

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

УДК 331.101

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

AN ADAPTATION OF MOTIVATION MODELS' FOREIGN EXPERIENCE AS AN EFFECTIVE TOOL OF PEOPLE MANAGEMENT AT THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

Сукрушева Ганна Олегівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Sukursheva Hanna

V.N. Karazin Kharkiv National University

В останні роки до управління людськими ресурсами пред'являються все більш високі вимоги. Світ праці стає все більш складним в технічному і соціальному плані і тому вимагає все більше спеціалізованих знань. Знання керівників, в галузі мотивації, як стратегічного фактору конкуренції, будуть відіграють важливу роль в процесі збільшення вартості компанії в майбутньому. Отже, успіх будь-якої компанії багато в чому залежить від її співробітників, їх кваліфікації та мотивації. У цьому контексті робоча сила являє собою форму людського капіталу. Тому головною характеристикою орієнтованого на успіх управління персоналом є прагнення до найбільш ефективного використання людей, що працюють в компанії. Цілеспрямоване кадрове управління потенціалом співробітників, підтримує безперервну передачу знань в довгостроковій перспективі, є важливим фактором успіху кожної компанії. Таким чином, ступінь, в якій компанія може підтримувати свою конкурентоспроможність, все більше залежить від того, наскільки добре компанії вдається оптимізувати підбір, розвиток і мотивацію своїх співробітників. Тому правильна оцінка, розвиток і просування співробітників стають все більш важливими.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимул, розвиток, зарубіжний досвід, індивідуальність, результативність праці.

In recent years, people management has become increasingly demanding. The world of work is becoming more technically and socially complex and therefore requires more specialized knowledge. The managers' knowledge about motivation, as a strategic factor of the competition, play an important role at the increasing the value of the company in the future. Thus, the success of any company largely depends on its employees, their qualifications and motivation. In this context, labor is a form of human capital. Therefore, the main characteristic of success-oriented people management is the tendency to use human capital, who work in the company, in the most efficient way. Purposeful personnel management of employees' potential, supports the continuous transfer of knowledge in the long-term prospect and as an important factor in the success of every company. Thus, the level where a company can support its competitiveness increasingly depends on how well the company manages to optimize the selection, development and motivation of its employees. Therefore, proper evaluation, development and promotion of employees are becoming increasingly important. Employee expectations and attitudes are critical to successful people management. Senior managers act as role models and thus set standards for employees' behavior. They are expected to set an example to follow the company's values, as well as to build or support a strong corporate culture. In this way, they gain the trust of employees and persuade through trust. In such conditions, you can increase employee satisfaction and productivity, which, in turn, helps increase the success of the company. In addition, the implementation of personnel policy should be carried out with the participation of line managers, and not left entirely to the discretion of HR professionals. Managers are directly responsible for subordinates and can make better decisions than HR professionals. They have the best opportunities to recognize the potential of their employees, as well as to comprehensively evaluate their activities. Clear communication and success-oriented behaviour, involvement of senior management in personnel policy is an important prerequisite for the company's success.

Keywords: personnel, motivation, stimulus, development, foreign experience, individuality, labor productivity.

Постановка проблеми. Провідним завданням сучасної організації стає всебічне використання потенціалу своїх співробітників, оскільки сьогодні, управлінські технології перенаправляються в сторону системи мотивації персоналу, що враховує індивідуальні мотиви працівників. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває індивідуалізація мотивації персоналу, яка, в свою чергу, сприяє підвищенню як індивідуальної результативності праці кожного співробітника, так і організаційної результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У період глибокої економічної кризи в Україні теоретичні та практичні дослідження в сфері трудової мотивації були зупинені. Тільки на початку XXI століття, разом з процесами стабілізації та економічного зростання, в Україні можна прослідкувати підвищення інтересу до цих питань. Науковці, що змістовно опрацювали питання мотивації персоналу це: Л. С. Громко, М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова, В. С. Зайцев, А. А. Кузнецов, І. О. Криворотько, В. В. Прудкий, І. М. Манаєнко, О. А. Гавриш. Однак, в складних економічних умовах, розробка дієвого механізму мотивації персоналу є складним завданням та потребує постійного удосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. співробітники в сучасних світових організаціях грають велику роль, від них залежать перспективи та обсяг прибутку зростання компанії, а також посилення конкурентних переваг, тому головним завданням управління є створення сприятливих умов для працівників. Зарубіжні вчені і фахівці компаній виявили ряд апробованих підходів до вибудовування мотиваційних систем, які довели свою раціональність і ефективність. Підходи до мотивації і стимулювання праці в Україні і за кордоном завжди розрізнялися. Сьогодні все більше вітчизняних організацій при формуванні системи мотивації та стимулювання співробітників орієнтуються на зарубіжний досвід, і все частіше вони стикаються з труднощами, пов'язаними з нерозумінням сутнісних особливостей таких моделей і їх послідовної адаптації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В роботі доведено необхідність адаптації зарубіжних моделей мотивації персоналу в організаціях України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У відповідності з поставленими завданнями найбільш продуктивними представляються ті підходи до мотивації і сти-

мулювання, які пов'язані з корпоративними перетвореннями: зміна поведінки і очікувань працівників, розвиток змісту роботи, постановка цілей діяльності. Серед найбільш значущих: теорії «збагачення праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «участі працівників в управлінні», «наділення владою», «управління за цілями», «вітамінна» модель мотивації та ін. [1, с. 222].

Дані концепції розглядають працівника як багатогранну особистість, якою рухають різні мотиваційні стимули, облік яких у виробничій діяльності є не тільки важливим фактором особистісного зростання, а й потужним важелем підвищення ефективності всієї системи управління.

Модель збагачення праці, запропонована Дж. Хекменом і Дж. Олдхемем, заснована на припущенні, що вдосконалення ключових характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь їх задоволеності працею [2, с. 95]. У трактуванні даної теорії висока трудова мотивація викликається наступними психологічними станами працівників:

- усвідомлення сенсу (значущості) роботи;
- відповідальність за результати праці (якість і обсяг продукції);
- поінформованість про результати праці.

Концепція «якості трудового життя» представляє інтегральну сукупність показників, що характеризують економічні, організаційні, соціальні, моральні і психологічні умови праці персоналу та їх вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Теорія «наділення владою», розроблена Д. Боуен і Е. Лоулер, заснована на зміні вертикальних відносин ієрархії за допомогою передачі більшої відповідальності безпосереднім виконавцям. Автори пропонують модель рівнів влади у вигляді континууму, на одному полюсі якого – всебічний контроль менеджменту дій співробітників, на іншому – надання працівникам широкого кола повноважень, орієнтація на високий ступінь їх участі в трудовому процесі [2, с. 96].

Теорія партисипативного управління заснована на високому ступені участі персоналу в управлінні організацією. Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють в групах, на основі різноманітних форм самоврядування в трудових колективах. Відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішень з питань його діяльності в організації, партисипативне управління, по-перше, мотивує

його до кращого виконання своєї роботи, а по-друге – сприяє більшій віддачі, більшого внеску кожного працівника в життя організації. На цій основі повніше розкривається потенціал людських ресурсів організації, що призводить до підвищення організаційної ефективності.

Чим більше працівник прихильний цілям, тим наполегливіше він буде прагнути їх досягти, незважаючи на складність, специфічність і інші перешкоди. Вельми оригінальна розроблена П.Б. Уоррен «вітамінна» модель, яка виділяє дві групи мотивів по аналогії з дією різних вітамінів на здоров'я людини. Як відомо, гіповітаміноз і гіпервітаміноз однаково небажані для стану організму. Аналогічно цьому по теорії Уоррен індивід в процесі професійної діяльності для підтримки задоволеності роботою повинен отримувати оптимальну кількість «вітамінів» – чинників мотивації. П.Б. Уоррен розділив ці чинники на дві групи:

СЕ-фактори – при надлишку не завдають шкоди мотиваційному поведінки (їх дія близько до дії вітамінів С і Е, які при надлишку виводяться з організму);

AD-фактори – при передозуванні викликають негативний стану і можуть виступати в якості демотиваторів (їх дія подібна до дії вітамінів А і D, які при надлишку призводять до токсичних реакцій) [2, с. 96].

Завдання менеджера організації полягає в тому, щоб створити оптимальні умови для підтримки високого рівня трудової мотивації підлеглих: «Мотиваційна дієта» повинна бути добре збалансована, в ній повинні бути представлені різноманітні мотивуючі чинники в потрібному обсязі. Важливою умовою стимулювання є дотримання критерію оптимальності, що забезпечує встановлення найбільш ефективного стимулюючого впливу на працівника (за розміром, формою, виду та ін.). Розмір винагороди повинен відповідати необхідному і достатньому рівню, винагороди повинні стимулювати працівника працювати краще і більше, ніж передбачено трудовими угодами, досягати більшої результативності, заохочувати бажані для організації форми поведінки.

Базову основу системи мотивування персоналу в сучасній компанії становить компенсаційний пакет – набір засобів компенсації витрат працівників (праці, зусиль, здібностей, часу та ін.). При формуванні компенсаційного пакета слід враховувати три важливих умови:

– задоволення значущих потреб основних категорій персоналу;

– набір компенсацій, пропонований партнерами і конкурентами;

– можливості (ресурси) самої компанії в даний період.

Дієвим засобом мотивації виступає формування мотивуючого організаційного середовища, що означає комплексний підхід до створення широкого набору мотивів і стимулів, постійно діючих на працівника в процесі його трудової діяльності. Крім матеріального і морального стимулювання, мотивуючу дію створюють умови і організація праці, взаємини в колективі і відносини з безпосереднім керівником, розуміння працівником своїх кар'єрних перспектив, обізнаність про цілі керівництва і стан справ в компанії [5, с. 30].

До основних факторів, що формують мотивуючу організаційну середу, відносяться: місія, стратегія, цілі організації, методи управління, стиль керівництва, домінуючий тип корпоративної культури, ділові якості і здатності персоналу, особистісні характеристики, регламентація системи мотивації та ін.

Вважаємо, що сучасна система мотивації та стимулювання праці повинна враховувати досягнення всіх основних теорій і концепцій. Діяльність менеджера в області мотивування співробітників повинна максимально сприяти формуванню продуктивного мотиваційного клімату в організації, заснованого на факторах активізації результативної роботи персоналу. До них в першу чергу відносяться:

- особистий розвиток;
- зростання і розширення професійної кваліфікації та компетентності;
- зручні графіки роботи;
- задоволення від досягнутих результатів;
- можливості прояву ініціативи та здійснення самоконтролю;
- підвищення відповідальності співробітників;
- просування по службі та ін. [3, с. 110].

Вельми перспективним напрямком, на наш погляд, є створення інтегральної системи мотивації, що включає широкий спектр засобів матеріального і нематеріального (морального, соціального і психологічного) впливу, які об'єднують існуючі привілеї в загальну систему заохочення і надають працівникові можливість самостійного вибору бажаних форм стимулювання. При цьому в компанії повинні впроваджуватися гнучкі системи оплати і стимулювання праці, засновані на індивідуальному підході до кожного працівника. Найбільш дієвими представляються програми додаткових виплат і соціальних послуг, що реалізуються в різних варіантах, таких як «кафете-

рій», «буфет», «комплексний обід» і ін. Вони враховують конкретні переваги і дозволяють працівнику в межах певної грошової суми вибрати ті виплати і пільги, які найбільшою мірою відповідають його шкалою потреб.

Програма «кафетерій» пропонує працівникам встановлений набір виплат і послуг плюс можливість вибору додаткових послуг або їх грошового еквівалента в рамках певного ліміту.

Програма «комплексний обід» надає на вибір співробітникам кілька пакетів виплат і послуг приблизно однакової вартості, але різних за складом.

Програма «буфет» передбачає, що працівник має право переглянути одержуваний їм пакет в бік збільшення обсягу більш значущих для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших.

Популярною стає система банку неробочих днів (заохочення вільним часом), що дозволяє співробітникові витратити на свій розсуд час, вільний від роботи (відпустка, відгули, ін.).

Ефективна діяльність в області мотивування персоналу сучасної організації вимагає креативного пошуку, системного, аналітичного мислення, прийняття і реалізації нестандартних рішень на постійній основі. Необхідно враховувати особливості мотивації осіб різної статі, віку, соціального статусу, матеріального достатку, рівня освіти, виховання, етапу життя, кар'єрного просування, побутових та інших умов, сімейного стану, наявності дітей, фізичного стану, менталітету та ін.

В цілому сучасна корпоративна система мотивації і стимулювання персоналу повинна бути орієнтована на дотримання наступних вимог:

- показники оцінки праці повинні бути конкретними, вимірними;
- система стимулювання повинна бути ясною, об'єктивною;
- виконання показників повинно враховуватися і контролюватися;
- вплив має застосовуватися до тих осіб, які мають безпосереднє відношення до результатів роботи;
- розмір і порядок застосування системи стимулювання повинні бути ув'язані з результатами роботи організації в цілому.

Управлінський досвід вказує, що важливе значення має виявлення і усунення демотиваторів – чинників, які руйнують позитивний мотиваційний настрій і є згубними для організаційної діяльності. Згідно з дослідженнями, до числа найбільш сильних демотива-

торів, які найчастіше називають працівники підприємств, крім низької заробітної плати, відносяться: погані умови праці та побуту, непоінформованість про справи організації, нечіткість поставлених керівництвом цілей, відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва, ігнорування ідей і ініціатив, відсутність змін в статусі співробітника, низький рівень соціального захисту та ін. [4, с. 13].

Компанії, націлені на стратегічну перспективу, повинні впроваджувати в практику постійно діючу систему мотиваційного аудиту – комплекс заходів щодо контролю, аналізу та оцінки системи мотивації персоналу з метою виявлення проблем та їх ефективного вирішення.

Мотиваційний аудит відрізняється від звичайної діагностики мотивації працівників своєю спрямованістю на оцінку відповідності різних аспектів роботи організації в області мотивації.

Ключовими положеннями при проведенні мотиваційного аудиту є:

- відповідність системи мотивації потреб працівників;
- інформованість працівників про систему стимулювання;
- співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання;
- вартість вміння управляти мотивацією.

Процедура проведення мотиваційного аудиту включає послідовність наступних дій:

- 1) уточнення стратегічних і тактичних цілей організації, діагностика потреб і мотивів різних категорій персоналу;
- 2) визначення ефекту від використання негативних і позитивних стимулів, зіставлення ефекту від управління мотивацією з витратами на її реалізацію;
- 3) розробка рекомендацій або програми змін у чинній системі стимулювання.

Впровадження мотиваційного аудиту в практику роботи призводить до значущих соціальних і економічних ефектів, що сприяє підвищенню результативності організації за основними оціночними параметрами [6].

Висновки. Таким чином, мотивація є однією з ключових функціональних сфер діяльності сучасного менеджера, яка дозволяє ефективно управляти головним ресурсом організації – персоналом. Мотивація створює зацікавленість працівника в результатах праці і підвищує індивідуальну, групову та організаційну ефективність. Актуальним завданням менеджменту є нівелювання (мінімізація) демотивуючих факторів.

Розвиток мотивації і стимулювання в організації забезпечує формування лояльної пасивної поведінки співробітників за допомогою задоволення значущих для них потреб, коли зацікавленість в результатах праці дозволяє перетворити роботу з «сліпого» заняття з виробництва продукції в заняття з

реалізації своїх потреб в рамках і в інтересах організації. Практичне використання світових досягнень в області мотивування з урахуванням національних особливостей здатне вивести сучасну компанію на принципово новий рівень індивідуально-особистісної, групової та організаційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
2. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наук. праць*. 2008. Вип. 2(33). С. 94–97.
3. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
4. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.
5. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.
6. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського*. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

REFERENCES:

1. Havrysh O.A., Dovhan L.Ye., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. (2017) *Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia* [Technologies of personnel management: monograph]. Kyiv: NTUU KPI im. Ihoria Sikorskoho, 528 p. (in Ukrainian)
2. Holda A.V. (2008) *Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi trudovoho potentsialu v umovakh rynkovoi ekonomiky* [Foreign experience of motivating labor potential in Market Economics]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zbirnyk nauk. prats*, vol. 2(33), pp. 94–97. (in Ukrainian)
3. Gromko, L.S. (2018) *Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichnyi aspekt* [Principles of personnel management in the conditions of an enterprise anti-crisis activity: methodological aspect]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 36, pp. 109–113. (in Ukrainian)
4. Denysenko M.P., Budiakova O.Yu. (2019) *Pidvyshchennia indeksu liudskoho kapitalu – vazhlyva skladova innovatsiinoi kadrovoi polityky pidpriemstv* [Enhancing human capital index – important complex of innovative personnel policy]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 11–17. (in Ukrainian)
5. Zaitsev V.S. (2018) *Osnovni napriamy udoskonalennia motyvatsii pratsi robotnykiv promyslovykh pidpriemstv* [The main directions of improving the motivation of workers of industrial enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1(34), pp. 29–35. (in Ukrainian)
6. Prudkyj V.V., Manaienko I.M. (2017) *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva* [Innovative approaches to human resource management of the enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. prats' molodykh vchenykh fak-tu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. I. Sikors'koho*, no. 11. Available at: ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866