

*Секція: Демографія, економіка праці та управління персоналом*

**Сохацька Ганна Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри підприємництва та бізнесу*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*м. Київ, Україна*

**Грищенко Юлія Сергіївна**

*магістр кафедри підприємництва та бізнесу*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

*м. Київ, Україна*

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах соціально-орієнтованої економіки зростають роль та значення процесу формування чіткої, дієвої та ефективної системи мотивації як основного механізму підвищення ефективності виробництва.

В умовах стрімкого прискорення науково-технічного прогресу людина стає вирішальним елементом технологічних систем, а людський інтелект посідає місце продуктивної сили нової постіндустріальної ери.

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

Ґрунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості праці і життя з метою

зменшення не прогнозованих втрат для виробничих систем виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Метою статті є узагальнення теоретичних положень та подальший розвиток науково-методичного забезпечення щодо формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу промислового підприємства як основи управління трудовою поведінкою працівників.

Теоретичною основою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, які розглядали проблеми мотивації, а саме праці А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Мак-Клелланда, модель Портера - Лоулера, К. Альдерфера, С. Адамса, В. Врума, Локка, А.А.Ухтомського, А.Н.Леонтьєва, В. Оучи та інших.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання системи мотивації достатньо розглянуті в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Бандура С.І., Богиня Д.П., Долішній М.І., Дороніна М.С., Дж. Кейнс, Кіма М.М., Костакова В.Г., Лукінова І.І., Е. Мейо, Онікієнка В.В., Панкратова А.С., Селезнєва А.М., Сергєєва Г.П., А. Сміта, Струмиліна С.Г., Ф. Тейлора, М. Фрідмена, Чижова Л.С. та інших. Втім, поточний аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми, показує, що особливості розробки мотиваційного механізму підвищення ефективності управління сучасним вітчизняним підприємством ще потребує додаткового опрацювання, як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Ефективний менеджмент - це в першу чергу здатність керівника максимально розкрити фізичний та інтелектуальний потенціал своїх підлеглих. І в сучасному менеджменті підприємств з кожним роком все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів

підприємства. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Серед основних концептуальних засад підвищення ефективності діяльності підприємства важливе місце посідають мотиви, які існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, створюючи складний механізм мотивації.

Вихідною ланкою механізму є потреба, що виражає необхідність для людини певних благ, предметів чи форм поведінки. Реальними, співвідносними з середовищем, формами прояву потреби виступають намагання і очікування. Вони є наступною, після потреби, ланкою механізму мотивації. Резерви в повному обсязі можна виміряти розривом між досягнутим в можливим рівнем використання ресурсів, виходячи з накопиченого виробничого потенціалу підприємства.

Все різноманіття потреб, установки, потенціал особистості, так чи інакше, відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці і служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення цілей фірми та подання менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значимих цінностях і нормах поведінки [6]. В основі змісту мотиваційного механізму лежить уявлення про сутність мотивації та закономірності поведінки людей в організації.

На переконання авторів, мотиваційний механізм підприємства - це комплексна система застосовуваних інструментів і способів впливу на

працюючий персонал для забезпечення досягнення цілей мотиваційної політики. Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організацію всередині і ззовні, а також сформовані на фірмі традиції та історичний досвід роботи.

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом вимагає рішення ряду завдань, які слід розв'язувати системно, у вигляді наступного алгоритму:

1. Необхідність виявлення чинників, що визначають структуру мотиваційного механізму.
2. Конкретизація їх сутності в умовах певного соціального середовища, вплив на мотивацію факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
3. Визначення можливості їх самовільного або навмисного зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи.
4. Вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання.
5. Вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу.
6. Вироблення важливих функцій даного комплексу.
7. Виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства) [складено за джерелом 3].

Мотиваційний процес можна представити у вигляді шести послідовних стадій.

Перша стадія - виникнення потреб. Потреба виявляється у виді того, що людина починає відчувати, що йому чогось не вистачає, проявляється в конкретний час і починає "вимагати" від людини знаходження можливості її усунення. Потреби можуть бути самими різними, умовно їх поділяють на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.

Друга стадія - пошук шляхів усунення потреби. Після виникнення потреби людина починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не помічати. Виникає необхідність щось зробити.

Третя стадія - визначення цілей (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими засобами він повинен робити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається усвідомлення чотирьох моментів: що необхідно отримати, щоб усунути потребу; що слід зробити, щоб отримати бажане; в якій мірі, можливо, домогтися бажаного; наскільки бажане може усунути потребу.

Четверта стадія - здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, які повинні надати йому можливість отримання бажаного для усунення потреби. Так як процес роботи робить зворотний вплив на мотивацію, на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія - одержання винагороди за здійснення дії. Проробивши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що він може використовувати для усунення потреби, або те, що він може обміняти на бажаний для нього об'єкт. На п'ятій стадії з'ясується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат, відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія - усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби [складено за 2 - 4].

Важливим фактором є також мінливість мотиваційного процесу. Потреби людини знаходяться в складній динамічній взаємодії, іноді суперечать один одному, іноді підсилюють дії окремих потреб - при цьому взаємодія може змінюватися в часі, змінювати спрямованість [5]. Характер дії мотивів, що беруть участь в процесі, також може змінюватися. Навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини можуть виникати непередбачені зміни в його поведінці і непередбачена його реакція на мотивуючі впливи.

З наведеного вище можна зробити висновки, що в основі функції мотивації лежить системний процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Під його впливом на підприємстві формується нова управлінська структура, що дозволяє оптимізувати використання людського потенціалу завдяки підвищенню мотивації персоналу.

### **Література**

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Центр, навчальної літератури, 2006. - 504 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. -192 с.
3. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В. М. Лугова // Економіка розвитку. - 2006. - №2. - 318 с.
4. Дороніна М. С. Управление мотивацией. Научное издание / Дороніна М.С., Наумик Е.Г., Соловьев О.В. - Харьков: Изд. ХНЗУ, 2006. - 240 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колотю - Вид. 2-

ге, без змін. - К. : КНЕУ, 2006. - 340 с.

6. Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці / Л. А. Лутай // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. - 2006. - №4 (38). - С. 130-138
7. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) - К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. - 2007. - 156 с.