

*Д.О. ПОБЕРЕЖНИЙ*, магістрант, НТУ «ХПІ», Харків

## ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі розглянуто питання матеріальної та нематеріальної мотивації, запропоновано методи оцінки ефективності мотиваційних заходів

We considered and non-material motivation, methods of evaluating the effectiveness of incentive measures

**Ключові слова:** нематеріальне стимулювання, гуманізація праці, професійне навчання, сертифікат компетентності, заробітна плата.

**Введення.** Для того щоб ефективно використовувати потенціал працівників в інтересах як підприємства, де вони працюють, так і самих індивідуумів з позиції їх самореалізації, необхідно проводити дослідження організації доцільної трудової діяльності персоналу підприємства та методів їх мотивації та стимулювання.

**Постановка завдання.** Теоретико – методологічні й економіко – організаційні аспекти дослідження мотивації, стимулювання, організації та оплати праці розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Армстронга, А.М. Колота, Г.А. Дмитренко, Є.А. Шарпатово, Т.М. Максименко, С.Г.Радько, Є.В. Лапіна, Б.М. Генкіна, С.А. Шапіро, М.І. Мазура, М.Б. Курбатова, Н.І. Шаталової, О.М. Ястремської та інших вчених – економістів.

Однак, незважаючи на значне коло наукових досліджень з цієї проблематики, поки що ця проблема потребує додаткового дослідження як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Методологія.** Теоретичну та методологічну основу проведеного дослідження склали фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених з проблем управління персоналом, питань мотивації та стимулювання роботи працівників на сучасному етапі ринкових реформ.

**Результати дослідження.** Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

«Не хлібом одним живе людина», - сказано в Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволено, а на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви [1].

На початку нового століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають матеріальній винагороді. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла [2].

Заслужують на увагу результати соціологічних досліджень, проведених у дев'яти західноєвропейських країнах у кінці ХХ ст. Респонденти мали проранжирувати такі цінності:

- висока заробітна плата, що забезпечує високий добробут;
- постійне робоче місце, що забезпечує від безробіття;
- робота з колегами, які подобаються;
- виконання важливої роботи, яка дає відчуття творчості.

Респондентів було розподілено на кілька категорій залежно від надання ними переваги матеріальним чи нематеріальним цінностям.

У групі з вираженою матеріальною орієнтацією третій і четвертий варіант відповіді поставили на перше місце від 26 (в Німеччині) до 60 % (у Данії) респондентів. У групі з ярко вираженою постматеріальною мотивацією ці варіанти відповідей поставили на перше місце від 70 (у Франції) до 90 % (в Ірландії) респондентів.

Отже, сьогодні, постіндустріальна епоха характеризується чітко вираженими тенденціями підвищення ролі цінностей нематеріального характеру.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їхньої ієрархії стало виникнення концепцій під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових умовах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Аналіз літератури показав, що усі методи мотивації умовно можна розділити на економічні та неекономічні методи; останні, в свою чергу поділяються на організаційні та моральні. Однак, на практиці усі вони тісно пов'язані, взаємообумовлені та найчастіше плавно переходять один у інший.

Гроші - це найбільш очевидний спосіб, яким організація може винагородити співробітників. Було встановлено, що тільки при наявності певних умов ріст зарплати стимулює підвищення продуктивності праці.

Перша з умов полягає в тому, що люди повинні надавати зарплаті велике значення. Друга умова передбачає, що люди повинні вірити в існування чіткого зв'язку між зарплатою й продуктивністю, і конкретно в те, що збільшення продуктивності обов'язково приведе до росту зарплати. Очевидно, що для персоналу бажана наявність зв'язку між зарплатою й трудовими результатами, що досягають [3].

Якщо розглядати неекономічні методи мотивації, можна зауважити, що до організаційних методів відноситься мотивація цілями, збагаченням праці, участю в справах підприємства.

Мотивація цілями основана на тому, що великі, складні та цікаві цілі захоплюють людину, пробуджують в неї дух боротьби, змагання, прагнення к досягненню високих результатів.

Мотивація участю в справах підприємства припускає представлення робітникам права голосу при вирішенні конкретних проблем, залучення їх у процес колективної творчості, консультування з ними за спеціальними питаннями, реальне делегування їм прав та відповідальності.

Мотивація збагаченням праці полягає в представленні працівникам більш змістовної, важкої, цікавої, різноманітної соціально значимої праці, з широкими перспективами професійного та посадового росту; вона припускає широкий контроль над ресурсами та умовами власної праці.

До моральних методів мотивації, на наш погляд, можна віднести особисте та публічне визнання, похвалу та критику, просування на посаді.

На перший погляд, вивчення особливостей мотивації працівників свого підприємства, розробка заходів стимулювання для забезпечення максимальної ефективності роботи відділів, підрозділів та підприємства в цілому для менеджерів та керівників здається простою та очевидною справою.

Однак, на практиці, вплив на мотивацію персоналу є більш складною задачею, чим це може здатися. Для того, щоб зменшити проблеми, які можуть перешкодити впровадженню нових стимулюючих та мотиваційних заходів на підприємстві необхідно, на наш погляд, постійно проводити оцінку ефективності цих заходів та мати зворотний зв'язок з працівниками.

Для проведення такої оцінки пропонуємо впровадження наступних методів:

- аналіз ефективності діючої системи матеріальної та нематеріальної системи

стимулювання праці;

- опитування, інтерв'ю з працівниками підприємства;
- оцінка робітничих показників персоналу;
- спостереження за робітничою поведінкою персоналу, за відношенням до

праці;

- оцінка стану трудової моралі, трудової та виконавчої дисципліни різних категорій персоналу;
- оцінка прихильності робітників своїй організації та її цілям;
- експертні оцінки.

Є багато факторів та способів впливу на мотивацію людини. Більш того, може бути таке, що фактор який сьогодні мотивує людину до інтенсивної праці, вже на завтра може зовсім не впливати на цю людину позитивно – зовсім не спрацьовувати.

Дуже складно виявити мотивуючі фактори, які гарантовано будуть впливати на того чи іншого працівника, однак на практиці менеджери по управлінню персоналом проводять постійну роботу по виявленню цих факторів, по складанню рекомендацій по формуванню та впровадженню мотиваційних заходів на підприємстві.

Пропонуємо до впровадження в практичну діяльність менеджерів по управлінню персоналом рекомендації по формуванню мотивації, розроблені Г.А. Дмитренко, Є.А. Шарапатовою та Т.М. Максименко.

Правила мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути осмислені;
- співробітники повинні відчувати особисту причетність до результатів діяльності, задоволення від праці з людьми;
- кожен на своєму робочому місці повинен мати можливість показати на що він здатен, затвердити свою значимість;
- праця повинна забезпечувати можливість виразити себе в труді, познати себе у будь-яких результатах;
- кожен співробітник має особисту точку зору на методи покращення своєї праці та її організації, йому повинна бути представлена можливість реалізації деяких з побажань;
- необхідно ставити перед працівниками цілі, досягнення яких відповідає їх рівню компетентності;
- кожен добре працюючих співробітник повинен розраховувати на визнання та заохочення. Успіх без визнання призводить до розчарування;
- необхідно, щоб зміни в роботі співробітників уживали з врахуванням їх знаній та досвіду;
- необхідно регулярно повідомляти кожному співробітнику інформацію про якість його праці;
- по можливості уникати ситуацій контролю з боку та більш орієнтуватися на самоконтроль працівника;

- необхідно реалізувати потребу працівника в придбанні нових знань;
- необхідно уникати ситуацій, при яких старання співробітників призводить до того, що їх ще більш навантажують роботою;
- співробітники повинні знати яка їх реальна значимість в очах безпосереднього начальника [4].

**Висновок:** Практична функція мотивації полягає в підборі різних способів та методів ефективного впливу на персонал в цілях орієнтації на результативну діяльність з урахуванням мотиваційних установок працівників та їх професійного та особистого потенціалу.

**Список літератури:** 1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с. 2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 2-е изд. – НОРМА - ИНФРА - М, 2000. 3. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224с. 4. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебн. Пособие. –К.:МАУП, 2002. – 248 с.ил. –Библиогр.: с.240 – 244. 5. Колот А.М. Мотивация персонала: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с. 6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум. - М.: ИНФРА, 1999. 7. Варламова Е.П., Степанов С.Ю. Психология творческой уникальности человека. –М.:Институт психологии РАН, 2009.- 256с.

Подано до редакції 11.03.2011