

МОТИВАЦІЯ ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті досліджено формування, основні складові мотиваційного механізму в системі управління персоналом. Обґрунтовано структурну модель мотиваційного механізму та визначено основні методи покращення мотивації працівників*

***Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційний моніторинг, персонал, управління персоналом*

***Аннотация.** В статье исследовано формирование, основные составляющие мотивационного механизма в системе управления персоналом. Обоснованно структурную модель мотивационного механизма и определены основные методы улучшения мотивации работников*

***Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, мотивационный мониторинг, персонал, управление персоналом*

***Abstract.** The article deals with the formation, the main components of the motivational mechanism in the personnel management system. The structural model of the motivational mechanism is substantiated and the main methods of improving the motivation of employees are determined.*

***Keywords:** motivation, motivational mechanism, motivational monitoring, personnel, personnel management*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний розвиток науки управління персоналом пов'язаний із появою нових підходів до побудови та застосування дієвих механізмів узгодженості та взаємодії керівництва підприємства та персоналу. Реалізація цього здійснюється за допомогою як традиційних, так і нових методів, які дозволяють досягти балансу між організаційною та мотиваційною складовими в управлінні.

Особливу актуальність мотивація набуває і в умовах світової економічної нестабільності, оскільки, розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в

кінцевому результаті, прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації праці здобули такі відомі вчені, як: А. Маслоу, М. Туган-Барановський, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших. Мотивацію також досліджували: Т. Андрєєва, Д. Терещенко, А. Колот, С. Бандур, Р. Кучер та ін.

У працях зазначених науковців з різних точок зору досліджені важливі теоретичні, методологічні й практичні проблеми ефективного управління персоналом. Проте в сучасних умовах на багатьох підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання ефективної мотивації персоналу, що передбачає формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування.

Метою статті є дослідження використання мотиваційного механізму та методів його оцінки в системі управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [1].

Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися та історичний досвід роботи [3].

Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, на нашу думку, є цілісним комплексом дій, що враховують особливості об'єкта управління (трудоий потенціал

підприємства), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища) (рис. 1).



Рис. 1. Структурна модель мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Структурна модель ММУП, що представлена на рисунку 1, містить

чотири блоки: теоретичний, організаційний, інструментальний та інформаційний.

Завданням теоретичного блоку є формування загальних положень функціонування мотиваційного механізму управління персоналом, який є компонентом загальної системи менеджменту. На нашу думку, його варто розглядати як управлінську технологію, що застосовується у межах управління персоналом на підприємстві в цілому.

Домінуюча на підприємстві система цінностей та потреб впливає на кожного працівника, у тому числі регулює рівень його трудової віддачі. Окрім того, кожен із працівників є елементом трудового колективу і реалізуючи власний трудовий потенціал впливає на рівень та міру реалізації трудового потенціалу окремих груп та підприємства в цілому.

Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються [4].

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників банку має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках банку; вдосконалення організації праці, що включає постановку

цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Враховуючи вищевикладене, важливо підкреслити, що в банківській сфері основними стратегічними напрямками підвищення ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом мають стати такі: - вдосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці; - забезпечення соціальної безпеки працівників на основі інвестицій в їхній розвиток; - залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати; - запровадження оцінювання ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом банку.

Важливо наголосити, що мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу банку, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом банку, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися й історичний досвід роботи.

Рушійною силою мотиваційного механізму банківської діяльності має стати система стимулів. Умови стимулювання мають бути визначені керівництвом банку, яке повинно у систему стимулювання закладати залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій. При цьому мотиваційний механізм банківської діяльності залежить від рівня мотивації, від учасників процесу, від зовнішніх та внутрішніх факторів [5].

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в

«Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати. Необхідно регулювати систему мотивації та стимулювання персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Регулятори мотивації

1.	Робоче середовище	Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, столова, чистота, добрі фізичні умови праці
2.	Винагороди	Добра зарплата, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)
3.	Безпека	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі
4.	Особистий ріст	Можливість навчатись. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності і впливу. Можливість творчого росту, самовираження
5.	Відчуття належності	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи підприємства. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень.
6.	Інтерес і виклик	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність. Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань.

Джерело: розроблено автором

Умовами ефективного використання мотивації праці є:

- високий рівень оплати;
- використання високопрофесійної праці;
- відсутність зрівнялівки в оплаті;

- високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати;

Для ефективної роботи працівників необхідно об'єднати в єдину комплексну систему матеріальні та нематеріальні стимули, які додадуть для працівників впевненість в тому, що вони необхідні підприємству і їх робота дуже важлива.

Ефективно дана мотивація впливатиме лише на тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація [9]. Універсальними методи нематеріальної мотивації рекомендованими ефективними методами, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є: 1) покращення робочого місця; 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих; 3) підвищення по службі; 4) гнучкий графік; 5) безкоштовне навчання; 6) зайнятість працюючих в робочий час; 7) зворотній зв'язок [1].

Зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати безліч аспектів, починаючи з особливостей характеру працівників і закінчуючи їх прагненням професійного самовираження, та використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальну складову мотивування.

Збільшення на підприємстві мотивованих працівників надає більше можливостей керівництву щодо його ефективного використання. Тому

керівникам важливо зосередитись не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу на підлеглих.

З метою оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві можна запропонувати систему показників, що є складовими методологічної бази проведення діагностики системи мотивації праці:

1). Економічні та трудові показники, що визначають ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальних витрат на персонал, та його розвиток, результативність праці тощо.

2). Показники руху персоналу.

3). Показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, демографічної структури персоналу).

4). Показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу.

5). Показники, що характеризують стан організації та умов праці.

6). Показники, що характеризують соціально-психологічний клімат на підприємстві (в трудових колективах), рівень задоволеності працівників роботою, згуртованості, лояльності до підприємства тощо.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформувати довгострокові та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні персоналом. Мотивація персоналу на сучасному підприємстві виступає інструментом підвищення результативності та якості трудової діяльності працівників.

Основні методи покращення мотивації працівників можуть бути наступні:

1) Навчання керівників оволодінню методикою мотивації персоналу та побудови ефективної команди.

2) Розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат.

3). Запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці.

4). Створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу).

5). Створення кадрового резерву. Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом, необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму.

Таким чином, не варто недооцінювати значення сили та можливості мотивації праці, оскільки правильно підібраний комплекс мотиваторів та демотиваторів є запорукою позитивного впливу на результативність і якість праці персоналу підприємства. Керівництво має можливість досягти значних результатів при незмінних витратах на персонал за умови постійного вдосконалення мотиваційного механізму. На мотивацію працівника впливає велика кількість стимулів, і раціональне їх поєднання повинно сприяти підвищенню ефективності механізму мотивації персоналу в кожний конкретний період часу на конкретному підприємстві.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та

взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

б) показники рівня життя – номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах:

- системність – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

- аполітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування

негативних факторів.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [5]. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності банківських працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку банку.

Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожна банківська установа повинна мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. Отже, для того, щоб отримати максимальну

віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей банку [4].

Складовою механізму заохочення працівників банку може бути визначено одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації заробітної плати. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість фірмі, творче ставлення по роботі, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала.

Отже, можна стверджувати, що мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей банку.

Запропоновані рекомендації щодо використання мотиваційного механізму на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Андрєєва Т.Є., Терещенко Д.А., Величко В.А. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 259-263
2. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ecfor_2015_1_50%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ecfor_2015_1_50%20(1).pdf)
3. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 204– 210.
3. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
5. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%BA/Downloads/ape_2014_4_31.pdf