

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47>

УДК 331.101.3:658

Власенко Т.Ю., Луценко І.В.

Харківський державний автомобільно-дорожній коледж, Лозівська філія

МЕТОДИ І ПРИНЦИПИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. В даній статті розглядаються питання принципів і методів мотивації в сучасних умовах та ефективного стимулювання роботи працівників. Окреслюється система новітніх підходів до мотивації праці персоналу підприємства, враховуючи вимоги сьогодення, провідний зарубіжний досвід і потреби працівників. Проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу підприємства. Виявлено проблеми, пов'язані з низьким рівнем мотивації працівників підприємства. Обґрунтовано необхідність конкретизації шляхів підвищення ефективності мотивації працівників.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління персоналом, методи мотивації, стимулювання, трудова діяльність.

Vlasenko Tetiana, Lutsenko Iryna

Kharkiv State Automobile and Highway College, Lozova branch

METHODS AND PRINCIPLES OF PERSONNEL MOTIVATION AT PRESENTATION

Summary. In this article the questions of principles and methods of motivation in modern conditions and effective stimulation of work of workers are considered. The system of the newest approaches to motivation of work of the personnel of the enterprise is outlined taking into account requirements of the present, leading foreign experience and needs of employees. The current state of motivation of the personnel of the enterprise is analyzed. The problems associated with low level of motivation of employees of the enterprise are revealed. The necessity of concretization of ways to increase efficiency of motivation of employees is substantiated.

Keywords: motivation, personnel, personnel management, methods of motivation, stimulation, labor activity.

Постановка проблеми. Здійснення ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства уявляється можливою лише за умов належної мотивації персоналу. Таким чином, мотивація є вагомим важелем процесу розвитку та функціонування підприємства, який визначає ступінь позитивності результатів і показників організації. Головною функцією управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство реалізує свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Саме тому, недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до підвищення показників ефективності його діяльності. Отже, питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації та оцінки персоналу розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як Занюк С.С., Гусина В.М., Колот А.М., Мірошніченко О.В., Щёкин Г.В., Афанасьєва Н.В., Джиоева С.Х., Казакевича Г.Д., Лепейко Т.І., Масича Л.А., Москаленка Н.О., Питерса Т., Смолюка В.Л., Тарасюка Л.В., Чмихало О.Л., Яковенко Р.В. та ін. свідчать про наявність наукових досліджень стосовно нових вимог до керівництва підприємством в сучасних умовах, механізмів формування персоналу підприємства, обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Для того, щоб вітчизняні підприємства були якомога конкурентоспроможними на ринку, необхідно весь час пристосовуватись до змін, що відбуваються в глобальній економіці, тому насамперед, необхідно залучати на вітчизняні підприємства новітні методи

управління персоналом орієнтуючись на досвід зарубіжних розробок.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації і оцінки персоналу на конкретному підприємстві та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу; обґрунтування необхідності теоретичного вивчення нових видів мотивації персоналу та подальше практичне їх застосування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. У розвинутих країнах світу основна роль у процесі виробництва приділяється людині, вивченню впливу факторів, які спонукають її до високопродуктивної праці. В Україні підхід з позиції унікальності та важливості врахування людського потенціалу у будь-якій сфері виробництва використовується не в повній мірі, особливо в нинішніх кризових умовах.

Зважаючи на те, що управління персоналом потребує системного підходу, можна стверджувати, що найнижчі, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно та спільно. Вони керують поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреб через матеріальне, соціальне та духовне мотивування, заохочення та стимулювання [1, с. 93-96].

Варто зазначити, що саме нематеріальне стимулювання, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам готівкових і безготівкових коштів, потребує інвестування з боку підприємства. Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні, – підвищення рівня лояльності персоналу. За визначенням дослідників, лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки фірми, що сут-

тево впливає на благонадійність працівників. Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішеного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат заради успіху компанії;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долання перешкод;
- бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;
- прагнення бути чесним і відвертим з компанією, та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації [3, с. 45].

Таким чином, поняття «лояльність працівників» і формування організації такої прихильності персоналу є важливим завданням, що дасть можливість підвищити шанси, щоб якомога краще використати потенціал працівників. Щоб досягти успіху, організації замало сформувати відчуття лояльності в колективі, необхідно розумно налагодити всі бізнес-процеси, правильно розробити маркетингову стратегію та налагодити ефективне використання всіх видів ресурсів на всіх рівнях.

Наприклад, у Японії даному аспекту діяльності приділяється найбільше уваги, тобто інтереси службовців ототожнюються з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їх роботи. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації.

На нашу думку, для цього доцільно на кожному підприємстві сформувати відповідну філософію його діяльності. Якщо філософія підприємства є аморфним поняттям, не достатньо визначеним і зрозумілим кожному працівникові (незалежно від того, чи це лінійний керівник, чи технічний працівник найнижчого рівня), то розраховувати на те, що вона буде працювати і сприяти утворенню бажаної поведінки персоналу, скоріше за все, буде марним.

Зміст даного документа є індивідуальним для кожного підприємства, але загальні розділи можуть бути такі: 1) Цілі та завдання підприємства. 2) Декларація прав співробітників. 3) Заохочення та заборони. 4) Ділові та моральні якості. 5) Умови праці. Робоче місце. 6) Оплата та оцінка праці. 7) Соціальні блага. 8) Соціальні гарантії. 9) Захоплення (хобі).

Даним документом закладаються основи для формування середовища, що сприяє розкриттю та розвитку потенціалу працівників. Філософія підприємства є відображенням корпоративної культури підприємства та є першим, але досить

вагомим кроком на шляху формування ефективного використання трудового потенціалу організації. Другим кроком є формування змісту роботи для кожного працівника підприємства [2, с. 48-53].

При цьому дана робота обов'язково повинна відповідати певним вимогам, адже саме вони забезпечують внутрішню задоволеність: • бути цілісною, тобто завжди призводити до певного результату; • оцінюватися працівниками як важлива, тобто така, що заслуговує бути виконаною; • надавати можливість кожному приймати рішення, що необхідні для її виконання; • забезпечувати зворотний зв'язок з працівниками, оцінюватися, залежно від ефективності їх праці; • приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду.

Розумно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску у продукцію, що випускається. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників.

Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства. Відношення до праці характеризується стремлінням людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Третім кроком є формування ефективної системи матеріальної та моральної винагороди працівників. Щодо матеріального стимулювання, то тут необхідний однозначний (особливо для працівника) зв'язок між результатами оплати праці та її продуктивністю. З огляду на кризове становище економіки держави, що безпосередньо відображається на діяльності та можливостях сучасних підприємств, пропонуємо більшу увагу приділити нематеріальній мотивації.

Для цього, на наш погляд, доцільно:

- застосовувати програми поліпшення умов праці та ротации кадрів;
- використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;
- встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається підприємством;
- на робочих місцях формувати світосприйняття єдиної команди;
- не приймати рішення стосовно змін у роботі працівників без їх відома, навіть якщо ці зміни позитивні;
- надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;
- підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою

кар'єрного росту. Четвертим кроком є упродовження на підприємстві партисипативного управління, яке є об'єднуючою, підсумковою складовою новітніх підходів до формування мотивації персоналу.

Цим досягається можливість перетворення неформальних груп у формальні підрозділи. Партисипативне управління допомагає зв'язати мотиви, стимули та потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів.

Персонал організації – це головне джерело її досягнень. Створення керівництвом умов для розвитку та реалізації потенціалу кожного працівника безпосередньо впливає на результативність усього підприємства. Адже відданість, прийняття персоналом цінностей і цілей організації, готовність напружено працювати для їх досягнення є безцінними характеристиками трудових ресурсів підприємства. У свою чергу, стимули повинні бути матеріальними і нематеріальними.

Диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних прошарків і груп працівників. Відомо, що підходи до стимулювання забезпечених і малозабезпечених працівників повинні істотно відрізнятися. Різні повинні бути підходи до кадрових і молодих працівників.

Найбільш стійка система мотивації, заснована на особистих, колективних та суспільних інтересах працівників підприємства. Потрібно враховувати не тільки колективні (престиж підприємства, зростання конкурентоспроможності, вирішення соціальних та екологічних проблем) і особисті (зростання доходів працівників, повагу в колективі, можливість росту кар'єри), а й суспільні інтереси (виробництво якісних, ефективних і доступних за ціною товарів).

У такий спосіб можна «виміряти» і інтереси окремого колективу (зростання продуктивності праці, економія матеріалів, сировини, енергоресурсів). Ступінь особистої зацікавленості працівника виражається в якості й обсязі праці, ініціативи, в тому, наскільки він прагне оволодіти декількома професіями, сучасними технологічними навичками, комп'ютером.

Зважаючи на те, що управління персоналом потребує системного підходу, можна стверджувати, що найнижчі, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно та спільно. Вони керують поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреб через матеріальне, соціальне та духовне мотивування, заохочення та стимулювання.

Варто признати, що саме нематеріальне заохочення, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам готівкових і безготівкових коштів, потребує інвестування з боку підприємства. Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні, – підвищення рівня лояльності персоналу. За визначенням дослідників, лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки фірми, що суттєво впливає на благонадійність працівників.

Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають: більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії; готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору; здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання; схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню; прагнення до професійного росту, долання перешкод; бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають; прагнення бути чесним і відвертим з компанією, та турбота за її успіхи; ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації [4, с. 104-112].

Отже, поняття «лояльність працівників» і формування організацією такої прихильності персоналу є важливим завданням, що дасть можливість підвищити шанси, щоб якомога краще використати потенціал працівників. Але, разом з тим, не можна не погодитися з деякими зарубіжними вченими, які зазначають, що велика організаційна прихильність пов'язана з більш низькою плинністю кадрів, меншою кількістю порушень трудової дисципліни, але немає однозначного зв'язку з ефективністю діяльності співробітників. Щоб досягти успіху, організації замало сформувати відчуття лояльності в колективі, необхідно розумно налагодити всі бізнес-процеси, правильно розробити маркетингову стратегію та налагодити ефективне використання всіх видів ресурсів на всіх рівнях.

На нашу думку, формування лояльності працівників – це важливе завдання у сфері мотивації, що здатне створювати умови для зростання конкурентоздатності як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Отже, даний фактор обов'язково слід враховувати у мотиваційній політиці підприємства.

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 взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь [5, с. 160-165].

Висновки і пропозиції. Таким чином, у даному дослідженні окреслено можливі шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу, можна запропонувати низку заходів по її удосконаленню: впровадження гнучкої системи оплати праці; оновлення основних засобів; створення умов для соціальної активності працівників підприємства.

Практичним результатом є рекомендації стосовно мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. Отже, система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати плати, підвищенню її стимулюючої ролі.

Список літератури:

1. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 5. – С. 93-96.
2. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48-53.
3. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Управление персоналом, 2005. – 345 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 435 с.