

Т. В. Лесько
Л. М. Благодир
В. М. Тямушева

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті висвітлено систему мотивації в управлінні персоналом, обґрунтовано необхідність стимулювання трудової активності працівників для підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, роль керівника в управлінні мотивацією та стимулюванням.

Ключові слова: *стимулювання персоналу, мотивація, система мотивації, методи стимулювання.*

Abstract

The article highlights the system of motivation in personnel management, the need to stimulate labor activity of employees to improve the level of competitiveness of the company, the role of the head in the management of motivation and stimulation.

Keywords: *staff incentives, motivation, incentive system, incentives.*

Вступ

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. У зв'язку з цим одним з найголовніших завдань кожного підприємства стає пошук методів і способів, які б сприяли підвищенню ефективності роботи персоналу, адже відомо, що погано мотивований працівник не зацікавлений працювати заради добробуту і процвітання підприємства.

Постановка проблеми: у сучасних умовах ринку одним із найважливіших завдань підприємств різних форм власності є пошук ефективних способів управління працею, яке забезпечує активізацію людського фактору. Для того, щоб отримати результат необхідно вирішальною ланкою є мотивація робітників.

Мотивація – це важливий елемент в управлінні, який стимулює персонал до праці. Це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину здійснювати діяльність, яка направлена на досягнення цілей, з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, наполегливості та сумлінності [1].

В сучасних умовах мотивація обмежена та не дає можливості багатьом фірмам реалізувати свої можливості. Це призводить до масового відхилення людей від трудової діяльності та сприяє зниженню активності фірм на масштабних рівнях. Існуюча проблема мотивування персоналу є ключовою функцією управління. У зв'язку з цим важливим є вирішення теоретичних та практичних проблем щодо управління трудовою поведінкою персоналу, шляхом врахування фактора мотивації, а також визначення основної ролі керівника у стимулюванні діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці вдосконалення підходів до управління персоналом, нині присвячується велика кількість наукових праць. Серед останніх варто

назвати праці В.Рассадіна, А.Дейнека, О.Віханського, Є.Петренка, Т.Хрипкової, С.Шапіро та ін. У їхніх наукових працях міститься досить цікава й корисна інформація з питань мотивування працівників промислових підприємств. Однак в літературі не достатньо висвітлені мотиваційні категорії та не виявлені ті, які б були найбільш доцільними для застосування в сучасних умовах управління персоналу в організаціях. Мотивація трудової діяльності є багатовимірним процесом, який потребує системних досліджень щодо комплексного підходу до формування мотиваційного впливу на трудову поведінку працівників.

Метою статті є аналіз елементів системи мотивації та визначенні ролі керівника у процесі управління мотивацією та стимулювання працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок передбачає розширення різних категорій ринку, отже, потребує висококваліфікованої робочої сили. На будь-якому підприємстві потрібні кваліфіковані і професійні працівники, від них залежить процвітання підприємства. Щоб працівник добре виконував свою роботу, йому потрібно надавати стимули, гарантувати вищу заробітну плату, кар'єрний ріст, різні матеріальні, моральні блага та ін. Дані мотивації також повинні співпадати з інтересами підприємства, щоб в кінцевому результаті і підприємство було успішним, і працівник був задоволений. Щоб розглянути вирішення проблеми статті необхідно зрозуміти, яким чином і що в себе включає термін «мотивація».

Мотивація — процес стимулювання людини (працівника, виконавця) або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Це сила, що спонукає до дії, психоенергетичний потенціал, що націлює людину на певну діяльність, досягнення певної мети. Мотив — внутрішнє спонукання (імпульс), яке змушує людину поводитися певним чином. Відомо, що стимулювання людини пов'язане безпосередньо із задоволенням її різноманітних потреб (фізіологічних, духовних, економічних). Потреба — усвідомлена відсутність чого-небудь, яка викликає спонукання до дії. Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні закладені генетично, а вторинні виробляються в ході пізнання і досвіду. Потреби можна задовольнити винагородами. Винагороди — це те, що людина вважає для себе цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди, одержані за допомогою самої роботи (відчуття успіху)[2].

Процес мотивації можна представити у вигляді моделі; основними елементами є: потреби, мотиви, винагороди, цілі (рис.1).



Рис.1 – Спрощена модель мотивації поведінки

Відповідно до рис. 1 мотивація, як процес, теоретично може бути представлена у вигляді послідовних стадій. Природно, таке представлення процесу має умовний характер, так як в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій, а також немає відокремлених процесів мотивації[3].

Таким чином, управління мотивацією і стимулюванням персоналу є однією зі складових ефективності управління персоналом, під яким розуміється відношення ступеня досягнення цілей організації і цілей працівників. Управляти мотивацією і стимулюванням персоналу в організації необхідно виходячи з короткострокової і довгострокової перспективи співпраці працівника і роботодавця. Виходячи з цілей організації (громадських, комерційних), керівництва організації (трудових, особистих, організаційних), працівників (особистих, професійних, трудових) необхідно вибудовувати відносини, оптимальні для усіх сторін. Передбачається, що керівництво формує у співробітників два типи стимулів - довгострокові і короткострокові. Довгострокові пов'язані з загальними цілями працівника і роботодавця - для чого він прийшов в організацію, який якісний продукт виробляє або може виробити, які його особисті цілі у співпраці. Короткострокові пов'язані з конкретною діяльністю працівника - стимулювання виконання виробничих планів, визначених проєктів. Що стосується мотивації, то довгострокова мотивація у працівника приводить його до того чи іншого роботодавця, сприяє досягненню певних професійних і службових цілей. Короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної трудової діяльності.

Залежно від цілей роботодавця необхідно формувати у співробітників довгострокові і короткострокові "рівні" стимулювання і мотивації. Таким чином, не виникне дисонансу між співробітником і керівником, оскільки кожна сторона буде знати, чого вона хоче і що за це отримає. Тут мається на увазі таке поняття, як "необхідність один в одному". Тобто роботодавець, сплачуючи низьку заробітну плату працівникам за некваліфіковану працю, може не пояснювати робітникам, як сильно він в них потребує, тому що очевидно, що це не так. Отже, правильно сформована мотивація і стимулювання між працівником і роботодавцем не призводить до протиріч між сторонами з приводу праці[4].

Розглянемо, що впливає на мотивацію і стимулювання персоналу.

Мотивація працівників має здійснюватись комплексно та системно. Мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства. Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці.

На мотивацію співробітника впливають фактори мотивації. Вони бувають внутрішні і зовнішні. До внутрішніх факторів можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчість, задоволення від виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації можуть виступати дохід, просування по службових сходах, визнання і становище в суспільстві. Таким чином, внутрішні фактори служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов. Для того, щоб робота працівників була ефективною та мала результати, повинна бути створена структура системи мотивації персоналу.

Стимулювання як метод впливу на трудову поведінку опосередковано через його мотивацію. При стимулюванні спонування до праці відбувається у формі компенсації за трудові зусилля. Розподіл стимулів на "матеріальні" і "моральні" умовні, оскільки вони взаємопов'язані. Наприклад, премія виступає і як акт визнання по відношенню до працівника, і як оцінка його заслуг, а не тільки матеріальна винагорода результатів праці. Іноді у працівників орієнтація на спілкування, приналежність до певної спільноти, престиж проявляються сильніше, ніж орієнтація на грошову винагороду. Матеріальне стимулювання – це комплекс різного роду матеріальних благ, одержуваних або привласнюються персоналом за індивідуальний або груповий внесок у результати діяльності організації за допомогою професійної праці, творчої діяльності і необхідних правил поведінки. Отже, в поняття матеріального стимулювання включаються всі види грошових виплат, які застосовуються в організації, і всі форми матеріального негрошового стимулювання [5, с. 515] Матеріальне грошове

стимулювання включає в себе кілька елементів: заробітну плату, доплати і надбавки, премії і системи участі в прибутках, капіталі. Центральну роль в системі матеріального грошового стимулювання праці відіграє заробітна плата. Вона і в даний час залишається для переважної більшості основним джерелом доходів, а отже, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці та виробництва в цілому.

Найбільш поширеними напрямками стимулювання працівників за допомогою премій є:

- досягнення високих кількісних результатів роботи (обсягу продукції або послуг, маси прибутку, продуктивності праці, рентабельності);
- ефективне використання обладнання (відсутність його простоїв, поломок, висока продуктивність, своєчасний і якісний ремонт і т. п.);
- досягнення високої якості продукції та роботи (скорочення числа рекламаций, втрат від браку і переробок, підвищення сортності, надійності, поліпшення споживчих властивостей продукції);
- економне витрачання ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових), у тому числі зниження матеріаломісткості, зарплатоємності та енергоємності продукції.

До негрошових стимулів відносяться такі основні форми, як оплата транспортних витрат, знижки на покупку товарів, вироблених організацією, медичне обслуговування, страхування життя, оплата тимчасової непрацездатності, відпускні, корпоративні пенсії і деякі інші, які є елементами соціальної політики підприємства. Нематеріальні стимули орієнтовані на мотивацію людини як особистості, а не тільки механізму, покликаною виконувати виробничі функції. На відміну від вищеписаних стимулів нематеріальні є внутрішніми стимулами, тобто ними не можна безпосередньо впливати на людину. До нематеріальних способів стимулювання відносяться організаційні та моральні, а також стимулювання вільним часом.

Система мотивації реалізує триосновні функції:

1) планування мотивації:

- виявлення актуальних потреб;
- встановлення ієрархії потреб;
- аналіз зміни потреб;
- аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами;
- планування стратегії і цілей мотивації;
- вибір конкретного способу мотивації.

2) здійснення мотивації:

- створення умов, що відповідають потребам;
- забезпечення винагородою за необхідні результати;
- створення у працівника впевненості в досягненні поставлених цілей;
- створення враження у працівника про високу цінність винагороди.

3) управління мотиваційними процесами:

- контроль мотивації;

- порівняння результатів діяльності з необхідними;
- коригування мотиваційних стимулів.

Загальним для всіх функцій є підбір кадрів з високим рівнем внутрішньої мотивації.

В процесі формування дієвої системи мотивації беруть участь як керівний склад підприємства, так і пересічні працівники (табл. 1) [6].

Таблиця 1

Відповідальні за розробку і впровадження системи мотивації

Посада	Відповідає за:	Результати
Генеральний директор	<ul style="list-style-type: none"> - затвердження концепції системи мотивації; - підтримку впровадження системи мотивації у фірмі; - оцінку ефективності системи мотивації. 	- гарантія дієздатності системи мотивації
Менеджер з персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розробку концепції системи мотивації; - залучення вищого і середнього керівництва в процес розробки і впровадження мотивації; - впровадження системи мотивації на всіх рівнях компанії; - аналіз ефективності системи мотивації; - забезпечення відповідності і адекватності системи мотивації поточному стану підприємства. 	- успішна розробка і подача мотивації співробітникам підприємства
Керівники підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> - участь в розробці системи мотивації; - оцінку робочої системи мотивації по відношенню до свого підрозділу; - участь у впровадженні системи мотивації в своєму підрозділі; - виконання системи мотивації на рівні свого підрозділу. 	-забезпечення дієздатності системи мотивації
Рядові співробітники	- забезпечення зворотного зв'язку по системі мотивації	- виявлення «вузьких» місць в системі мотивації

Аналізуючи табл.1 зрозуміло, що вся робота, яка спрямована на мотивацію належить менеджеру з персоналу (у наш час називають HR-менеджер, тобто особа, яка керує людськими ресурсами). Саме менеджер має розробити концепцію мотивації та впровадити цю систему на всіх рівнях підприємства та мати за основну мету допомогти працівникам виконувати роботу та мати зв'язок із колективом підприємства. Якщо присутня в колективі взаємодопомога, взаєморозуміння, встановлений консенсус між бажаннями працівників та підлеглих, тоді можлива реалізація інтересів компанії. Чим тісніше керівник у стосунках із колективом і разом складають єдину команду, тим менша ймовірність, що

кваліфіковані кадри покинуть місце праці. Це є одним з етапів конкурентоспроможності з іншими фірмами, структурується гарний імідж компанії.

Важливою ланкою у мотивації персоналу на підприємстві відіграє роль керівника організації. Без керівника, який має можливість про стимулювати,направити працівників, спланувати та проконтролювати процес діяльності неможлива подальша ефективність організації на ринку. Нижче наведений основний перлік завдань,які має виконувати кожний керівник на підприємстві задля забезпечення гарної діяльності персоналу:

- здатність прорахувати все. Тобто керівник, який жадає успіху, має прораховувати все до дрібниць і наперед;
- готовність до взаємозамінності. Керівник може виконати роботу таку,яку він може і надати іншим працівникам;
- наявність уяви. Це один із найважливіших аспектів, яким має володіти керівник, оскільки завдяки уяві керівник здатен планувати, від чого підвищується його ефективність;
- відсутність егоїзму. Якщо керівник спроможний працювати в команді і розділити її із працюючими,це підвищить як конкурентоспроможність фірми так і цінність самої організації загалом;
- відсутність віроломства. Керівник має бути вірним своїм словам та справі. Він має залишатись вірним самому собі та досягати поставленої цілі;
- відсутність авторитарності. Не дивлячись на саму позицію керівника, підлеглі не мають його боятись, в даний час, цінним є той керівник,який здатен розуміти,співчувати особам,чесно і справедливо вирішувати задачі, а також абсолютно володіти власною справою[7].

Отже, для формування ефективної мотивації персоналу, керівник повинен керуватись метою, яку має виконувати конкретний підлеглий, вибираючи правильні методи стимулювання сформувані довгостроковий та короткостроковий план мотивації, бути лідером,але в той же час зберігати здорову атмосферу колективу і підтримувати командний дух.

Висновки. Отже, для ефективності підприємства, необхідно, щоб була здійснена система стимулювання та мотивації кваліфікованих кадрів. Саме завдяки розумній системі мотивації, є можливість суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств. Для формування необхідного ставлення до праці, необхідно створити такі умови, які б задовольняли потреби кожного із працівників та сприяли самовдосконаленню кожного з них. Мотивування персоналу на даний час не завжди має бути залежним від методів матеріального стимулювання, яке теж є важливим, але це може бути і нематеріальне стимулювання, якщо колектив має єдину ціль, присутній командний дух, наявні додаткові блага від організації (наприклад, забезпечення страховки, оплата додаткових курсів із вивченням іноземних мов, залучення спортивного життя і т.д) все перераховане сприяє розвитку відчуття належності до конкретної фірми та завдяки цілісності колективу сприяє конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рассадін, В. В. мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу / В. В. Рассадін. - Менеджер. - 2008. - № 3. - С. 53-59.
2. Дейнека А. В. Управління персоналом: Підручник / А. В. Дейнека. - . М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К°», 2013. — 292 с.
3. Віханський О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Віханський, А. І. Наумов. – 4-е изд., перероблений і дод. - М.: економіст, 2006. – 670 с.: іл.
4. Петренко Є. П., Хрипкова Т. П., Сентябова Т. А. матеріальне стимулювання є ключовим фактором управління мотивацією // Клінічна лабораторна діагностика. 2016. № 9. С. 22-23.
5. Шапиро С.А. Мотивація / С.А. Шапиро. – М.: ГросМедіа, 2008. – 224 с.

6. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс] // Интернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом». – 2010. – Режим доступу до статті: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
7. Хилл Наполеон. Думай и богатей / Наполеон Хилл. – М. : ФАИР, 2008. – 272 с.

Лесько Тетяна Віталіївна - студентка гр. МОЗ-15 факультету менеджменту та інформаційної безпеки, м. Вінниця, email: 08tanya101197@gmail.com.

Тямушева Вікторія Максимівна - студентка гр. МОЗ-15 факультету менеджменту та інформаційної безпеки, м. Вінниця, email: tiamusheva.v.1mo@gmail.com

Lesko Tetyana Vitaliivna - student of gr. MOZ-15 the faculty of management and informative safety, Vinnytsya, email: 08tanya101197@gmail.com.

Tiamusheva Viktoriia Maximivna - student of gr. MOZ-15 the faculty of management and informative safety, Vinnytsya, email: tiamusheva.v.1mo@gmail.com

Лілія Миколаївна Благодир — канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Lilija M. Blagodyr – Cand. Sc. (Ec.), Assistant Professor of Management, Marketing and Economics Department, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.