

С.А. МУРАТОВА

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація являє собою спонукання до дії; динамічний процес, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість. Розглянуто вже існуючі та нові методи системи мотивації праці персоналу. Розроблені загальні рекомендації та запропоновано можливі заходи щодо підвищення системи мотивації співробітників. Обґрунтовано запропоновані вдосконалення методів мотивації для поліпшення ефективності підприємства.

Ключові слова: мотивація, персонал, потреби, стимулювання, ефективність, управління персоналом.

Мотивация являет собой побуждение к действию; динамичный процесс, руководящий поведением человека, который определяет его направленность, организованность, активность и стойкость. Рассмотрены уже существующие и новые методы системы мотивации труда персонала. Разработаны общие рекомендации и предложены возможные мероприятия для повышения системы мотивации сотрудников. Обосновано предложенные усовершенствования методов мотивации для улучшения эффективности предприятия.

Ключевые слова: мотивация, персонал, потребности, стимулирование, эффективность, управление персоналом.

Motivation is an inducement to action; a dynamic process that manages a person's behavior, that determines his orientation, organization, activity and stability. The existing and new methods of personnel motivation system are considered. In the article the theory of motivation and aspects of its influence on a person are considered. The general recommendation are developed and possible measures are proposed for the improvement of the system of employee motivation. A non-standard solution was proposed: use personnel rotation as one of the motivating factors, and pay enough attention to the socio-psychological factors of the working environment of subordinates. The proposed improvement of the methods of motivation for improving the efficiency of the enterprise is substantiated.

Keywords: motivation, personnel, needs, stimulation, efficiency, the personnel management.

Вступ. Ефективність роботи на підприємстві - це, ефективна робота персоналу включаючи і керівників і робітників, а це залежить від мотивації підлеглих. Мотиваційний фактор відіграє важливу роль. Менеджер організацію має спонукати людей до поставленої мети, щоб виконувались функції і досягнення намічених результатів підприємства.

Мотивація — це процес, що спонукає до дії; має динамічний характер; керування поведінкою людини до само спрямованості, організованості, активності та стійкості. Основною метою процесу мотивації є максимальне віддача та бажання трудових ресурсів, для підвищення загальної прибутковості, зростанню, результативності та діяльності підприємства.

Головним етапом до ефективного управління людиною є шлях, що полягає крізь розуміння та бажання потреб працівників. Оскільки знання того, що спонукає людину до дії, внутрішні мотиви, які лежать в основі людської діяльності, можна визначити певні методи та потрібну мотивацію. Основною функцією сучасного менеджменту є пошук сучасних методів мотивації, розробка ефективної системи управління та мотивацією всього персоналу.

Щоб забезпечити сприятливе середовище, персонал повинен отримувати задоволення від тієї роботи, що виконує, має бути натхненним і визнаним суспільством, що забезпечується роботою управління персоналом. Використовуючи різні методи мотивації, можна визначити позитивні і негативні аспекти їх застосування. Це відображає природний процес, в якому немає ідеальної моделі керування підприємством. Яка б відповідала б всім вимогам стимулювання, як в теорії так і на практиці.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В Україні існує безліч проблем, пов'язаних з системою мотивації персоналу: проблема взаємовідносин з керівництвом, незадоволеність розміром заробітної плати та умовами праці в цілому на підприємстві та багато іншого. Головною перешкодою на шляху вирішення цих питань є небажання управлінського персоналу замислюватися про умови життя і праці людей, які безпосередньо створюють прибуток. При правильному використанні нестандартних мотивуючих акцій та інструментів компанія створює собі репутацію організації, в якій до людей ставляться як до особистостей, а не як до «сірої маси». У такій компанії хочеться працювати і досягати все нових цілей.

Ефективна колективна робота фахівців може сприяти процвітанню і розвитку організації, реалізації стоячих перед нею цілей. Тому мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною поведінки. Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як зарплата, безпека, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи - самостійність, творчість, бажання досягти високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Одна з головних задач для

© С.А. Муратова

організацій різних форм власності - пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація. Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. Кібанов А.Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору, того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх і внутрішніх чинників [7].

Мотив — це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей [8].

Мотиви виявляються: як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість; предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності; усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості. (табл. 1.1) [9].

Таблиця 1.1 «Мотиви, що спонукають людину працювати»

№	Основний мотив	Характеристика
1	2	3
1	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить йому члени команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагає своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена.
2	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити свій інтерес до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії.
3	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї зарплатної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний зріст, невелика відстань від місця проживання до місця роботи, можливість надання службової машини тощо.

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
4	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, які вони хотіли б втілити в життя.

Віханський О.С. пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [5].

В роботі Мескона М., мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [6].

У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [1].

Існує величезна кількість різноманітних конкретних людських потреб, цілей, які за уявленням кожної людини приводять до задоволення її потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей.

Стимулювання визначається як дія не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки.

Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації дія на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і так далі.

До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді премій та персональних надбавок до окладів, доручення особливо важливої роботи, яка підвищує авторитет працівника і довіру до нього в колективі та інші.

Негативна мотивація - це, перш за все, матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження на посаді. Система штрафних санкцій повинна бути зрозумілою і доводитися до всіх працівників. Процес мотивації складний і неоднозначний.

Політика в області мотивації і стимулювання співробітників в більшості випадків переслідує дві мети:

- виробити у співробітника бажання найбільш ефективним способом добиватися поставлених перед ним цілей і завдань;
- підвищити лояльність, прихильність співробітника компанії.

Знання механізму мотивації дозволяє керівникові різноманітні форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх використовувати в різних ситуаціях.

Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від спрацьованості системи стимулювання, загальної системи управління та особливостей діяльності організації. Розглянемо способи поліпшення мотивації праці. Вони

об'єднуються в кілька самостійних напрямків:

- заробітна плата, включає основну (відрядну, почасову, окладну) та додаткову. Вона повинна бути порівняна і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіону;
- цілі є другим за «силою» засобом підвищення трудової мотивації працівника. Цільовий метод (метод управління за цілями) займає значне місце в практиці менеджера. Однак необхідно враховувати ряд характеристик цілей: цілі повинні бути вимірними; реальними; контрольованими; підтримані організацією; їх результати повинні бути однозначні; повинні існувати точні терміни виконання поставлених цілей; а також система їх ранжування.
- системи внутрішньо фірмових пільг працівникам підприємства;
- нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу.

Заходи, збільшуючи зміст праці, самостійність і відповідальність працівника, що стимулюють його кваліфікаційне зростання. Залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію, оскільки в даному випадку вирішується проблема відчуження їх від підприємства і його керівників.

Створення сприятливої соціальної атмосфери: усунення статусних, адміністративних, психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками та працівниками апарату управління, розвиток довіри і взаєморозуміння всередині колективу; утворення різних неформальних, функціональних груп працівників (наприклад, гуртки якості), участь в яких формує почуття безпосередньої причетності до справ свого підприємства.

Моральне заохочення працівників (просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання та підвищення кваліфікації).

Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні), економічні та соціально-психологічні є однією з найбільш широко поширених [1]. Дана класифікація заснована, на мотиваційної орієнтації методів управління [2]. В залежності від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби методи управління поділяються на:

- організаційно-розпорядчі методи мотивації, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т.п., і спирається на можливість примусу.
- економічні методи мотивації, припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, та здійснення після їх виконання економічного винагороди за результати роботи.
- соціально-психологічні методи мотивації застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності [4].

Викладення основного матеріалу дослідження.

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їх комбінації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використати в управлінні підприємством всі три групи методів. Так, використання тільки владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування духовної мотивації.

Відзначається рядом авторів, зростання ролі економічних методів управління в нашій країні пов'язаний, перш за все, з формуванням і вдосконаленням ринкової економічної системи [3]. В умовах ринку економічні методи управління неминуче отримають подальший розвиток, підвищиться дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й колектив у такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільш повно сполучити особисті інтереси з робочими цілями. Акцентування уваги тільки на економічних методах стимулювання, часто призводить до зниження уваги до соціально-психологічним аспектам мотивації, визначальним внутрішню мотивацію персоналу [4].

Слід підкреслити, що сучасні методи мотивації розраховані, з одного боку, на добре освічений персонал, що володіє високою самосвідомістю і свободою вибору. З іншого боку, навчання і самонавчання стає постійному складовому життю компаній, працівники яких мають бути мотивовані до навчання. Всі разом це наводить до створення нового клімату і зміни корпоративної культури організацій у напрямі формування виробничих стосунків на основі принципів загальної якості.

Можна використати кадрову ротацію, як мотивуючий фактор і спосіб, що знімають гостроту проблеми плинності серед компетентних працівників, є використання можливостей внутрішнього переміщення в рамках організації (кадрова ротація). Існують варіанти зміни змісту роботи, які сприятимуть збільшенню творчого елементу в роботі, створювати можливість для професійного росту та перешкождали б догляду на приклад співробітника з банку:

- горизонтальне переміщення між існуючими посадами (наприклад, касир - оператор - економіст по роботі з клієнтами);
- конструювання позицій так, щоб нова робота вимагала нових знань і навичок;
- використання деяких працівників як внутрішніх консультантів в різних областях діяльності.

Таким чином, не дозволяючи співробітнику піти і особливо не підвищуючи його, можна зменшити напругу і збільшити віддачу працівника. Але тим не менш одним з ефективних способів мотивації керівників і співробітників є планування кар'єри. Для працівника дана робота корисна тим, що він може бачити зв'язок між своїми діями і кінцевим результатом. Співробітнику важливо, що він піднімається по службових сходах, росте в ціні і може претендувати на більш високий рівень заробітної плати. Для підприємства такого роду дослідження

важливі тим, що коли виникає потреба запрошення фахівця на інформацію, що з'явилася вакансією, цей пошук з суб'єктивного і спонтанного переходить в системно організований і мотивований.

Ще однією з причин плінності є погані взаємини з колегами по роботі. Зазвичай на підприємстві впроваджують власний кодекс корпоративної етики, де встановлені правила спілкування співробітників, які покликані підтримувати добрі взаємини з колегами. Але не дивлячись на це в роботі між деякими працівниками все одно виникають конфліктні ситуації, які можуть значно погіршити психологічний клімат і ефективність роботи. Для вирішення цієї проблеми рекомендується створювати різні корпоративні заходи, які можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини. Такими заходами можуть бути, створені вже в банку корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть брати командне участь.

Якщо в колективі будуть налагоджені хороші людські взаємини, то команді це лише додасть додатковий інтерес до роботи, що стане відмінною мотивацією до кращої роботи. Додаткова мотивація працівників призведе до наступних позитивних результатів:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за проведення операцій і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Під час мотивації персоналу необхідно також враховувати умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують.

Соціально-психологічні фактори є одними з провідних елементів, яким потрібно приділяти особливу увагу. Приклад тривалої та монотонної роботи, на комп'ютері у співробітники викликає психологічний і фізичний дискомфорт. Ці працівники не рідко працюють понаднормово, через традиційні переробки. Закінчення роботи відбувається після підведення підсумків, зведення діяльності своєї роботи. Інколи робочий день може бути довшим на кілька годин, за необхідністю укладання операційного дня. Клієнти (замовники) за звичай у виконавцях операцій бачать осіб-винуватців та ініціаторів всіх бід сьогодення. А виражається це в агресії по відношенню до операціоністів, в якому вираженні невдоволеності, негативному настрої та їх роботою в цілому. Що знижується ефективність роботи працівників, тому, слід знижувати рівень психологічного та фізичного навантаження, яке можливе при введенні додаткової

перерви у 5 хвилин на кожну робочу годину (крім обов'язкового, встановленого законом). При чому співробітник може використовувати цей час на свій розсуд. Додаткове надання будь-якого простору для відпочинку персоналу під час обідньої перерви (кімната відпочинку).

Висновки. Роблячи висновки, можна сказати, що мотивація персоналу здійснюється за рахунок не тільки грошової винагороди за роботу і кар'єрного росту, а також впливом на працівника іншими мотиваційними факторами. Вирішення проблеми ефективної мотивації можливе при застосуванні соціально-психологічних методів мотивації персоналу для якісної роботи.

Мотивація, в розрізі управління персоналом, розглядається як певний процес активації власних мотивів працівників (внутрішньої мотивації) та в створенні реальних стимулів (зовнішньої мотивації) для спонукання людей до ефективності роботи підприємства. Сам процес мотивації є неоднозначним, оскільки враховується диференціація та особливості працюючих осіб.

Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольняти потреби (одержання певних благ) завдяки трудовій діяльності. Оскільки не існує ідеальних методів мотивації персоналу, які б були ефективними в будь-який час і за будь-яких обставин. Але кожен метод, що застосовується керівником обраний та націлений стратегією фірми на управління людськими ресурсами. Що означає, вибір якісного, дієвого методу мотивації повинен визначати загальну стратегію керування персоналом, яким слідує або націлена слідувати організація.

Список літератури

1. Бовикін, В.І. Новий менеджмент: управління підприємством на рівні вищих стандартів; теорія і практика ефективного управління. - М.: Економіка, 1997.
2. Богданов, Ю.Н., Зорін, Ю.В., Шмонин, Д.А., Яригін, В.Т. Мотивація персоналу // Методи менеджменту якості. - 2001. - № 11.
3. Верхоглазенко, В. Міст між інтересами // Маркетолог. - 1999. - № 1.
4. Верхоглазенко, В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. - 2002. - № 4.
5. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Учебник - 3-е изд. - М.: Економіст, 2003 - 528 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Вильямс, 2009. - 672 с.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2002
9. Кусакин В. - Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом-2008-№ 11 Управление персоналом: Навчальний посібник / В. Савельєва., О. Сєсков М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2005

References (transliterated):

1. Bovykin V.I. Novyy menedzhment: upravlinnya pidpryyemstvom na rivni vyshchykh standartiv; teoriya i praktyka efektyvnogo upravlinnya. - M.: Ekonomika, 1997.
2. Bohdanov Y.U., Zorin N., Shmonyn D.A., Yaryhin, V.T. Motyvatsiya personalu // Metody menedzhmentu yakosti. - 2001. - № 11.
3. Verkhohlazenko V. Mist mizh interesamy // Marketoloh. - 1999. - № 1.
4. Verkhohlazenko V. Systema motyvatsiyi personalu / Konsul'tantdyrektora. - 2002. - № 4

5. Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. Menedzhment: Uchebnik – 3-e izd – M.: Ekonomist, 2003 – 528 s.
6. Meskon M. Osnovy menedzhmenta // M. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri – M.: Vil'yams, 2009. – 672c
7. Kibanov A.YA. Upravlenie personalom: Teoriya i praktika. Otsenka ekonomicheskoy i sotsial'noy effektivnosti upravleniya personalom organizatsii: Uchebno-prakticheskoye posobiye / A.YA. Kibanov. – M.: Prospekt, 2012. – 48 s.
8. Kolot A.M. Motyvatsiya personalu: Pidruchnyk.-K.:KNEOU, 2002.
9. Kusakyn V. .Mnohouravnevasystemamotyvatyypersonala// Upravlenyepersonalom-2008-№11 Upravlinnya personalom: Navchal'nyy posibnyk / V. Savel'yeva, O.M. Yes'kov – voosvityinauky Ukrainy. - K.: Profesional, 2005

Надійшло 27.12.2017

Бібліографічні описи /Библиографические описания /Bibliographic descriptions

Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві/ С. А. Муратова// Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. - №1(1). – С. 49-53

Использование современных методов мотивации персонала на предприятии/ С. А. Муратова// Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. - №1(1). – С. 49-53

Use of modern methods of motivation personal in the enterprise/ S. A. Muratova// Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv.: NTU «KhPI». – 2017. - №1(1). – P. 49-53

Відомості про авторів /Сведения об авторах /About the Authors

Муратова Софія Арамівна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; тел.: (050) 776 60 31; e-mail: muratova.sofia.95@gmail.com.

Муратова София Арамовна – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», студентка; тел.: (050) 776 60 31; e-mail: muratova.sofia.95@gmail.com.

Muratova Sophia Aramivna – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.: (050) 776 60 31; e-mail: muratova.sofia.95@gmail.com.

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ [Електронний ресурс] / С.А. МУРАТОВА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2017. – № 1 (1). – С. 49-53. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/e-conomics/issue/view/3/showToc>