

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Кузьменко О.В., Микитенко О. М.*

*Кременчуцький державний політехнічний університет*

**Вступ.** Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для підприємств, не дивлячись на здавалося б достатню вивченість цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміються стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України.

**Мета роботи.** Основною метою написання даної роботи було виявлення факторів, які визначають рівень продуктивності праці персоналу, а також можливих методів впливу на них з метою підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

**Матеріал і результати дослідження.** Мотивація працівників, як наслідок – підвищення ефективності роботи компанії в цілому, є однією із головних завдань менеджера по персоналу (або співробітника, який виконує його обов'язки). Він повинен побудувати мотиваційні схеми таким чином, щоб вони відповідали конкретним ситуаціям, умовам, особам. Фактором, котрий дозволить зробити систему мотивації персоналу універсальною, що підходить для кожного робітника може стати економічна складова мотиваційного процесу.

Ми живемо в економічному, ринковому середовищі, де будь-яке підприємство і кожна людина, які приймають участь у робочому процесі, є суб'єктами економічної діяльності, а вони, як відомо, у своїй діяльності виходять з принципів ефективного використання всіх своїх ресурсів для отримання конкретного фінансового результату. Тому матеріальне стимулювання персоналу підприємства є, з одного боку, базовим елементом, а з іншого – розвиваючим.

Роботодавцям відомо, що результати різних опитувань персоналу компаній показують, що люди не ставлять заробітну плату на перше місце в умовному списку стимулюючих факторів. Можливо, це не зовсім так оскільки ми не звикли афішувати свої “меркантильні” інтереси, а інколи і самі не усвідомлюємо, що спонукає нас у прагненні до матеріальної вигоди. У той же час, якщо недостатнє матеріальне стимулювання може викликати невдоволення робітників, то його достатній рівень сам по собі не приносить довготривалого задоволення. Це особливо актуально для людей, які працюють за фіксований

оклад. Такі працівники можуть відчувати позитивні емоції, задоволення при просуванні по службі, визнанні їхніх досягнень і т. п. (нематеріальна мотивація).

Вченими і практиками виявлена закономірність: чим менше людина заробляє, тим важливіша для неї матеріальна винагорода, розмір заробітної плати. Тому низькооплачувані робітники залежать від кожної заробленої гривні, від затримок у виплаті заробітної плати, що дуже важливо в наших умовах. Порівнюючи матеріальне і нематеріальне стимулювання слід звернути увагу на те, що отримання грошової винагороди сучасними працівниками розглядається як право, а нематеріальне – сприймається як дар. Регулярні премії та інші винагороди працівники згодом починають вважати частиною своєї основної оплати, гарантованим заробітком і, відповідно тим, на що вони мають право. Повна або часткова відміна премій буде сприйматися, як покарання з усіма витікаючими з цього демотивуючими наслідками. За допомогою ряду експериментів психологами встановлено, що у результаті постійного матеріального підкріплення зацікавленість людини змінюється з самої діяльності на гроші. Тобто робота, яка раніше була привабливою, сприймалась як захоплення, з часом стає лише засобом заробітку. Гроші можуть підірвати інтерес до змісту і процесу діяльності, змінюючи ієрархію мотивів особистості, стає важливим не те, що ти робиш, а те, скільки ти за це отримаєш. Проте у багатьох професіоналів прагнення заробляти гроші гармонійно поєднується із зацікавленням у самому процесі діяльності.

Важливу символічну і мотивуючу роль для персоналу підприємства відіграє показник заробітної плати керівника і його заступників. Заробітна плата керівництва підприємства повинна співвідноситись, з одного боку, з економічними показниками ефективності управління, а з іншого - з рівнем заробітної плати основної маси робітників, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства.

За результатами багатьох досліджень, гроші займають з третього по сьоме місце в ієрархії мотивів, спонукаючи персонал до трудової діяльності [6, С.88]. А практики впевнені в тому, що гроші є достатньо сильним мотиватором лише у тому випадку, коли працівник вважає оплату своєї праці справедливою. Вплив діючої в організації системи матеріального стимулювання на мотивацію і робочу поведінку персоналу у значній мірі

опосередкований тим, наскільки справедливою вона вважається працівниками, наскільки безпосередньо оплата праці пов'язана з результатами роботи. Для того щоб гроші мотивували, працівник повинен бачити зв'язок між результатами своєї діяльності і оплатою праці. Мотивуючий вплив форм оплати праці, що використовуються на підприємстві тим вищий, чим сильніше вони пов'язані як з реальними трудовими показниками окремих робітників, так і з результатами, які досягаються підрозділом і всією організацією. Розбіжності в заробітній платі повинні відображати розбіжності в продуктивності праці і характері роботи що виконується. Оптимальною буде така система оплати і винагородження, при якій кількість отриманих робітником коштів буде залежати як від обсягу, так і від якості виконаної роботи. Спеціалісти рекомендують залучати персонал до розробки критеріїв підвищення оплати праці, визначення принципів просування по службі. В будь-якому випадку ці критерії повинні бути відомими і узгодженими з усіма працівниками. Розробка і впровадження справедливої і підходящої для організації і для робітників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня лояльності, трудової мотивації персоналу і росту ефективності і конкурентоспроможності організації в цілому.

Таким чином мотивація є вкрай важливою складовою процесу оцінки ефективності роботи працівників. Її головною метою є утримання персоналу на робочих місцях і підвищення ефективності його праці за допомогою виключно грошової винагороди. В цілому, цей засіб не має відношення до соціального престижу чи до психологічних аспектів взаємовідносин робітників компанії. Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску працівників в роботу компанії. При цьому їхні особистісні якості можуть не враховуватись. Нематеріальна мотивація, в першу чергу, викликана забезпечити відданість працівників компанії, сформувати сприятливі внутрішньоорганізаційні відносини. За допомогою нематеріальної мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми по відношенню до своєї компанії, гордились працею в ній. В українських компаніях найбільш поширеними є наступні засоби нематеріальної мотивації: кар'єрний ріст, навчання на тренінгах, семінарах; висловлення усної подяки, постійний зворотній зв'язок керівника з підлеглим, корпоративні свята, дружні відносини в компанії. Нематеріальна мотивація є безпосереднім продовженням економічного захоплення персоналу. Більш того, обидві складові мотиваційного менеджменту створюють цілісну систему впливу на робітників, які тільки за таких умов здатні забезпечити збільшення позитивних наслідків своєї роботи. Основними напрямками нематеріальної мотивації є вдосконалення якості

трудового життя та формування й підтримання на задовільному рівні корпоративного духу. Якщо створення сприятливих умов праці, вдосконалення її змістовності та раціоналізації використання робочого часу є досить розповсюдженими, то до створення філософії підприємства, визначення норм ділових стосунків та формування корпоративної культури власники та менеджери часто ставляться з певним скепсисом. Між тим створений культурний простір з характерним лише для нього індивідуальним колоритом може сприяти піднесенню фірми або ж протидіяти спробам поширити її присутність на ринку. Важливою умовою підвищення трудової активності є обов'язкова, постійна й регулярна оцінка персоналу відповідно до встановлених для кожної категорії системи критеріїв. Вона допомагає формувати інформаційну базу, корисну для прийняття та корекції управлінських рішень. Аналогічні відомості, але вже стосовно мотивації персоналу в цілому як самостійного сектору економіки можуть відіграти важливу роль для здійснення мотиваційного впливу на суспільство з боку держави, соціальним завданням якої має стати створення умов для відновлення підприємницького потенціалу нації. Підкреслимо, що різні засоби мотивації, не дивлячись на їхню матеріальну чи нематеріальну основу, завжди взаємопов'язані і не можуть існувати окремо. Розробка ефективної і в міру витратної схеми мотивації, в першу чергу, залежить від компетентності менеджера по персоналу і топ-менеджера компанії, від їхньої теоретичної підготовки і практичних навиків. В українських компаніях формування матеріальних і нематеріальних схем мотивації переважно знаходиться у компетенції різних людей: перша розробляється керівництвом компанії, а друга менеджером по персоналу. Таким чином в обов'язки менеджера по персоналу не входить розробка цілісної системи мотивації, тобто її матеріальної і нематеріальної складової. Це свідчить про те, що діяльність спеціаліста по персоналу все ще не сприймається як одна з основних в компанії. Отже статус HR-менеджера як внутрішнього консультанта керівника компанії з питань управління персоналом вимагає додаткового розвитку в Україні. Подібний стан справ спостерігається і у відношенні керівництва до своїх підлеглих. Очевидно, що при розробці мотивації персоналу, слід враховувати не лише систему нарахування заробітної плати, проведення корпоративних заходів, оплату різних послуг й інше, але і звернути увагу на те, як побудоване спілкування керівництва з підлеглими. Заслуговує на особливу увагу той факт, що за результатами дослідження лише 19% компаній винагороджує співробітників за добре виконану роботу. У решті організацій співробітники очевидно не отримують того позитивного зворотного зв'язку з персоналом, котрий розглядається нами як один із аспектів нематеріальної мотивації [1, С.19]. Все вище перераховане є зовнішніми факторами мотивації,

повністю підвладними роботодавцю. Проте є ще один, прихований фактор, який визначає трудову поведінку людини - внутрішня мотивація. Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданістю працівників своїй організації, їх бажанням прикладати максимум зусиль для забезпечення її інтересів, поділяти її цінності і цілі. Вивчаючи задоволення роботою, ми отримуємо інформацію про силу прив'язаності персоналу до компанії. Якщо цінний працівник балансує на межі звільнення, то така ситуація досить небезпечна і небажана для організації. З іншого боку, якщо поганий працівник повністю задоволений своєю роботою і не збирається звільнитися, то значить в компанії створені досить сприятливі умови для ледачих, неефективних працівників. Таким чином дані про задоволення роботою – це фактично інформація про кадрові ризики компанії. Задоволеність змістом і характером роботи, займає центральне положення. Зацікавленість у процесі діяльності може бути важливішим мотивуючим фактором. Сукупність особливостей діяльності, які спонукають людину до її виконання, в психології називають процесуально-змістовною мотивацією. Про високу процесуально-змістовну мотивацію можна говорити у тих випадках коли людина досягає високих результатів не тому, що їй обіцяна висока винагорода чи здійснюється жорсткий контроль за її роботою, а через те, що йому приносить задоволення сам процес діяльності.

Американські вчені виділяють три "психічні стани", які переживає працівник, котрі визначають його задоволеність роботою і професійну мотивацію: відчуття значимості (працівник повинен відчувати, що його діяльність є значимою і важливою у прийнятій ним системі цінностей); відчуття відповідальності (він повинен бути впевненим, що несе особисту відповідальність за результати власних дій); знання результату (він повинен мати можливість оцінити результати своєї роботи)[7,С.91].

Перебуваючи в таких станах, людина переживає приємні відчуття, котрі спонукають її працювати ще краще. Таке включення в роботу, внаслідок позитивних відчуттів від якісного виконання своїх обов'язків, а не під впливом зовнішніх факторів вчені називають внутрішньою мотивацією.

Мотив – критерій емоційний і дуже особистий. Людині притаманно відчувати позитивні емоції в роботі, якщо її діяльність співпадає з її внутрішніми бажаннями. Для того, щоб мотивувати співробітника виконувати певну роботу на високому рівні, необхідно зрозуміти, що хоче він сам, чітко сформулювати перед ним завдання і показати йому як він, вирішивши це завдання, задовольнить свої потреби. Дуже часто особливості і схильності самої людини чомусь найменше враховуються при роботі з людьми. Психологи відмічають, що для одних людей дуже важливо, щоб робота була динамічною. Для інших, щоб відчувати задоволення інтенсивністю праці,

необхідні значні результати. Для третіх важливо, щоб робота була сповнена змістом, давала можливість розвитку їхньої особистості. Задоволення змістом роботи, таким чином, тісно пов'язане з індивідуальними потребами і особливостями особистості.

Важливим показником є задоволення умовами праці. Сюди відносять все, що стосується екології і ергономіки робочого місця: наявність і зручність розміщення інструментів, освітленість, якість питної води, що використовується в офісі, і т. п.

Задоволення оплатою праці, матеріальною винагородою тісно пов'язане з суб'єктивною оцінкою ступеня справедливості відносин. Тому керівництву необхідно звертати увагу на наступні моменти:

а) чи відповідає рівень оплати праці ваших робітників рівню оплати праці аналогічних спеціалістів в інших компаніях;

б) чи співвідносяться зусилля і винагорода працівників підприємства.

Важливими умовами задоволення керівництвом є сприятлива корпоративна культура, оптимальний стиль лідерства, комунікативна і управлінська компетентність керівника. До цього і зводиться вміння приймати рішення, брати на себе відповідальність, здатність організувати роботу, висловлювати подяку і т. п.

Значним елементом управлінської діяльності, який впливає на задоволення керівництвом, є делегування повноважень і відповідальності персоналу. В процесі соціально-психологічних досліджень встановлено, що працівники організації надають перевагу уважному лідеру, орієнтованому на людей і процеси. При цьому від нього не очікують значних організаторських здібностей і професіоналізму. Для більшості робітників важливими є саме відносини з безпосереднім керівником. Вони очікують не лише виплати певної суми коштів, але і уваги до своєї особи. Недоступність керівника чи взаємні непорозуміння між керівництвом і працівниками можуть суттєво знизити ефективність роботи підприємства.

Значна частина працівників прагне до посадового чи кар'єрного росту, тому обмеження таких можливостей може призвести до яскраво вираженого незадоволення і навіть агресивності у поведінці.

Досить суттєвою складовою виступає задоволення оточенням. Воно настільки сильно впливає на настрій, працездатність, бажання продовжувати роботу на цьому місці, що при певних негативних обставинах людина може прийняти рішення про звільнення. В силу цього в останній час часто використовуються тренінги, метою яких є формування командних відносин в колективі. В той же час для задоволення роботою цілком достатньо, щоб оточення не викликало негативних емоцій, наприклад роздратування. Психологи також рекомендують уникати створення якихось спеціальних привілеїв для керівництва,

котрі збільшують розрив між ним і рештою працівників.

В цілому ж на індивідуальному рівні вдовolenня роботою кожного пов'язане із задоволенням унікального сполучення його потреб. Керівники компаній цілком справедливо вважають, що завдання спеціаліста з підбору персоналу – знайти людину, котра може і хоче виконувати певний вид робіт саме в цій організації, інакше кажучи, у ній з самого початку повинна бути присутня внутрішня мотивація. Доведено, що коли працівник тільки починає виконувати нову роботу, його внутрішня мотивація є сильною і може виступати основним фактором, котрий визначить поведінку на робочому місці. Для кваліфікованих спеціалістів, нова робота – це нові вершини, котрі хочеться підкорити, нові перепони, котрі хочеться здолати, це можливість чому-небудь навчитися. Таким чином завданням організації є не втратити цю вигідну позицію.

Завершити статтю хотілося б словами Мартіна Лютера Кінга: “Якщо ви хочете зрушити людей з місця, дайте їм позитивне бачення майбутнього, того, що є цінним для них, що вони відчайдушно бажають, і покажіть шлях, по якому вони натхненно підуть!”

**Висновки.** Наше дослідження показало, що підвищення ефективності праці співробітників, висока мотивація праці на сьогодні є однією з головних проблем будь-якої компанії. Як правило, її рішення покладається на плечі менеджера по персоналу або керівництва. На сучасному етапі більшість компаній широко використовують методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, кожного разу формуючи унікальну схему мотивації персоналу, яка підходить саме цій компанії. Останнє, звичайно ж, залежить від галузі, в якій працює компанія, від її масштабу і від багатьох інших факторів. У своїй роботі менеджери по персоналу найчастіше використовують ті методи мотивації, котрі, перш за все, є високоефективними. Розроблена схема економічної мотивації є “готовим продуктом”, в якому описані мета і завдання кожного працівника підприємства, показники якісного виконання робіт у кількісному форматі, проранговані у відповідності з їхньою важливістю для кінцевого результату роботи підприємства в цілому. Система економічної мотивації на підприємстві являє собою інструмент, який дозволяє впорядкувати бізнес-процеси, провести оцінку і атестацію персоналу, планувати якісний і кількісний склад працівників, і є базовою системою мотивації. Не дивлячись на те, що дане дослідження відносилось до проблем мотивації персоналу, воно опосередковано зачепило і проблеми статусу посади менеджера по персоналу в компанії. Проблема полягає в тому, як пояснити менеджерам середньої ланки, що мотивація важлива для їхньої роботи. Формування будь-якої схеми мотивації працівників компанії завжди є динамічним процесом. Менеджер по персоналу

повинен враховувати всі нові фактори, які можуть вплинути на рівень умотиваності персоналу. Слід зазначити, що результати проведеної роботи виявили необхідність подальших, більш детальних досліджень питань вітчизняного управління персоналом і мотивації праці зокрема.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Коломак Ю., Логущ Д. Схеми мотивації персоналу в українських компаніях и их эффективность// Отдел кадров.-2004.-№1-2(112-113).-С.14-19.
2. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу// Актуальні проблеми економіки.-2006.-№2(56).
3. Марущак Т. Внутренняя мотивация: не дайте ей исчезнуть// Отдел кадров. – 2004. - №7(118).- С.21-24.
4. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств// Економіст.-2005.-№1.-С.60-63.
5. Пестрецова О. Мотивация – рыночный подход// Отдел кадров. – 2004. - №1-2 (112-113).- С.12-13.
6. Потеряхин А. Деньги как мотивирующий фактор// Справочник кадровика. – 2005. - №09(39).- С.87-91.
7. Потеряхин А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала// Справочник кадровика.-2005.- №08(38).-С.90-93.

Стаття надійшла 12.07.06 р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф.  
Перерва П.Г