

Ханіна А.О., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.
Київський національний університет технологій та дизайну
**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Анотація. В статті обґрунтовано мотивацію, яка є не тільки способом залучення й утримання висококваліфікованих кадрів, але також є найважливішою умовою успіху організації. Розкрито сутність мотивації персоналу, зокрема, модель мотивації через потреби. Визначено, що розвиток персоналу повинен здійснюватись за трьома основними напрямками, включаючи особистісний, соціальний і професійний розвиток.

Ключові слова: мотивація; ефективність діяльності; оплата праці; персонал; ефективне управління; людські ресурси; мотиваційний механізм управління.

Ханина А.А., магістр, Щербак В.Г., д.э.н., проф.
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Аннотация. В статье обосновано мотивацию, которая является не только способом привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, но также является важнейшим условием успеха организации. Раскрыта сущность мотивации персонала, в частности, модель мотивации через потребности. Определено, что развитие персонала должно осуществляться по трем основным направлениям, включая личностный, социальный и профессиональное развитие.

Ключевые слова: мотивация, эффективность деятельности, оплата труда, персонал, эффективное управление, человеческие ресурсы, мотивационный механизм управления.

Khanina A., Shcherbak V.
Kyiv National University of Technologies and Design
**MOTIVATION MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN ORGANIZATIONS**

Abstract. Motivation is grounded in the article, which is not only a way of attracting and retaining highly skilled personnel, but is also the most important condition for the success of the organization. The essence of motivation of the personnel, in particular, model of motivation for needs is revealed. It is determined that personnel development should be carried out in three main areas, including personal, social and professional development.

Keywords: motivation; efficiency of activity; payment of labor; personnel; effective management; human resources; motivational management mechanism.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічного спаду особливу актуальність набуває мотивація персоналу підприємства. Кризова ситуація загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами й втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо вчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації.

Актуальність проблеми мотивації підтверджується наукою та практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника (менеджера, робітника), але й кінцевий результат діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності. Результати, що

досягнуті людьми в процесі роботи залежать не тільки від знань, навиків і можливостей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише у разі наявності у робітників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Кожна особа, що так або інакше бере участь у виробничому процесі, керується в своїх діях певним комплексом мотивів. Цей комплекс специфічний для кожного робітника, хоча і складається під впливом соціальних процесів, що мають місце в даному трудовому колективі та в суспільстві в цілому.

Аналіз останніх публікацій. Мотиви і їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особи, так або інакше, відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці і служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Питанням мотиваційного механізму присвячені наукові роботи багатьох учених, зокрема В.Г. Асєєва [1], В.К. Вилюнаса [2], С.Г. Москвичова [3], В.І. Чиркова [4], В/ Врума [5] та багатьох інших.

Мета дослідження. Дослідити мотиваційний механізм управління персоналом в організаціях.

Виклад основного матеріалу. Вплив мотивації на задоволення потреб персоналу. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Тому успіх управління організацією залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють в установі.

Ключовим аспектом у досягненні ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу, а найважливішим ресурсом у діяльності організації є трудовий ресурс.

Регулювання соціально-економічної ефективності діяльності керівників здійснюється із використанням розроблених мотиваційних теорій. Існує безліч теорій мотивації, які виділяють ті чи інші потреби працівників та механізми їхнього задоволення [6].

Для успішної реалізації стратегії підприємства, досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємства, слід чітко виділити потреби працівників. Оскільки на багатьох українських підприємствах, за результатами наукових досліджень, не враховуються інтереси конкретної людини, виникає психологічне відчуження від колективних цілей, знижується рівень соціальної ефективності.

Як зазначає О.І. Амоша, «Розвиток України як інноваційної держави особливо потребує більш високого рівня компетентності персоналу, ефективної системи мотивування та стимулювання працівників, посилення зацікавленості та включення працівників у процес інноваційного розвитку та прийняття ризикових управлінських рішень» [7].

Потреба це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагорода – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагорода – внутрішні і зовнішні. Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (рис. 1).

Для працівників які працюють на вітчизняних підприємствах мотиваційний чинник відіграє неабияку роль. Ефективною праця буде лише тоді, коли персонал буде почувати себе захищеним як в матеріальному плані так і моральному і будуть задоволені їх потреби.



Рис. 1. Модель мотивації через потреби

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках (рис. 2).

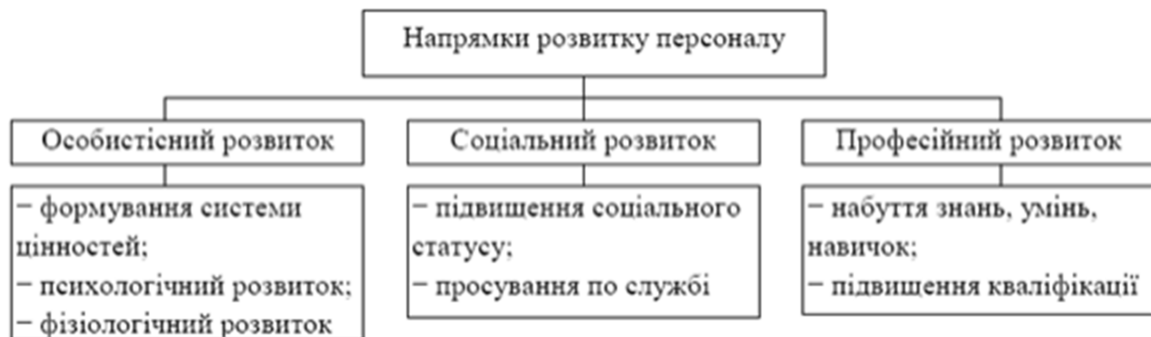


Рис. 2. Напрямки розвитку персоналу підприємства

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Психологічний аспект мотивації. Між мотивацією і кінцевим результатом трудової діяльності не існує прямої залежності. Іноді працівник, орієнтований на якісне виконання дорученої йому роботи, може мати гірші результати, ніж недостатньо мотивований.

Мотиваційний вплив на працівників не є стабільним і залежить від багатьох факторів, але як би там не було, все одно будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці. Працівники свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина [8].

Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших». Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує натомість, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством у цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси

розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика.

Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестав бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано із задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю; цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби. Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю [9].

Види матеріальної та нематеріальної мотивації. Планування системи мотивації із застосуванням ефективних науково обґрунтованих інструментів, дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, виключаючи при цьому надлишкові матеріальні затрати з боку компанії.

Коли працівник виконує свої посадові обов'язки зацікавлено, творчо, з повною самовіддачею, і цілі його саморозвитку співпадають з умовами розвитку підприємства, коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Одним із методів удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. На сьогодні, ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними підприємствами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України [10].

Традиційно виділяють три групи нематеріальних засобів мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, «дошку пошани», поздравлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [11].

Мотивація трудової діяльності працівників організації не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальних інтерес. Підвищення значення трудових і статутних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше залишаються важливим каталізатором, здатними істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і ефективності праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності персоналу належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Слід підкреслити, що для сучасного персоналу, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Процес прийому працівника на роботу передбачає важливість визначення пріоритетного для нього виду мотивації. Працівник, для якого головною є матеріальна мотивація, менше буде проявляти ініціативу у творчих розробках, нововведеннях,

навчаннях, ніж працівник, для якого гроші не є основним фактором зацікавлення в досягненні професійності та якісних результатів праці.

На рис.3.зображена класифікація мотивації персоналу у підприємствах.



Рис. 3. Класифікація мотивації персоналу у підприємствах

Впливовими факторами у виборі засобів мотивації є стать та вік працівників. Висновки були зроблені дослідниками з психології Оксфордського університету. Так, матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, які можуть дозволити собі відсунути особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які, не зважаючи на свій громадський стан, дозволяють собі вести насичене особисте життя.

На результати праці заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала та суспільна повага. Співробітники віком до 30 років дуже цінують знакові відмінності, такі як, присвоєння звання подібного за змістом статуту кращого працівника.

Вищезазначені висновки були зроблені після вивчення протягом шестирічного дослідження та аналізу наслідків впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників. Вищенаведені результати, дозволяють стверджувати, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління. Тому необхідно брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Керівники підприємств та організацій, враховуючи обсяг своїх компетенцій та відносну відсутність централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності [12].

Для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними мотивами розвитку, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі діяльності.

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Але, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань.

Незадовільна політика кар'єрного зростання на сьогодні є основною причиною відсутності мотивації праці. Для вирішення цієї проблеми і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно усвідомлювати необхідність наявності плану кар'єрної політики і механізму просування по службі, в якому цілковито доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі.

На жаль, дійсність механізму мотивації багатьох сучасних підприємств така, що у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. В наслідок чого, робітники не мають бажання брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників організації має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму у менеджменті організації є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Отже, для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Мотиваційний моніторинг. За думкою Н. Кваша, мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви [13].

Не можна не погодитися з Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих.

Тож ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такому роду мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації, який полягає у формуванні корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи.

Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який ураховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Таким чином на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін;
- по-п'яте, досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від підприємства на якому він працює [14].

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. *Мотиваційний моніторинг* – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє.

Діяльність сучасних підприємств передовсім базується на трудових ресурсах. Якщо люди – це основа виробництва, то правильне заохочення їх до праці першочергове завдання керівника кожного підприємства. Як організовує, мотивує керівник персонал, так і працює підприємство.

Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку.

На рис. 4 зображена структурна модель управління мотиваційним процесом персоналу.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства.

Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні [15].

Висновки. Отже, беручи до уваги вищевикладене, можна зробити висновок, що стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Ураховуючи національні особливості пересічного українця, дієвим стимулом є підвищення заробітної плати та преміювання і індивідуальні бонуси. Найменш результативним є пенсійні програми та інші опції.

Слід обов'язково пам'ятати, що стимулювання праці завжди передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.



Рис. 4. Структурна модель управління мотиваційним процесом персоналу

Система мотивів і стимулів праці має опиратися на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять.

Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це зумовлено трудовими відносинами.

При впровадженні напрямів нематеріальної винагороди працівників, слід приділити увагу цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення такого механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Отже, ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнена шляхом забезпечення керуючої підсистеми максимізації рівня організації роботи та управління, а також стимулювання персоналу до саморозвитку для реалізації подальшого професійного зростання. Для справедливої оцінки роботи за кількістю і

якістю потрібно мати важелі для стимулювання факторів продуктивної праці, таких як кваліфікація робітника, місце і складність роботи, внесок в кінцевий результат. Для цього існують різні види виплат стимулюючого характеру, до яких відносяться: виплати за якість роботи, преміальні виплати, надбавка за інтенсивність та високі результати, виплати за виконання особливо важливих та термінових робіт, виплати за стаж безперервної роботи, надбавка за напруженість та особливі умови праці; підвищувальний коефіцієнт до посадового окладу.

Список використаної літератури

1. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирования личности / В. Г. Асеев. – М.: Мысль, 1976. – 158 с.
2. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
3. Москвичов С. Г. Мотивация трудовой деятельности человека / С. Г. Москвичов. – К., 1976.
4. Чирков В. И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации: учебное пособие / В. И. Чирков. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 1985. – 90 с.
5. Vroom V. Work and motivation / V. Vroom. – N.Y.: Wiley, 1964. – 249 p.
6. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
7. Амоша О. І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні / О. І. Амоша, А. І. Землянкін, І. Ю. Підоричева // Економіка України. – 2015. – № 9. – С. 49–65.
8. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 2. – С. 178–181.
9. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.
10. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
11. Иванов С. Л. Роль нематериальных факторов мотивации труда в формировании человеческого капитала современного предприятия в Украине / С. Л. Иванов // Научные труды НДФИ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
12. Колот А. М. Мотивация персонала: учебник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
13. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве / Н. Кваша // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 23–32.
14. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – С. 16–20 с.
15. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.