

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Телишевська Л.І., Власенко Д.О.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

У статті визначено сутність поняття, «мотивація», досліджено теоретичні та практичні засади побудови ефективної системи мотивації праці персоналу, розглянуто відмінні особливості зарубіжних прогресивних моделей мотивації на підприємстві у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління персоналом, теорії мотивації персоналу, види мотивації, стимули.

Постановка проблеми. Питання управління персоналом є настільки багатограниними і складними, вони постійно змінюються під впливом динамічного розвитку економіки та соціально-трудових відносин, що потребують безперервного теоретичного дослідження. Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації. Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, яка відіграє значну роль в досягненні високої ефективності діяльності підприємства. У сфері управління персоналом підприємства залишається велике поле для подальшого наукового аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням, пов'язаним з мотивацією та підвищенням продуктивності праці присвячено роботи величезної кількості вітчизняних і зарубіжних вчених: Альдерфера К., Богині Д., Гриньової В., Грачова М., Гавкалової Н., Данюка В., Друкера П., Здравомислова А., Лобанова А., Ломова Б., Леонтьєва А., Максвелла Дж., Маслоу А., Сердюка О., Хедоурі Ф., Якокки Л. та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах знання, вміння, трудові навички, ініціатива, заповзятливість персоналу підприємства стають все більш важливим стратегічним ресурсом порівняно з фінансовим та виробничим капіталом. Персонал є складним соціально-економічним явищем, яке потребує відповідної системи управління. Низький рівень мотивації персоналу в сучасних умовах часто є обмежуючим чинником, що не дозволяє підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує рівень продуктивності праці. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, що сприятиме активізації підвищенню продуктивності праці персоналу.

Мета статті. Головною метою статті є визначення сутності мотивації як складової системи управління персоналом та перспективи розвитку.

Виклад основного матеріалу. Успішність діяльності підприємства залежить від стану управління персоналом як одним із його вирішальних ресурсів, від ефективного управління яким на промислових підприємствах залежить результат діяльності не тільки безпосередньо підприємства, але й всієї галузі. В авторській

трактовці, близької до визначення за Залозною Ю.С. [4] управління персоналом підприємства – це управлінський вплив підприємства через сукупність форм, методів, принципів, напрямів та заходів на персонал з метою забезпечення його формування і належного використання відповідно до цілей і стратегій підприємства. Так, Р. Марр та А. Фліастер під управлінням персоналу розуміють таку сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення до роботи, розвиток, контролінг, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [6].

Хміль Ф.І. [11] визначає персонал як основний штатний склад працівників підприємства, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції. Однією із функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства є підсистема мотивації і розвитку засобів стимулювання праці.

В економічній літературі існує багато визначень поняття мотивація. Так, наприклад, Сердюк О.Д. [9] розглядає мотивацію як процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства. Травін В.В. [10] вважає, що мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності. Мескон М. [8] визнає мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей підприємства.

З метою ефективного управління поведінкою персоналу та організації стимулювання його трудової діяльності як засобу мотивації керівництво повинно володіти основами теорії мотивації. Нині всю сукупність теорій мотивації розділяють на дві групи: змістовні і процесуальні.

Над змістовними теоріями мотивації працювало багато авторів: розроблена теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія ERG (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст) Альдерфера, теорія факторів Герцберга, але значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту справила теорія ієрархії потреб А. Маслоу [7]. Всі потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, визнаючи первинними фізіологічні потреби і потреби безпеки (рис. 1).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія К. Альдерфера, що отримала назву «Теорії ERG», крім класифікації та аналізу потреб, побудована на обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників і включає три групи потреб: існування, зв'язку і зростання.

Процесуальні теорії не заперечуючи впливу потреб на поведінку, аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. До цих теорій відноситься теорія постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен) поведінки людини визначається цілями, які вона ставить перед собою, теорія рівності – справедливості (засновник С. Адамс) виходить з того, що в процесі роботи людина порівнює оцінку власних дій з оцінкою таких же дій інших людей.

Теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність як міра задоволення винагородою (рис. 2).

Вказані вище співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

Мотивація = $(З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times \text{Валентність}$.

З цієї теорії випливає висновок про те, що керівництво підприємства має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Комплексна процесуальна теорія мотивації Портера і Лоулера включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості та включає п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороду, міру задоволення. Досягнуті працівником результати праці залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей людини, а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці. Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства, тому доцільно виділити основні види мотивації (рис. 3).

З огляду на те, що мотивація є процесом спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства, для їх здійснення потрібне забезпечення зацікавленості персоналу в продуктивності праці і задоволення його потреб. Загальною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками необхідних кількісних і якісних параметрів



Рис. 1. Ієрархія потреб за Маслоу

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

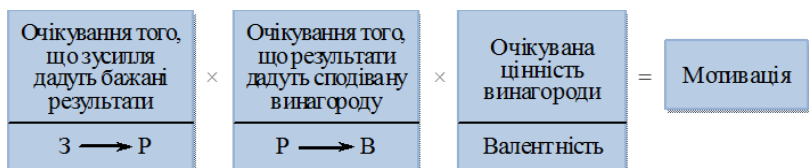


Рис. 2. Модель мотивації за Врумом

Джерело: [5]



Рис. 3. Види мотивації праці на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

та організація їх безпечної і ефективної трудової діяльності. На рисунку 4 наведено уточнену авторами модель управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

На сучасному етапі в зарубіжній теорії і практиці управління сформувалась концепція HR-менеджменту (Human Resources), тобто управління людськими ресурсами підприємства, які персоналіфікуються з персоналом. HR-менеджмент охоплює усі види і форми управлінської діяльності щодо персоналу. М. Армстронг до його складових відніс розробку стратегії управління персоналом, організаційну діяльність, підбір кадрів, розвиток людських ресурсів, управління винагородою, формування відносин у колективі, відданості працівників, їх орієнтації на зміни, гнучкості та формування командного духу [1].

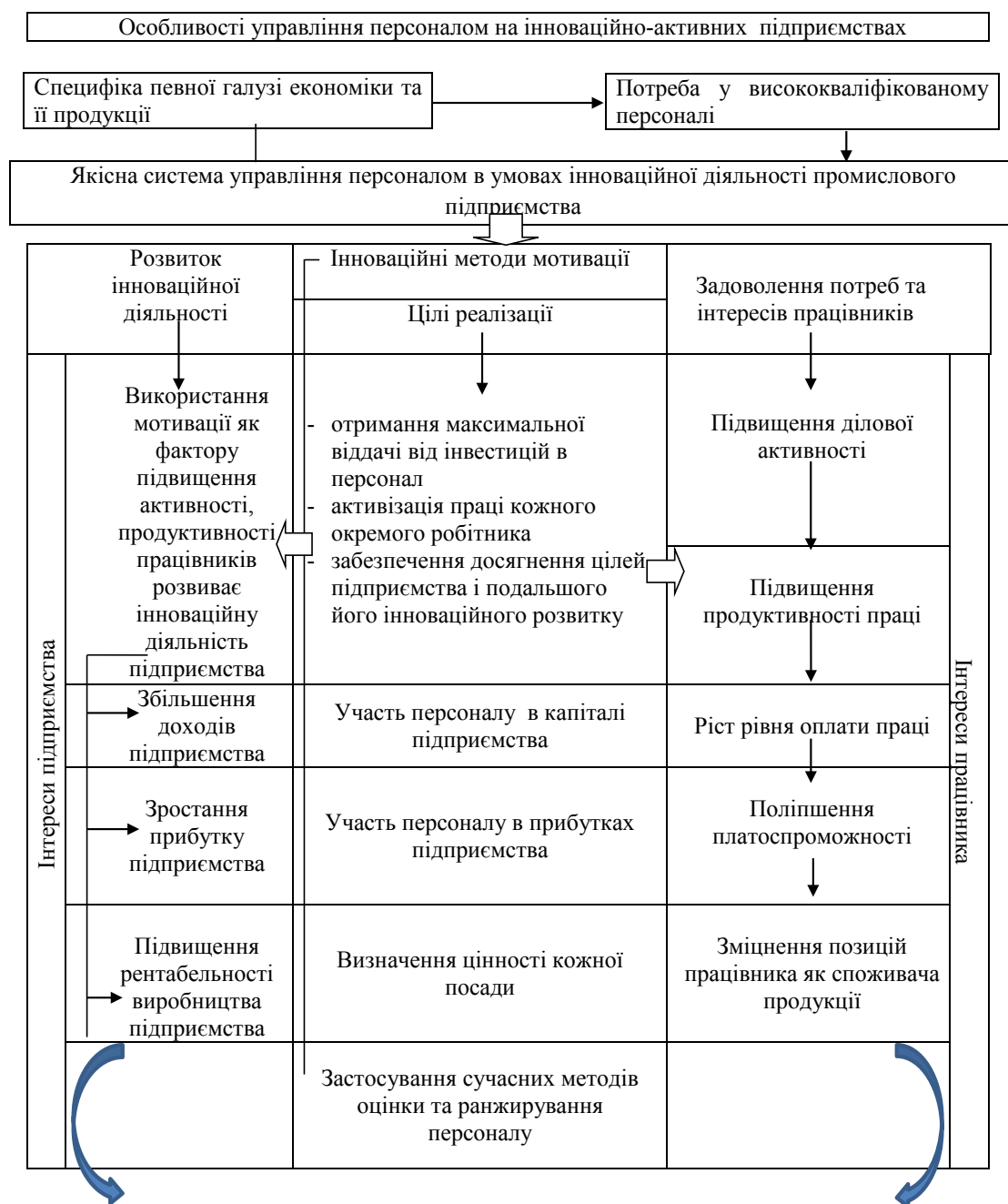


Рис. 4. Підвищення ефективності діяльності промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [12]

Для визначення ступеня ефективності системи матеріального стимулювання, що діє на вітчизняних підприємствах, необхідно проаналізувати всі складові, визначити значення кожної з них і врахувати не лише власний досвід, а й практику інших суб'єктів господарювання. Найважливішим показником ефективності дії системи матеріального заохочення є співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу стимулювання і витрат на його проведення.

В Україні дотепер основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Суттєвий процес мотивації здійснюється практично за допомогою матеріальних стимулів, що повинно бути пов'язане з оцінюванням якості персоналу. Стимулювання – це вплив не безпосередньо на особистість,

а на зовнішні обставини за допомогою стимулів (благ), що спонукають робітника до певної поведінки. Спочатку керівником пробуджується мотив, а потім з'являється винагорода за цей мотив.

Для формування ефективної вітчизняної системи мотивації праці необхідне вивчення і використання світового досвіду. Найбільш прогресивними системами мотивації праці визнано американську, німецьку, французьку, шведську та японську моделі.

Кожна з них має свої відмінні особливості. Так, японська модель передбачає довічний найм і одноразову допомогу при виході на пенсію. Американська модель поєднує відрядну та погодинну системи оплати праці, передбачає технологічні надбавки, премії, системи подвійних ставок та участь працівників у прибутку

Таблиця 1

Досвід мотивації в світі

Модель мотивації праці	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості
Японська	1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі; корпоративна філософія
Американська	1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок
Французька	1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці працівника; індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії
Німецька	1. Якість	Соціальні гарантії; стимулювання праці; розвиток індивідуальних навичок працівників
Шведська	1. Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг.

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

підприємства. Французька модель здійснює бальне оцінювання праці працівників індивідуалізує оплату праці, враховує ініціативність та здійснює додаткові винагороди. Німецька модель обмежується суттєвими соціальними гарантіями і стимулюванням праці, а в основі шведської лежить спільна соціальна політика та диференціація системи податків і пільг. При цьому, основним фактором мотивації праці шведської моделі є солідарна заробітна плата, німецької – якість, а англійської – дохід. Крім якості роботи і високої кваліфікації як основних чинників, французька модель базується на врахуванні кількості раціоналізаторських пропозицій, а американська орієнтується на заохочення підприємницької діяльності. Основними факторами японської моделі, крім професійної майстерності, слугують вік, стаж та результативність.

З огляду на світовий досвід, можна стверджувати, що ефективна система мотивації праці персоналу підприємства обов'язково повинна бути пов'язана з удосконаленням системи оплати праці, особливо компенсаційних і заохочувальних виплат в залежності від вкладу працівників в діяльність підприємства та наданням значущих соціальних гарантій (табл. 1). Проте, як показує практика, сліпе копіювання чужого досвіду без урахування якості підготовки персоналу, конкретних умов і традицій, що склалися, може привести до негативного результату. Останнє також доведено теоретично ще в кінці минулого сторіччя.

Бовикінін В. [2] виведено три закони з оцінки мотивації, а саме: перший – закон росту складностей за умов слабкої мотиваційної функції на підприємстві другий – закон невідзначеності, що зростає, якщо проблему мотивації не вирішено на підприємстві, третій – закон зворотного ефекту. Цей закон полягає у тому, що за умов невирішеної проблеми мотивації намагання підвищити ефективність управління завжди викликає зворотне, що підтверджує практичний досвід.

З урахуванням вище вказаного, ефективна система мотивації праці на вітчизняних промислових підприємствах повинна включати в себе наступні складові: наявність залежності системи оплати праці від вкладу працівників і від загального результату діяльності підприємства; об'єктивне і справедливе надання пільг працівникам; участь працівників в управлінні підприємством, зокрема, у його капіталі і розподілі прибутку; покращення умов праці та морального клімату у колективі, формування і розвиток особистих якостей кожного працівника, медичні послуги, надання житла в першу чергу молодим спеціалістам і дотацій на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, культурно-розважальні заходи, виплати на оздоровлення, навіть привітання робітників з сімейними святами. При цьому необхідно вивчати прогресивний світовий досвід мотивації і максимально можливо адаптувати його до українських реалій.

Висновки і пропозиції. Теорією і практикою доведено, що мотивація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, яка відіграє значну роль в досягненні високої ефективності діяльності підприємства і потребує максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку з посиленням вимог до якості персоналу, ефективності праці з одного боку, і підвищення необхідності в задоволенні потреб підприємством. Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці визначив, що шляхів і способів мотивування працюючих багато. Ефективна система мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку підприємства.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності з врахуванням їх потреб дає внутрішній поштовх для активізації працівників з метою підвищення виробництва та зрештою, більш ефективного функціонування підприємства.

Список літератури:

1. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / Майкл Армстронг. – К.: Знання – Прес, 2006. – 876 с.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
3. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць [Наук. ред. І.К. Бондар]. – Вип. 2(33). – К., 2008. – С. 94-97.
4. Залознова Ю.С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2010. – 444 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
6. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 127.
7. Маслоу А. Мотивація та особистість / А. Маслоу. – М., 1998.
8. Мескон М. Основы менеджменту. Пер. з англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Справа, 1997. – 702 с.
9. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О.Д. – К.: Професіонал, 2010. – 432 с.
10. Травін В.В. Основы кадрового менеджменту: Практ. посібник / Травін В.В., Дятлов В.А. – 3-е вид., випр. і доп. – М.: Справа, 2001. – 336 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
12. Шевченко В.С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку / В.С. Шевченко // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності". – Одеса, 2013. – С. 161-163.

Телишевская Л.И., Власенко Д.А.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье определена сущность понятия «мотивация», исследованы теоретические и практические основы построения эффективной системы мотивации труда персонала, рассмотрены отличительные особенности зарубежных прогрессивных моделей мотивации на предприятии в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: мотивация, персонал, управление персоналом, теории мотивации персонала, виды мотивации, стимулы.

Telishevskaya L.I., Vlasenko D.O.

Kharkiv National University of Construction and Architecture

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISE

Summary

The essence of the concept "motivation" is defined in the article, theoretical and practical bases of construction of effective system of personnel labor motivation are investigated, distinctive features of foreign progressive models of motivation at the enterprise in modern conditions of management are considered.

Keywords: motivation, personnel, personnel management, theories of staff motivation, types of motivation, incentives.