

УДК 331.101.3

Базалійська Н.П.

*старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету*

Міщук В.В.

*студент**Хмельницького національного університету***СУТНІСНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ****ESSENTIAL APPROACHES FORMING OF MOTIVATION
OF LABOUR BEHAVIOUR OF WORKER AT ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто проблеми та особливості мотивації трудової поведінки працівників промислового підприємства. Обґрунтовано необхідність створення дієвої моделі удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу на підприємстві. Визначено основні складові елементи системи ефективного управління трудовою поведінкою працівників на підприємстві.

Ключові слова: трудова діяльність, трудова поведінка, мотивація, мотиваційна система, компенсаційний пакет, соціальні пільги.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены проблемы и особенности мотивации трудового поведения работников промышленного предприятия. Обоснована необходимость создания действенной модели совершенствования способов мотивации трудового поведения персонала на предприятии. Определены основные составляющие элементы системы эффективного управления трудовым поведением работников на предприятии.

Ключевые слова: трудовая деятельность, трудовое поведение, мотивация, мотивационная система, компенсационный пакет, социальные льготы.

ANNOTATION

The problems and peculiarities of motivation of labor behavior of employees of industrial enterprises are considered. The necessity of creating an effective model means improving motivation of labor behavior of personnel in the enterprise is grounded. The basic components of effective management of labor behavior of workers in the enterprise is defined.

Keywords: employment, labor behavior, motivation, motivational system, compensation package and social benefits.

Постановка проблеми. Головною умовою сталого і ефективного функціонування економіки країни є постійне вдосконалення діючих систем управління підприємствами на базі використання сучасних досягнень менеджменту і підприємництва. Особливу роль у менеджменті відіграють принципи, методи та способи мотивування праці, які виступають ведучим організаційно-економічним інструментом управління трудовою поведінкою працівників підприємств. У зв'язку з цим важливого значення набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою поведінкою персоналу шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, що надади б змогу підвищити зацікавленість робітників продуктивно і якісно працювати на підприємствах різних галузей економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти проблеми мотивування як важливого напрямку формування сучасної системи управління персоналом підприємства постійно привертають увагу вчених-економістів. У вітчизняній і зарубіжній літературі висвітлено різні питання трудової мотивації. Методологічні основи дослідження мотивації праці були закладені рядом зарубіжних вчених – А. Смітом, Ф. Тейлором, А. Файоном, А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Е. Мейо, М. Месконом, Л. Портером, В. Врумом та багатьма іншими.

Вагомий внесок у дослідження перспективних і регіональних проблем мотивації трудової діяльності зробили такі вітчизняні економісти, як М.Н. Бідняк, Д.П. Богиня, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, Г.Т. Куликов, Є.М. Сич, М.В. Семикина, В.А. Ткаченко, В.Г. Шинкаренко та ін. Еволюція наукової думки з питань активізації трудової поведінки відображена в роботах відомих російських вчених – Л.І. Абалкіна, Б.Н. Генкіна, Г.Е. Слезінгера, В.Д. Ракоті та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим аналіз теоретичних робіт, а також діючої практики менеджменту показує, що на даний час визначився підхід лише до вирішення деяких проблем мотивації праці як важливої функції управління підприємствами. Науковці та практики приділяють особливу увагу способам активізації трудової діяльності, що ґрунтуються на дослідженнях мотивації не лише організаційно-економічного процесу, але й враховують її економіко-психологічні складові. Слід зазначити, що мотивація трудової діяльності є багатовимірним процесом, який потребує системних досліджень щодо комплексного підходу до формування мотиваційного впливу на трудову поведінку працівників.

Мета статті полягає у визначенні основних складових елементів системи ефективного управління трудовою поведінкою працівників на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови сис-

теми мотивації та соціально-трудових відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та робітника.

Мотивація робітників на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці не нова. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті, «земля – мати багатства, а праця – батько його» [1, с. 33].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви з метою досягти очікуваної трудової поведінки.

Однією з ознак успішного функціонування підприємства є сукупність методів і способів, які використовує керівництво для мотивації трудової поведінки робітників підприємства.

У своїх дослідженнях В.В. Травін, М.І. Магура, М.Б. Курбатова зазначають, що серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностям [2, с. 35].

С.А. Шапіро виділяє декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій. До першої групи стимулів відносяться: грошові – заробітна плата, премії і т. д. і негрошові – путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування і т. д. До другої групи стимулів належать соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди; творчі – можливість самовдосконалення та самореалізації) [3, с. 84].

Широку класифікацію методів мотивації наводить В.П. Сладкевич. Мотиваційні методи

він класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості [4, с. 87]:

- по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;

- у залежності від стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні. У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повагу і довіру;

- за видами потреб (згідно з теорією А. Маслоу) наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;

- у залежності від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій із негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Дуже корисним на підприємстві стане визначення типу працівників, який переважає в компанії. Завдяки цьому можна буде виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлегли, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але й будь-яких інших змін, що відбуваються в організації [5, с. 99].

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на

підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

У цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів: використання грошей як міри винагороди; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення працівників до управління; заохочення і винагороди групової роботи; удосконалення компенсаційного пакету.

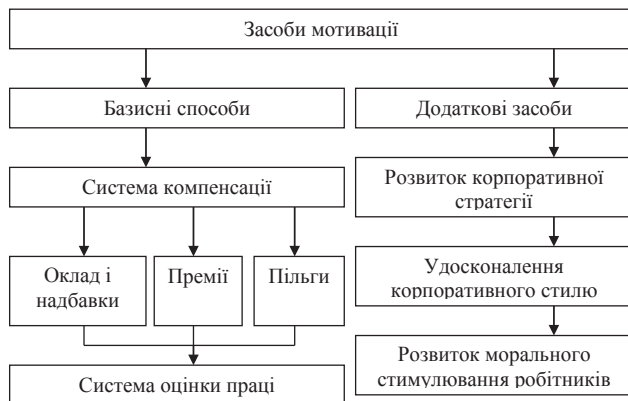


Рис. 1. Модель удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу на підприємстві

Крім попередньо розглянутих пропозицій, можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної програми, а саме:

1. Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформулювати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений у делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. У такий спосіб кожен робітник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на заводі, сформувавши стійкі групи (зміни).

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Удосконалення засобів системи мотивації трудової поведінки персоналу на підприємстві наведено на рис. 1.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується впровадження компенсаційного пакету. Розробка компенсаційного пакету після діагностики стану і розробки принципів мотиваційної системи включає декілька етапів:

- визначення організаційної структури компанії;
- аналіз робочих місць;
- розробка кваліфікаційних груп по оплаті праці;
- визначення міжкваліфікаційних співвідношень;
- установлення базових окладів, встановлення надбавок і доплат – формування системи постійної (базовою) заробітної плати;
- визначення механізмів змінної частини грошової винагороди;
- розроблення соціального пакету.

Для того щоб у пільгах були зацікавлені наймані працівники, необхідно проаналізувати їх потреби (наприклад, провести анкетування). І вже виходячи з отриманих результатів та фінансової спроможності підприємства, необхідно визначити набір і величину запропонованих пільг (табл. 1).

Таблиця 1
Запропоновані соціальні пільги для працівників підприємства відповідно до ієрархічної структури

Категорія персоналу	Пільги
Керівники вищої ланки	Медичне страхування Надання автомобіля у користування Страхування особистого автомобіля Оплата мобільного зв'язку Додаткова оплачувана відпустка Оплата навчання і підвищення кваліфікації Оплата путівки 1 раз на рік (у межах 1000 ум. од.)
Керівники середньої ланки	Оплата харчування (встановлення ліміту на день) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Медичне страхування Оплата навчання і підвищення кваліфікації Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 500 ум. од.)
Керівники нижчої ланки, професіонали і фахівці	Оплата харчування (встановлення ліміту на день) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 300 ум. од.)

На основі табл. 1 можна розробити необхідний для підприємства компенсаційний пакет.

Для формування системи соціальних пільг пропонується створення компенсаційного пакету за принципом «кафетерію» [6, с. 80]. Даний підхід дозволяє різним співробітникам самим обирати собі вид компенсації, за якою він буде мотивований, а не навпаки, оскільки всі ми люди різні, і навіть працюючи на одній і тій же посаді, в одній і тій же компанії, потреби у нас можуть бути різними, тому цей підхід є таким собі компромісом для всіх працівників (табл. 2).

Таблиця 2

**Мотиваційні набори
для працівників підприємства**

Мотиваційний набір № 1	Мотиваційний набір № 2	Мотиваційний набір № 3
Оплата харчування	Оплата бензину на визначену суму	Медичне страхування
Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата навчання і підвищення кваліфікації
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки
Надання автомобіля у користування менеджерам вищої ланки	Медичне страхування	Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)

Компенсаційна система, розроблена на підприємстві, повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрішньофірмовий документ («Положення про оплату праці і преміювання» або колективний договір), в якому визначено умови і механізми винагороди працівників. Іноді створюється цілий ряд документів, в яких окремо прописуються система заробітної плати і преміальна система і окремо – система соціальних пільг. Економічна суть цих документів полягає в управлінні зростанням продуктивності праці працівника, структурного підрозділу і підприємства в цілому. Структура і зміст документу, який буде регулювати компенсаційний пакет, повинні містити цілі і завдання документа, указівку на категорії персоналу, на які розповсюджується дія документа, опис системи і механізмів визначення постійної і змінної частин грошової винагороди, терміни дії документу і умови його модифікації. При створенні складової, що визначає преміальну систему, необхідно описати наступні елементи: показники, шкалу, умови, джерела преміювання, круг премійованих, механізм і умови депреміювання.

З метою вдосконалення системи бонусів на підприємстві потрібно встановити розрахункову суму бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів [7]. До факторів, які впливають на суму бонусу, належать:

– професія;

– рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 3%);

– стаж роботи (1 рік = +1% до зарплати).

Для підвищення ефективності діяльності менеджерів з продажу необхідно запровадити систему нову нематеріального стимулювання, зокрема, пропонується запровадження конкурсів [8, с. 54]:

– кращий менеджер з продажу (місяця, кварталу, року);

– краща команда менеджерів з продажу (місяця, кварталу, року);

– система наставництва, кураторства.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, унаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Також буде ефективним застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах:

– системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

– механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;

– частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;

– надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

– необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

Висновки. Отже, суть системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає у розробці такої системи мотивації та стимулювання праці, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби робітника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

Упровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці і ефективність усієї системи мотивації та стимулювання праці і управління підприємством у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36.
2. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
3. Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці / А.Х. Ілляшенко // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. – С. 83–85.
4. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці / Т.А. Занфірова // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. – С. 86–88.
5. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 98–105.
6. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. Стахів // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С.79–81.
7. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – № 1. – С. 11–14.
8. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економіст. – 2009. – Вип. 1. – С. 52–55.