

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

**КОСТЮК О.Д., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

*Досліджено основні проблеми мотивації трудової діяльності та обґрунтовано необхідність застосування мотиваційних заходів*

*The article investigates the basic problem of motivation work and the necessity of the use of incentive measures*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах управління персоналом набуває системності та завершеності шляхом комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових і вдосконалення існуючих кадрових технологій.

Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності – найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи. Тому питання мотивації та стимулювання працівників займають одне з головних місць в антикризовому управлінні.

Стабілізація персоналу шляхом покращення морально-психологічного клімату та оптимізація системи матеріального стимулювання працівників відповідно до фінансового стану підприємства – найважливіші вектори управління персоналом.

**Аналіз основних джерел і публікацій.** Питанням мотивації праці присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів: Багмут Т., Маслоу А., Оучі У., Слезінгера Г.Е., Черні В., Шапиро С.А., Богиня Д.П., Калінчика М.А., Лишиленко В.І., Малика М.Й., Ходаківського Є.І., Якуби К.І.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є формування проблем мотивації трудової діяльності та пошук шляхів розробки ефективного мотиваційного механізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За часів адміністративно-командної економіки питання мотивації персоналу вивчалися переважно соціологами та психологами. Розв'язання проблем мотивації значною мірою було формальним і ґрунтувалось лише на свідомості працівників. Таке відношення призвело до зниження рівня ініціативи та байдужості працюючих. Головними мотивуючими факторами і нині залишаються рівень заробітної плати

та можливість кар'єрного зростання. Серед нематеріальних стимулів для працівників на перше місце виходить соціальний пакет з обов'язковою медичною страховкою, участь у тренінгах, компенсація за харчування, оплата транспортних витрат та мобільного зв'язку. Сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради доходів, а й для задоволення, самоактуалізації та реалізації власного трудового і творчого потенціалів.

Самореалізація працівника настає тоді, коли цілі чітко сформовані та вироблена тактика щодо їх досягнення. Велике значення при цьому відіграють професійні і кваліфікаційні якості людини (успішність, працездатність, інтелектуальна складова, досвід та стаж роботи), а також самосприйняття, самооцінка і постійна робота над собою [2].

Не існує простої теорії, яка могла б дати повне пояснення індивідуальних потреб людини. Поведінка визначається спрямованістю особистістю, його здібностями, типом характеру, темпераментом. Тому особливої уваги заслуговують питання, дослідження яких дозволяє зрозуміти, яким чином відбувається процес мотивації, на яких засадах будуються стосунки між співробітниками, як формується мікроклімат в колективі і чому виникають конфлікти. Інтерес до роботи багато в чому визначається не тільки її змістом, але й організацією праці, методами управління та ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь в прийнятті рішень). В сучасних умовах, коли діяльність працівників носить розумовий характер, коли від них очікують більше самостійності, ініціативи і відповідальності за свої дії і результати, керівництву, розглядаючи питання мотивації, необхідно фокусуватись на стратегічній доцільності та економічній ефективності заходів.

Мотивація як внутрішній механізм спонукання до діяльності, є результатом складного комплексу динамічних потреб, який об'єднує в собі фізіологічні, психологічні та інтелектуальні процеси і визначає напрям використання потенціалу працівника. Центральне місце в теорії мотивації займає поняття «мотив», як форма прояву потреби, той предмет, заради якого здійснюється діяльність. Мотив – це імпульс і причина людської активності. Він включає в себе потреби, очікування, стимули та оцінки.

Мотиви відрізняються за своєю силою і значимістю для людини. Як правило, для кожного виду діяльності чи поведінки можна виділити найбільш сильний і значимий мотив. Для однієї людини головним в роботі буде заробіток, для іншої – кар'єра, ще для когось – приємна атмосфера і можливість спілкування в колективі.

Датський психолог К.Б. Мадсон виділив чотири групи мотивів.

Перша група – фізіологічні: голод, спрага, материнський інстинкт, відчуття болю, холоду, спеки, дискомфорт.

Друга група – емоційні мотиви: прагнення безпеки, страх чи агресивність.

Третя група – соціальні чинники: спілкування, прагнення влади та необхідність бути включеним в суспільну роботу.

Четверта група – діяльні мотиви: необхідність набуття досвіду, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), творчість (комплексна діяльність) [1].

Спрямованість діяльності працівників на задоволення різних груп потреб визначає певний тип мотивації: орієнтація на зміст роботи та її суспільну значимість, орієнтація на оплату праці та інші її матеріальні стимули, збалансованість різних мотивів діяльності.

Аналіз індивідуальних мотиваційних стратегій та реалізації особистісного підходу до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив виділити декілька типів працівників:

— професіонали, в основі діяльності яких лежить реалізація власних знань, вмінь та можливостей. Це творчі люди, які орієнтовані на успіх, позитивне рішення поставлених завдань та визнання оточуючих;

— господарі – підприємці, які йдуть на ризик заради примноження власного багатства і зростання добробуту, створюючи при цьому нові продукти, послуги та додаткові робочі місця;

— інструменталісти – працівники, які байдужі до форм власності, роботодавців та орієнтовані лише на заробіток, який хочуть отримати готівкою і одразу;

— патріоти, мотивація яких базується на високих людських та ідейних цінностях, а діяльність спрямована на добро і гуманізм;

— люмпени – працівники, які віддають перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ, не люблять відповідальності та індивідуальних форм праці, але завжди незадоволені оплатою [3].

Вітчизняна економічна наука виділяє такі основні мотиви трудової діяльності: відданість професії, своїй справі; отримання максимальної матеріальної винагороди; усвідомлення важливості та необхідності своєї роботи. Зарубіжні спеціалісти пропонують іншу систему факторів, які визначають почуття задоволення роботою: робоче середовище, винагорода, безпека діяльності, особистий розвиток і професійне зростання, почуття причетності, зацікавленість і виклик, які визначають ефективну трудову поведінку.

Управління персоналом повинне базуватись на принципах

системного підходу та аналізу з врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи мотивації праці поділяються на організаційно – адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, вкладання посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу.

Економічні методи направлені на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги.

Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

Крім того, вирішальну роль відіграють такі чинники як графіки черговості відпусток, можливість пройти навчальний курс з підвищення кваліфікації чи стажування за кордоном, розробка і впровадження заходів політики диференційного стимулювання. Не менш важливе значення має процедура звільнення. Це складний період як для працівника, так і для роботодавця. Такі питання допомагає вирішувати процедура аутплейсменту, яка забезпечує психологічний, фінансовий та юридичний супровід звільнення та підтримує позитивний імідж підприємства.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і способів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності.

Найдієвішими напрямками мотиваційного управління є: індивідуально-соціальне та групово-соціальне мотивування, а також морально-статусне стимулювання. Матеріальні мотиватори є домінуючими для підприємств із невисоким рівнем заробітної плати, де навантаження на персонал перевищує раціональне, де відсутні базові умови для нормальної роботи. В таких підприємствах, перед

тим як вибудовувати систему мотивації, необхідно знешкодити демотивуючі фактори. Більшість з них лежать на поверхні — відсутність усвідомлення відповідальності і повноважень, невідповідність кваліфікації співробітника його посаді, відсутність уваги до ініціативи та ідей з боку керівництва, відсутність визнання. Достатнє матеріальне забезпечення виводить на перше місце соціальні мотиви — реалізацію творчого потенціалу, професійне зростання та забезпечення прозорості і дружніх стосунків у колективі.

З метою підвищення ефективності мотиваційних заходів керівникам підприємств необхідно дотримуватись певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників, надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва, підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчуття себе переможцями. Важливо також проявляти інтерес до зовнішніх інтересів та хобі, навчити підлеглих вимірювати рівень успішності проведеної роботи, посилювати взаємодію в колективі та мотивувати знаннями, регулярно перевіряти задоволеність персоналу своєю роботою, проводити неформальні бесіди та відкриті зустрічі, налагодити збір відгуків і пропозицій. Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій.

**Висновки.** Мотивація діяльності, не дивлячись на різноманітність способів, є одним з головних методів управління персоналом, які спонукає працівників на досягнення цілей, які стоять перед ними та підприємством. Розвиток ринкових відносин в нашій державі примушує керівників змінювати існуючі методи і форми господарювання у всіх сферах сучасного менеджменту і, в першу чергу, при мотивації праці персоналу. Ці зміни мають базуватись на існуючих потребах працівників, які не обмежуються лише матеріальною складовою, а представлені у всьому різноманітті. Завдання хорошого керівника — вміло поєднувати ентузіазм співробітників та гідну винагороду.

### **Література.**

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Богиня Д.П., Грішнова О.А. — К.: Знання-прес, 2001 — 313с.
2. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Михайлова Л.І. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 248 с.
3. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: Гросс Медиа, 2005. - 224 с.