

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-55>

УДК 658.5.011

Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу

Струс Р.В.

викладач кафедри документознавства та інформаційної діяльності
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

Коваль О.Г.

старший викладач кафедри «Фінанси і кредит»
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

Мишко О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Фінанси і кредит»
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

У статті проаналізовано терміни «персонал», «мотивація персоналу» з погляду менеджменту. Визначено основні функції мотивування працівників та методи його реалізації, а також з'ясовано систему принципів формування оптимальної моделі мотивації персоналу для підприємства. Зосереджено увагу на особливостях мотивації працівників українськими підприємствами. Проаналізовано чинники, які впливають на результати мотивування робочого колективу.

Ключові слова: персонал, підприємство, управління персоналом, мотивація персоналу, методи та засоби мотивації персоналу.

Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПУТЕМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В статье проанализированы термины «персонал», «мотивация персонала» с точки зрения менеджмента. Определены основные функции мотивирования работников и методы его реализации, а также выяснена система принципов формирования оптимальной модели мотивации персонала для предприятия. Сосредоточено внимание на особенностях мотивации работников на украинских предприятиях. Проанализированы факторы, которые влияют на результаты мотивирования рабочего коллектива.

Ключевые слова: персонал, предприятие, управление персоналом, мотивация персонала, методы и средства мотивации персонала.

Strus R.V., Koval O.G., Myshko O.V. OPTIMIZE ENTERPRISE MANAGEMENT BY MOTIVATING STAFF

The article analyzes the term "personnel", "personnel motivation" in terms of management. The basic functions of motivation of employees and methods of its realization were determined, as well as the system of principles of forming the optimal motivation model for the enterprise was clarified. The focus is on the peculiarities of motivation by Ukrainian enterprises. The factors influencing employees' motivation results are analyzed.

Keywords: personnel, enterprise, personnel management, motivation of personnel, methods and means of personnel motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Започаткувати діяльність, а згодом управління та розвиток сучасного підприємства неможливо, звичайно, без персоналу – «провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності» [1], основного джерела продуктивної та ефективної праці будь-якого підприємства.

Проте водночас наявність персоналу не забезпечує успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки реалізація поставле-

них завдань можлива лише за умови зацікавленості у цьому самого персоналу та ефективності керівництва. Можемо стверджувати, що така зацікавленість проявляється завдяки правильному мотивуванню, яке призводить до виконання цілей та кар'єрного росту.

Мотивація співробітників займає одне із центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона безпосередньо керує їхньою поведінкою. Важливо при цьому, щоб цілі мотивації того чи того працівника співпадали з інтересами підприємства, тому вибір мене-

джеро персоналу та його діяльність займають важливе місце в діяльності підприємства загалом.

Важливою ознакою сучасного підприємства є акцентування уваги на співробітниках, насамперед на їх підборі та мотивуванні, що згодом стане основою успішної діяльності, адже навіть за умов ефективної організації структури, використання сучасного устаткування (оргтехніки, засобів збору й обробки інформації), але без мотивації праці працівників підприємству не варто розраховувати на досягнення бажаних показників, бо працівники не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз світової та української літератури з питань мотивації персоналу в теоретичному й методологічному аспектах, безперечно, вказує на інтерес науковців до цього питання. До таких, зокрема, належать праці О.В. Биканова про мотивацію праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [2]; С.Т. Дуда та Х.Р. Кіцак, в якій висвітлено взаємозв'язок мотивації праці та її результативності [3]; М.П. Клименко й О.О. Філатова, які проаналізували реалізацію мотивації працівників у загальній стратегії підприємства [4]; В.А. Літинської про мотиваційні методи кар'єрного росту персоналу [5]; В.В. Співака, яка ґрунтується на мотивуванні як засобі ефективного менеджменту [6] тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні понять «персонал», «мотивація персоналу», вивченні основних підходів до мотивації персоналу та методів їх реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішне управління персоналом належить до одного з вагомих чинників існування на ринку праці підприємства як структури, що здатна до конкурування та саморозвитку. Сучасним підприємствам та організаціям потрібен управлінець, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності і володіє лідерськими якостями [7, с. 73].

Для оптимізації процесу управління для працівників підприємства застосовують мотивацію як чинник підвищення продуктивності виробництва. Для з'ясування сутності такого явища необхідно проаналізувати значення цього терміну. Мотивація – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину

до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [8, с. 16].

Найчастіше категорію мотивації персоналу трактують як процес або ж як систему заходів, рідше у науковій літературі з менеджменту його визначають як функцію керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукання їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника для зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [9, с. 5].

О.В. Крушельницька вважає, що це – «довготерміновий вплив на працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [10, с. 117].

Більш точно визначення категорії «мотивація» пропонує Л.М. Шевчук: «Мотивація персоналу – це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [8].

Мотивація персоналу підприємства у своїй структурі має такі компоненти: мотивація трудової діяльності, інакше кажучи, спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівників; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо.

Відповідно, можемо стверджувати, що мотивування персоналу виконує такі функції:

- визнання напрацювань тих працівників, які показали і показують високі результати у своїй роботі, для їх подальшої мотивації;
- диференціація оцінювання високих досягнень персоналу;
- популяризація результатів напрацювань конкретного працівника;
- за правильної мотивації – підвищення продуктивності праці підприємства та зростання його конкурентоздатності;

– підвищення показників трудової активності персоналу тощо.

Враховуючи функції мотивації персоналу, доречно диференціювати основні методи цього мотивування у сучасних умовах, до яких, на нашу думку, належить два різновиди:

1) матеріального характеру (грошові заохочення за виконання цілей; система заходів, спрямована на надання працівникам додаткових пільг, певних послуг чи соціальної допомоги; грошові інвестиції в професійне навчання персоналу: залучення їх до участі в курсах, семінарах, конференціях тощо);

2) нематеріального характеру (система заходів щодо покарання працівників за невиконання/неналежне виконання посадових обов'язків із метою уникнення шкоди для підприємства; заохочувальні винагороди, конкурси на звання найкращого працівника тижня/місяця/року; забезпечення зворотного зв'язку керівництва з персоналом за допомогою проведення корпоративних заходів з участю керівництва, проведення анонімного опитування, залучення персоналу до вирішення загальних питань підприємства тощо).

Проте, крім цього, варто пам'ятати про чинники, які впливають на вибір методики мотивації працівників підприємства та засобів її реалізації. Вагомим у мотивуванні персоналу буде насамперед урахування пріоритетності виду мотивації для конкретного співробітника, яку можна визначити під час його входу в колектив, адже однотипність засобів для всіх працівників знижує ефективність їхньої діяльності.

Диференційними характеристиками у цьому плані вважаємо також вікові та гендерні особливості, які суттєво впливають на ефективність упроваджуваної системи мотивації. Крім цього, під час вибору методики необхідно окреслювати перспективу кар'єрного зростання, а головне – не лише для персоналу підприємства, а й для потенційних його працівників. У такий спосіб ця мотивація може стати ключовою під час вибору бажаних вакансій, тому підприємству доречно доступно й чітко висвітлювати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати той чи той працівник [1].

Також на вибір мотивації впливають специфіка економічної політики тієї чи іншої країни, ментальність народу, звичаї, традиції та навіть побут. Наприклад, у Японії використовують пільгову систему мотивації на проїзд, медичні послуги та відпочинок; французькі підприємці

застосовують форми індивідуалізації заробітної плати (участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій тощо); у Німеччині персонал спільно з керівництвом визначає термін відпусток, графік робочого часу, питання соціального забезпечення; шведська модель мотивації відрізняється своєю сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства [11].

У сучасних умовах українські підприємства, на жаль, вважають єдино правильним засобом мотивації працівників грошові винагороди (премії, заохочувальні виплати тощо), але вони не враховують інших чинників, зокрема таких, як умови праці та зміст виконуваної роботи, а також явище поєднуваності працівників у межах того чи того робочого колективу. Крім того, поширеним є й використання заходів, пов'язаних із покаранням. Проте система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. Комплексне використання всіх напрямів активізації діяльності персоналу та механізмів її забезпечення дасть змогу поліпшити ефективність діяльності системи управління, що призведе до росту продуктивності та інтенсивності праці [12, с. 80].

Варто зауважити, що якщо певна вибрана методика мотивування спрацювала раз, то немає гарантії з приводу того, що й надалі вона буде ефективною. Враховуючи вищеприписане, система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

– гнучкості – здатності до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;

– системності – повного відображення індивідуального внеску людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина – посада – робота» й «особа – група – колектив»;

– відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

– структурованості – тобто поділу заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

– відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [13, с. 192].

Таким чином, можемо уточнити класифікацію мотивації персоналу за способами її впливу на персонал:

1) нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо;

2) примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання їм відповідних вимог;

3) стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [13, с. 147].

Отже, для отримання максимального результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексному поєднанні, що сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змоги стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, успішне впровадження та застосування правильно вибраної системи мотивації повинно виконувати поставлені цілі: поліпшувати якість праці за посередництва залучення працівників до вирішення поставлених завдань та розкриття їхнього трудового потенціалу; «втримання» найкращих кадрів персоналу на підприємстві; залучення перспективних співробітників за допомогою чесної конкуренції з іншими підприємствами (компаніями).

Для формування дієвої мотиваційної системи потрібно не лише правильно сформулювати мету і завдання, а й визначити мотиваційні плани (як довгострокового, так

і короткострокового характеру). Крім того, необхідно забезпечити стимулювання конкретних груп чи працівників з орієнтацією на зовнішні та внутрішні мотиваційні чинники та вибором певних методів стимулювання; виробити вміння правильного налаштування і виховання співробітників, за можливості сприяти уникненню помилок в управлінні, тобто самому постійно навчатися й удосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складників в управлінні персоналом.

Висновки з цього дослідження. Проблема мотивації персоналу – багатоаспектне комплексне явище, яке вимагає індивідуального підходу. Можемо стверджувати, що створити єдину стандартизовану схему довготермінової дії неможливо через динамічні зміни на сучасному ринку праці, тому для мотивування працівників необхідно застосовувати диференційований підхід, за якого керівник підприємства безпосередньо займає провідне місце у цьому процесі.

Отже, можемо підсумувати, що мотивація персоналу – це важлива засада успішної діяльності сучасного підприємства, яка впливає на його конкурентоспроможність та успішність діяльності. Таким чином, інвестування у людські ресурси, зокрема персонал, стає довгостроковим чинником стійкості у функціонуванні підприємства.

Проте лише вибору тієї чи тієї методології та засобів її реалізації недостатньо, адже потрібно проаналізувати індивідуально особливості працівників (за можливості це діагностувати) або переважаючі вподобання колективу в мотивації. Саме тому ефективність застосування мотивації залишається актуальним питанням і сьогодні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. URL: http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
3. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
4. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81–85.
5. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3(7). С. 58–61.
6. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
7. Хомік О.М., Ковальчук О.М., Мишко О.В. Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. Наука і освіта. 2017. № 12. С. 71–77.

8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
11. Чейпеш М.О. Сучасні моделі мотивації персоналу підприємства. Матеріали наукової студентської конференції на тему: «Соціально-економічні перспективи України у XXI столітті». 2013. Вип. 4. С. 18–24.
12. Мишко О.В. Механізм забезпечення активізації діяльності персоналу в системі менеджменту якості. Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Proceedings of the International Scientific Conference, April 29, 2016. Tbilisi: Sul Khan-Saba Orbeliani Teaching University, 2016. Part III. P. 78–81.
13. Коротков Е.М. Концепція менеджменту. М., 2007. 303 с.

REFERENCES:

1. Koval O. V. (2012). Motyvatsiya personalu yak odyn z faktoriv pidvyshchennya produktyvnosti pratsi [Motivation of the personnel as one of factors of increase of labor productivity]. Retrieved from http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
2. Bikanova O. Motyvatsiya pratsi yak vazhlyvyi chynnnyk zabezpechennya efektyvnoho upravlinnya personalom pidpryyemstva [Motivation of labor as an important factor in ensuring effective management of the personnel of the enterprise] – Retrieved from <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
3. Duda S. T., Kitsak H. R. (2010). Motyvatsiya ta rezul'tatyvnist' pratsi personalu pidpryyemstva: yikh sutnist' ta vzayemozv'yazok [Motivation and productivity of the personnel of the enterprise: their essence and interconnection]. Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats' – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: Collection of Scientific and Technical Works, 20.14, 188-193 [in Ukrainian].
4. Klimenko M. P., Filatova A. O. (2011). Motyvatsiya upravlin's'koho personalu v realizatsiyi zahal'noyi stratehiyi pidpryyemstva [Motivation of management personnel in implementation of the general strategy of the enterprise]. Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy, 5, 81-85 [in Ukrainian].
5. Litinskaya V. A. (2010). Motyvatsiyni metody kar'yernoho prosuvannya personalu pidpryyemstv [Motivational methods of career advancement of personnel of enterprises]. Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhya National University, 3(7), 58-61 [in Ukrainian].
6. Spivak V. V. (2010). Motyvatsiya yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpryyemstv [Motivation as a means of effective management of personnel of enterprises]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmel'nitsky National University. Economic sciences, 6 (2), 178-181 [in Ukrainian].
7. Khomik O.M. (2017) Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. Scientific and practical journal – South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, 12 – 71–77 [in Ukrainian].
8. Kolot A. M. (2002). Motyvatsiya personal [Motivation of the personnel]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
9. Gaiduchenko S. O. (2013). Teksty lektsiy z navchal'noyi dystsypliny "Motyvatsiya personalu" [Text of lectures on the discipline "Personnel motivation"]. Kharkiv: KNUMG [in Ukrainian].
10. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. L. (2003). Upravlinnya personalom [Personnel Management]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
11. Chypesh M. O. (2013). Suchasni modeli motyvatsiyi personalu pidpryyemstva [Modern models of motivation of the personnel of the enterprise]. Materialy naukovoyi student's'koyi konferentsiyi na temu: "Sotsial'no-ekonomichni perspektyvy Ukrayiny u KHKH stolitti" – Materials of the student student conference on the theme: "Socio-economic prospects of Ukraine in the XXI century", 4, 18-24 [in Ukrainian].
12. Myshko O.V. (2016). Mekhanizm zabezpechennia aktyvizatsii diialnosti personalu v systemi menedzhmentu yakosti [The mechanism for ensuring the activation of personnel in the quality management system]. Formation of Modern Economic Area : Benefits, Risks, Implementation Mechanisms : Proceedings of the International Scientific Conference, April 29, 2016 – Tbilisi : Sul Khan-Saba Orbeliani Teaching University, 2016. – Part III. – P. 78–81.
13. Korotkov E. M. (2007). Kontseptsiya menedzhmentu [Concept of management]. Moscow [in Ukrainian].