

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХMANAGEMENT OF THE EMPLOYEES MOTIVATION
ON MODERN ENTERPRISES

УДК 334.027

Дикань В.В.д.е.н., професор кафедри управління
і адміністрування
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна**Дячек В.В.**к.е.н., доцент кафедри управління
і адміністрування
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна**Єр'оміна Д.Ю.**студентка
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

У статті розглянуто роль мотивації праці персоналу у системі ефективного функціонування підприємства, виявлено та проаналізовано моделі мотивації через потреби та винагороди. Досліджено та проаналізовано характерні риси різних теорій мотивації для використання їх основних положень у процесі надання дії на працівників сучасних організацій. Визначено переваги і недоліки основних теорій мотивації. Доведено, що багато рис мотивації збереглися на сучасних підприємствах ще з радянських часів, проте домінуючий характер має матеріальна винагорода. Проаналізовано чинники забезпечення ефективності діяльності сучасних підприємств через мотивацію персоналу.

Ключові слова: мотивація, персонал, моделі мотивації, потреби персоналу, теорії мотивації.

В статье рассмотрена роль мотивации труда персонала в системе эффективного функционирования предприятия, выявлены и проанализированы модели мотивации через потребности и вознаграждения. Исследованы и проанализированы характерные черты различных теорий мотивации для использования их основных положений в процессе воздействия на работников современных организаций. Определены преимущества и недостатки основных теорий

мотивации. Доказано, что многие черты мотивации сохранились на современных предприятиях еще с советских времен, однако доминирующий характер имеет все-таки материальное вознаграждение. Проанализированы факторы обеспечения эффективности деятельности современных предприятий через мотивацию персонала.

Ключевые слова: мотивация, персонал, модели мотивации, потребности персонала, теории мотивации.

The article considers the role of employees motivation in the system of effective functioning of the enterprise, identified and analyzed models of motivation through needs and rewards. The characteristic features of various theories of motivation are explored and analyzed in order to use their main provisions in the process of influencing the workers on modern organizations. The advantages and disadvantages of the main theories of motivation are defined. It has been proved that many features of motivation have been preserved in modern enterprises since the Soviet times, but the material reward has a dominant character. The factors that ensure the efficiency of modern enterprises through the motivation of staff are analyzed.

Key words: motivation, employees, models of motivation; employees' needs, theories of motivation

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки необхідне отримання максимальної віддачі від усіх наявних в організації ресурсів, у тому числі трудових. Ефективність трудових ресурсів організації значною мірою визначається використовуваними в ній механізмами в управлінні стимулюванням працівників. Формування системи стимулювання, за якої людина, що працює в будь-якій сфері діяльності, відчуває себе самодостатньою (що можливо тільки за реалізації працівником своїх внутрішніх потреб), є пріоритетом концепції управління людськими ресурсами. Для досягнення даної мети виникає необхідність у розробленні раціональної системи мотивації праці персоналу, у тому числі його стимулюючого складника, що має забезпечити умови для вирішення певного кола соціально-економічних проблем не тільки підприємств, а й держави, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковою основою досліджень поняття, моделей та теорій мотивації праці персоналу підприємств займалися українські та зарубіжні вчені, серед яких: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Митрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та ін.

Суттєві наукові здобутки щодо проблем матеріального стимулювання здійснили І.В. Мишурова, Н.В. Пошерстник, С.А. Шапиро, Р.А. Яковлев та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження проблем управління мотивацією праці персоналу на підприємствах у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи роботу сучасних підприємств, стає зрозуміло, що керівники фірм почали приділяти більше уваги мотивації свого персоналу. Отже, якщо на фірмі впроваджена діюча та ефективна система мотивації, то, по-перше, це приваблює більше нового кваліфікованого персоналу, а по-друге, стабільніше утримує робітників, які вже мають певний досвід роботи на даному підприємстві, на своїх місцях та посадах. Звичайно, для керівників більш доцільніший другий варіант, адже це менш витратно та більш ефективно.

Нині в країні спостерігається криза праці. Праця перестала бути для багатьох людей сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах не може йтися ні про високопродуктивну й ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників та розвиток їхньої ініціативи, ні про формування трудової мотивації. Головне завдання з погляду мотиваційного процесу працівників – це зробити їх не стільки володарями засобів вироб-

ництва, скільки власниками своєї робочої сили [3, с. 524].

Сучасні підходи до мотивації праці персоналу пройшли довгий путь формування через питання, що описані в класичних роботах видатних учених, та роботу підприємств через їхні досвід, зміни в обсязі доходів та виробництва. Це спонукало до формування теорій мотивації персоналу, аналізу поведінки та потреб співробітників.

Позначимо характерні риси різних теорій мотивації для використання їх основних положень у процесі надання дії на працівників сучасних організацій. У теорії потреб М. Туган-Барановського їх виділено п'ять груп:

- альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);
 - практичні (у житлі, авто, грошах тощо);
 - симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження);
 - статеві (у намаганні сподобатися представнику протилежної статі);
 - фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні) [2, с. 483].
- Теорія А. Маслоу, за якою було сформульовано ієрархію потреб, ґрунтується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей. А. Маслоу виділяє такі групи потреб:
- безпеку і захищеність (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);
 - повагу (у повазі з боку оточення, визначенні, самоповазі);
 - самовираження (у реалізації власних можливостей);
 - соціальні (у відчутті причетності до подій);
 - фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі теплі, тощо).

Згідно з теорією А. Маслоу, перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними [5, с. 77].

Д. Мак-Клелланд рекомендує під час стимулювання працівників урахувати вторинні потреби влади, успіху та причетності [8].

У двофакторній теорії Ф. Герцберга усі чинники поділено на гігієнічні (політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими) та мотиваційні (успіх, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання) [2, с. 429; 3, с. 532].

За теорією К. Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth) до основних груп потреб, мотивуючих поведінку людей, належать (рис. 2):

- життєві (пов'язані з потребами фізіології та безпеки);
- комунікаційні (що виникають із соціальної природи людини, друзі, сім'я, хороші стосунки з колегами та лідерами, що належать до певних неформальних груп, партій та громадських організацій);

– потреби у зростанні (у поєднанні з прагненням людей виражати себе).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливістю задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації [2, с. 485].

У теорії Х і Y Д. МакГрегора розглянуто потреби різних напрямів. Згідно з теорією Х, люди уникають, за найменшої можливості, роботи та відповідальності. Водночас вони мають потребу в безпеці. За таких умов лише контроль та загроза можуть надихати людей на роботу. Відповідно до теорії Y, люди шукають відповідальність та продуктивність за певних умов. У цій ситуації увага зосереджена на вимогах вищого порядку: включення у процес, високі цілі, автономія та самовираження.

Теорія очікування В. Врума базується на очікуванні певної події. Наприклад, випускник чекає на диплом після закінчення навчання. Аналізуючи мотивацію роботи, теорія очікування підкреслює важливість трьох відносин: витрати на робочу силу – результати, результати – оплата та вартість (задоволення від винагороди).

Згідно з теорією справедливості С. Адамса, працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу [1, с. 848].

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, що враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля – винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Теорія ефективної валентності Дж. Аткинсон стверджує, що успіх, досягнення та мотивація діяльності залежать від бажання людини досягти успіху або уникнути негативної оцінки.

Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль – зростання ефективності функціонування організації. Ця теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. Для її застосування не потрібно значних ресурсів, а необхідна лише відповідна організація роботи підлеглих [7, с. 399]. Після проведеного аналізу визначимо переваги і недоліки основних теорій мотивації (табл. 1).

Сьогодні увага менеджерів зосереджена на потребах робітників. Таким чином, спираючись на аналіз потреб людини, можна сформулювати більш чіткі та ефективні методи мотивації: матеріальні або нематеріальні (залежно від вимог персоналу).

Мотивацію, своєю чергою, можна розділити на дві категорії: потреби та винагороди. Перші

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
двофакторна теорія Ф. Герцберга	– мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; – трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки	– суб'єктивні методи дослідження; – наявність двох груп чинників не завжди можлива
ієрархія потреб А. Маслоу	– процес мотивації нескінченний; – розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; – створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації.	– не враховано індивідуальні риси людей; – ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; – модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі
комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	– результативна праця призводить до задоволення; – рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в належній винагороді	– точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; – оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності
теорія справедливості С. Адамса	– роз'яснення перспектив (зусилля– винагорода); – пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці	– модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; – визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника
теорія очікувань В. Врума	– встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; – формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих	– не цілком враховано індивідуальні особливості людей і самої організації; – недостатньо опрацьовано методологічні заходи та технічний бік застосування моделі в практиці управління
теорія потреб Д. Мак-Клелланда	– люди із сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; – люди із сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку	– недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; – не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці не менш активні, ніж вищі; – використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі

говорять про фізичні або психологічні дефіцити людини, а винагороди дають людині можливість почуватися поважною. Потреби, своєю чергою, діляться на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні); нагороди – на внутрішні та зовнішні.

Потреби понукають людину до дії, до формування цілей, мотивів. Це визначає поведінку працівника, спрямовує його на діяльність на досягнення цілей.

Здебільшого працівники самі вибирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації.

Система винагород виходить зі стратегії і цілей компанії, які передбачають заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі, оскільки роботодавець не може підняти один раз заробітну плату і тримати цей рівень кілька років, тому що така мотивація не спрацює. Потрібно час від часу регулювати рівень

заробітної плати і премій, щоб не було звикання з боку працівників і сприйняття цього як належного.

Також постійне підвищення адміністрацією матеріальних стимулів не призводить до гарних результатів, адже мотивація не може постійно зростати. Вона доходить до певного рівня, починає спадати, а потім її рівень знову підвищується.

Мотивування персоналу відбувалося завжди, але залежно від певних чинників, економічного становища підприємства та країни у цілому змінювалося. Слід зазначити, що мотивація працівників базується як на менталітеті народу, так і на індивідуальних характеристиках кожної особистості. Виділимо деякі особливості характеру українського народу, щоб визначити напрями розвитку мотивації сучасного персоналу. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які спускалися згори. Багато рис мотивації збереглися і на сучасних підприємствах, проте домінуючий характер все-таки має матеріальну винагороду [6, с. 41].

Доцільно дослідити найбільш важливі мотиватори періоду соціалізму і сучасного періоду

розвитку. Необхідно відзначити, що найбільш дієвими сьогодні є процесуальні теорія очікування й теорія справедливості. Відповідно до теорії очікування (В. Врум), співробітник лише тоді докладатиме певні зусилля, якщо він буде впевнений, що досягнутий ним результат буде відповідним чином винагороджений. Також керівник мусить розуміти, що в межах теорії справедливості (А. Адамс) співробітникові завжди здаватиметься, що його внесок у загальну справу підприємства більший, аніж внесок співробітників, що виконують аналогічну роботу, проте отримувана ним винагорода менша [7, с. 401].

Мотиватори праці сучасного періоду:

- відпустка;
 - відрахування в пенсійний фонд;
 - гарантії пенсійного забезпечення;
 - гарантії соціального характеру;
 - заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
 - заробітна плата реальна;
 - значні соціальні пільги – програми з пільг та компенсацій;
 - мотивування вільним часом;
 - мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
 - навчання за рахунок підприємств, програми навчання персоналу, самоповага і самовираження (не мали великого значення);
 - оплата тимчасової непрацездатності;
 - підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
 - премії, бонуси, пільги під час отриманні житла, консультативні служби;
 - програми житлового обслуговування;
 - програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей;
 - соціальні потреби (задовольнялися не за ініціативою працівників, а організовувалися зверху, задоволення потреби в безпеці і захищеності);
 - страхування життя.
- Мотиватори праці періоду соціалізму
- надання дачних ділянок;
 - надання пільгових путівок;
 - оплата тимчасової непрацездатності;
 - оплата транспортних витрат або обслуговування у разі використання власного транспорту;
 - отримання звання «ветеран праці» – плани додаткових виплат;
 - почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі (трудова або організаційна мотивація);
 - принципи стимулювання праці, які спиралися на тарифні ставки і розряди;
 - програми медичного обслуговування;
 - суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (мали державний характер, але згуртовували працівників в єдиний трудовий колектив);

- фотографії на дошці пошани;
- участь в акціонерному капіталі;
- колективна відповідальність;
- організація харчування.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути, і звертають усе більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Щоб усунути відчуття несправедливості, система мотивації співробітників має бути прозорою. Кожен працівник повинен знати, що за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення завдань він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, посадової надбавки, додаткового дня до відпустки, а також визнання з боку керівника і колег [3, с. 524].

Висновки з проведеного дослідження.

Менеджери ХХІ ст. повинні брати до уваги всі чинники, що можуть впливати на ефективність роботи підприємства. Мотивація – один із найголовніших чинників, тому що працівники створюють продукт роботи фірм. Також менеджерам потрібно звертати увагу на потреби персоналу, на менталітет країни, де живуть працівники та працює підприємство. Після аналізу потреб співробітників стає зрозуміло, що матеріальна мотивація як монопольна відходить на другий план. Усе частіше люди потребують визнання, поваги, кар'єрного зросту. Звичайно, матеріальні питання також важливі, але все ж не займають перші позиції. Україна поки що лише стає на путь удосконалення, але сучасні системи мотивації вже впроваджуються на підприємствах і починають приносити більше прибутку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами. М.: Питер, 2012. 848 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации; под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. 483 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. М.: ИНФРА-М, 2009 р. 524 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 77–105.
5. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців; навч. посіб.; 2-е видання. К.: Європейський університет, 2001. С 41–45.
6. Ричи Ш., Мартин П.М. Управление мотивацией. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
7. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б.Б. Снидерман. М.: Вершина, 2007. 238 с.

REFERENCES:

1. Armstrong P. (2012) Praktika upravlinnya lyudskymu resursamy [Human resource management practice]. Moscow: Pyter, p. 848. (in Russian)

2. Kibanov A.YA. (2003) Upravlinnya personalom orhanizatsiyi [Organization personnel management]. Moscow: YNFRA-M, p. 483. (in Russian)

3. Kibanov A.YA., Batkaeva I.A., Mytrofanova E.A., Lovcheva M.V. (2009) Motyvatsiya i stymulyuvannya trudovoyi diyal'nosti [Motivation and stimulation of labor activity]. Moscow: YNFRA-M. (in Russian)

4. Maslou A. (1999) Motyvatsiya i osobystist' [Motivation and personality]. St. Petersburg: Yevraziya. (in Russian)

5. Palekha YU.I. (2001) Menedzhment dlya pochatkivtsiv [Management for potsvats_v]. Kiev: V-tstvo Yevropeys'koho universytetu. (in Ukrainian)

6. Richi SH., Martin P.M. (2004) Upravlinnya motyvatsiyeyu [Motivation management]. Kiev: YUNYTY-DANA. (in Ukrainian)

7. Hertsberh F., Mocner B., Sniderman B.B. (2007) Motyvatsiya do roboty [Motivation to work]. Moscow: Vershyna. (in Russian)

Dykan V.V.

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management and Administration
Kharkiv National University named by V.N. Karazin

Diachek V.V.

PhD (Economics)
of the Department of Management and Administration
Kharkiv National University named by V.N. Karazin

Yeromina D.Y.

Student
Kharkiv National University named by V.N. Karazin

MANAGEMENT OF THE EMPLOYEES MOTIVATION ON MODERN ENTERPRISES

In today's conditions of a market economy it is necessary to obtain the maximum return from all available resources in the organization, including labor. Formation of a system of incentives, in which a person working in any field of activity feels self-sufficient (which is possible only when the employee realizes his internal needs) is a priority of the concept of human resources management. To achieve this goal, there is a need to develop a rational system of personnel motivation, including its stimulating component, which should provide conditions for solving a certain range of socio-economic problems not only enterprises but also the state.

Modern approaches to motivating the work of staff have gone a long way in shaping through the questions that are described in the classics of outstanding scholars and the work of enterprises through their experience, changes in the volume of income and production. This led to the formation of theories of staff motivation, behavior analysis and employee needs.

On the basis of research and analysis of the advantages and disadvantages of theories of motivation, it has been determined that the needs motivate man to action, to the formation of goals and motives. It determines the behavior of the employee, directs it to the activity to achieve the goals.

In most cases, employees themselves choose the reasons that encourage them to work in the organization. They determine their needs, motivations, wishes for positions and job creation. Because of this, it is very difficult to find the right approach to each individual and determine the individual effective system of personnel motivation in the organization.

The system of rewards emanates from the company's strategy and goals, which include measures for the material incentive of employees in the long run. In addition, personnel motivation has always been being, depending on certain factors, the economic situation of the company and the country as a whole, have changed.

But recent studies and comparisons of the motivators of labor during the periods of socialism and the modern period determined that material motivation is somewhat inferior to non-material. Workers consider the existence of material motivation to be, and should be, and pay increasing attention to the additional bonuses offered to them by the employer. Also, managers need to pay attention to the needs of staff, the mentality of the country in which the workers live and the company operates. Ukraine so far goes on the path of improvement, but modern systems of motivation are already being implemented at enterprises, so they are beginning to bring more profit.