

Бугаєнко В.О.,

магістр

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

Муштай В.А.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

МОТИВАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ТА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

За умов сьогодення, складної соціально - економічної ситуації, що склалася в країні, менеджмент персоналу набуває все більш важливого значення в діяльності організацій. З огляду на те, що саме менеджмент персоналу сприяє створенню необхідних передумов для здійснення адаптації працівників до умов зовнішнього середовища, врахуванню людського чинника під час виконання службових обов'язків та підвищенню мотивації праці робітників, дослідження напрямків роботи з персоналом є вкрай актуальні.

Менеджмент персоналу слід розглядати як систему пов'язаних між собою різноманітних заходів організаційного, економічного та соціального характеру задля створення максимально комфортних умов для функціонування, розвитку та ефективного використання ресурсів та можливостей працівників організації. Саме тому, менеджмент персоналу має бути безперервним процесом, спрямовуватись на цільову зміну мотивації працівників з метою отримання від них максимальної віддачі задля досягнення намічених цілей організації.

Служба менеджменту персоналу виконує низку функцій, які забезпечують безперервність та системність в управлінні персоналом організації. Зокрема, це п'ять основних функцій:

1. Планування (діяльність з визначення загальної стратегії і тактики в роботі з персоналом; оцінки потреб персоналу);

2. Організація (діяльність з здійснення аналізу стану та динаміки виробничих процесів; організації праці персоналу та створення належних умов на робочих місцях; складання графіків роботи персоналу; створення системи просування персоналу, зокрема за кар'єрними сходами);

3. Керівництво (діяльність з формування та управління кадровою політикою організації);

4. Мотивація (діяльність з організації оплати праці, створення системи мотивації та матеріального заохочення персоналу, запровадження заходів нематеріального заохочування працівників);

5. Контроль (оцінка діяльності персоналу за визначеною системою показників).

Представлені функції відповідно є й основними елементами менеджменту персоналу, бо відображають окремі етапи даного процесу. Всі функції, з огляду на види управлінської діяльності, що забезпечуються ними, взаємопов'язані та в сукупності утворюють систему роботи з персоналом організації, за якої

можливі зміни в складі кожної з функцій, спонукають до необхідності коригування решти пов'язаних функціональних завдань та обов'язків.

Оскільки предметом нашого дослідження є мотивація праці, як елемент та одна з функцій менеджменту персоналу, докладніше зупинимося саме на цій функції.

Одне з визначальних місць в мотивації належить мотиву. Сутність даного поняття розкривається через потребу, яку саме прагне задовольнити працівник; трудову дію, яка має бути здійснена даним працівником задля отримання ним бажаного блага та ціну й витрати як матеріального, так і морального характеру, що мають місце під час трудової діяльності працівника.

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [1, с.89].

Виділяється кілька груп мотивів праці, що утворюють у сукупності єдину систему. До них відносяться: мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані з громадським визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність та ефективність роботи. Класифікація мотивів за їх змістом, джерелами виникнення, видами діяльності, професійною цілеспрямованістю, силою прояву та іншими ознаками представлена в табл.1 [2, с.123 – 124].

Система мотивування, повинна, бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати

Таблиця 1 - Комплексна система мотивації

Компоненти мотивації	Інструменти мотивації	Цілі мотивації
<i>Культура організації</i> Система загальних для персоналу ціннісних орієнтацій та норм	Статут організації, основні принципи керівництва та організації	Розуміння і визнання цілей діяльності Орієнтація на перспективу і взаємні інтереси
<i>Ідентифікація з організацією</i> Образ організації в очах персоналу і зовнішнього світу	Різні форми інформації про організацію	Єдина орієнтація в сприйнятті організації Почуття приналежності до організації
<i>Система участі</i> Участь працівників у розподілі загального результату, участь у капіталі організації	Форми і методи розподілу результатів, участь у капіталі; розвиток партнерства	Установка на корпоративність у поведінці, співвіднесення витрат і результату, готовність до ризику
<i>Обслуговування персоналу</i> Усі форми соціальних пілґ, послуг, що надаються	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку і дозвілля, турбота про працівників	Соціальна відповідальність, підвищення трудової активності
<i>Організація робочого місця</i> Оснащення робочих місць ергономічними та організаційними засобами	Технічні та організаційні допоміжні кошти; фізіологічні та психологічні елементи умов праці	Задоволеність станом робочого місця Ідентифікація з робочим завданням Задоволення від роботи і якісне виконання завдання
<i>Кадрова політика</i> Планування і вибір заходів з підвищення кваліфікації і мобільності з урахуванням потреб, бажань та професійних здібностей працівників	Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів; тренінг і семінари; планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів	Внутрішньоорганізаційна мобільність у застосуванні професійної кваліфікації Самостійність та ініціативність Творча інноваційна діяльність
<i>Регулювання робочого часу</i> Гнучке пристосування робочого часу до потреб працівника та організації	Скорочення робочого часу; гнучкий і змінний графік робочого часу	Відповідальне і свідоме використання робочого часу Ефективність робочого часу
<i>Інформування працівників</i> Доведення до працівників відомостей про діяльність	Журнали та довідники; звіти про роботу; наради працівників	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості Відповідальність Самокритична оцінка трудових досягнень

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів[3, с. 169]:

1. Організаційно-виробничих - створення сприятливих передумов для трудової діяльності працівників, сприяють ритмічній роботі, викликають позитивні емоції;

2. Адміністративних - координація діяльності працівників за допомогою комплексу організаційно - розпорядничьких і нормативних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій, положень тощо);

3. Інформаційно-роз'яснювальних - підвищення рівня інформованості працівників у виробничій та невиробничій сферах;

4. Соціально- психологічних - створення сприятливого клімату в колективі, знання потреб, інтересів людей та вміння впливати на них;

5. Соціально – економічних - створення гнучкої системи стимулювання; розробка науково обґрунтованої системи тарифних ставок і посадових окладів; узгодження системи оплати праці з кінцевими результатами виробництва, напруженістю і складністю праці;

6. Правових – система правил, дотримання яких повинно гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про посадову, дозволену, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників.

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінностей і норм, які поділяються більшістю членів даної організації, та на створюваних на цій основі артефактів. Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому [4].

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатись лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику [5, с. 228].

Беззаперечними є той факт, що мотивація персоналу є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основних цілей організації прямо залежить від злагодженості роботи працівників в колективі. Дієвість мотивації персоналу буде максимальною за умови застосування організацією різноманітних сучасних форм та методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу до праці. До засобів реалізації мотиваційної функції менеджменту персоналу організації включають наступні традиційні засоби мотивації праці:

1. Матеріальні засоби стимулювання: грошові (оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійна винагорода, участь у прибутках); не грошові (соціальні: медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні

витрати, путівки; функційні: покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка);

2. Нематеріальні засоби стимулювання (творчі: стажування, підвищення кваліфікації, можливість самореалізації та самовдосконалення; соціально-психологічні: престиж, повага колег, суспільне визнання; політичні: вплив на працівника політичних ідей, ідеалів, програм; адміністративні: дисциплінарна відповідальність працівника за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності; інформаційні: доступність необхідної інформації та можливість її надання працівникам).

Окрім традиційних засобів реалізації мотиваційної функції менеджменту персоналу організації можуть використовувати й так звані специфічні засоби мотивації праці. Такими засобами можуть бути місія та стратегія організації; сприятливий соціально - психологічний клімат; стиль управління; імідж організації, що склався внаслідок її діяльності; бренд роботодавця; товарний бренд; етика професійної діяльності; система внутрішніх комунікацій; злагожденість персоналу; трудова дисципліна; участь в управлінні та саме соціальна відповідальність.

Отже, сучасні умови висувають певні вимоги до практики управління персоналом, передусім створення умов для підвищення мотивації праці працівників та підвищення її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції менеджменту персоналу передбачає максимальне використання різноманітних інструментів мотивації, широкого кола методів з стимулювання працівників, а також традиційних та специфічних засобів мотивації праці, які сприяють створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та організації зокрема, прояву креативності працівників в вирішенні поставлених задач, їх лідерських здібностей в процесі трудової діяльності.

Список літератури

1. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. *Социологические исследования*. 2002. № 12. С. 87–92.

2. Олейник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: Вид-во НУА. 2013. 376 с.

3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ, Центр навчальної літератури. 2006. 488 с.

4. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 (11). URL: http://eprints.zu.edu.ua/11834/1/eui_2014_1_106.pdf

5. Климчук А.О., Михайлов А.М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. с.218 – 234. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

Відомості про авторів:

а) прізвище, ім'я, по батькові: Муштай Валентина Анатоліївна
Бугаєнко Владислав Олександрович (магістр)

б) вчене звання: доцент

в) науковий ступінь: к.е.н.

г) місце роботи: СНАУ, кафедра маркетингу та логістики

д) адреса для листування: 40000, м. Суми, вул. Г. Кондрат'єва 160, кафедра маркетингу та логістики