. В. Яцура, Д.Олесневич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с
4. Десслер Г. Управление персоналом: Уч. пособие / Пер. с англ., под ред. Ю. В. Шленова. — М.: БИНОМ, 1997.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
6. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. — 556 с.
7. Ляшенко Т. Соціальне партнерство: шлях до ринкової держави // Юридичний вісник. — 1999. - №18. — 6-12 травня.
8. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів — К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000.- 268 с.
9. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх. — К.: КНЕУ, 2004. — 289 с.
10. Травин В. В. Менеджмент персонала підприємства. — М.: Дело, 2000.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. / Ф.І. Хміль.-К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
12. Черкасов В. В., Платонов С.В., Третяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. К.: Ваклер, Атлант, 1998. — 470 с.
13. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. — М.: Финпресс, 2004.

Reference:

1. Armstrong Maykl. (2002) Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami. M.: INFRA, 328 p. [in Russian]
2. Boginya D.P., Semikina M.B. (2010) Trudoviy mentalitet u sistemi motivatsiyi pratsi. — Kirovograd: Poligraf-Tertsiya. [in Ukrainian]
3. Griffin R., Yatsura V. (2001) Osnovi menedzhmentu: Pidruchnik / Nauk. red.. V. Yatsura, D.Olesnevich. Lviv: BaK., — 624p. [in Ukrainian]
4. Dessler G. (1997) Upravlenie personalom: Uch. posobie / Per. s angl., pod red. Yu. V. Shlenova. — M.: BINOM. [in Russian]
5. Kolot A. M. (2002) Motivatsiya personalu: Pidruchnik. K.: KNEU, 337 p. [in Ukrainian]
6. Kredisov A. I., Panchenko E. G., Kredisov V. A. (2009) Menedzhment dlya kerivnikov. — K.: T-vo «Znannya», KOO, 556 p. [in Ukrainian]
7. Lyashenko T. (1999) Sotsialne partnerstvo: shlyah do rinkovoyi derzhavi. Yuridichnyy visnik, №18. — 6-12 travnya. [in Ukrainian]
8. Markina I. A. (2000) Menedzhment pidpriemstva. Naukoviy posibnik dlya studentiv vishchih navchalnih zakladiv. K.: NMTs «Ukooposvita», 268 p. [in Ukrainian]
9. V. M. Danyuk, V. M. Petyuh (2004) Menedzhment personalu. K.: KNEU, 289 p. [in Ukrainian]
10. Travin V. V. (2000) Menedzhment personala predpriyatiya. — M.: Delo [in Russian]
11. Hmil F.I. (2003) Osnovi menedzhmentu: pidruchnik. / F.I. Hmil.-K.: Akademvidav, 608 p. [in Ukrainian]
12. V. V. Cherkasov, S.V. Platonov, V.I. Tretyak (1998) Upravlencheskaya deyatelnost menedzhera. K.: Vakler, Atlant, 470 p. [in Russian]
13. Maslov, V. I. (2004) Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyah effektivnoy organizatsionnoy kultury. M.: Finpress [in Russian]