

УДК 331

Михайлов А. П.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ (Україна)

Ігнатенко А. А.,

здобувач вищої освіти, спеціальності «Менеджмент», МОБМ-16-Г1 Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ (Україна)

УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню нематеріальній мотивації праці персоналу. Автором надається характеристика нематеріальних чинників мотивації, викладається авторський погляд на необхідність підвищення їх вагомості в мотиваційному механізмі спонукання до високо результативної праці, аналізується сучасний стан нематеріальної мотивації.

Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, чинники мотивації, механізм спонукання

Mikhailov A.

Ignatenko A.

MANAGEMENT OF NON-MATERIAL MOTIVATION OF LABOR ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

Abstract. The article research of nonfinancial motivation of labour. Nonfinancial factors of motivation are characterized, the author's view to the necessity of increase of their importance for the motivational mechanism of impulse to high-effective labour is laid out, the modern state of nonfinancial motivation is analysed.

Key words: motivation, nonfinancial motivation, motivation factors, impulse mechanism.

Постановка проблеми. За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У

зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. Двигуном активної трудової діяльності є мотивація. Однак ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, створити режим найбільшого сприяння для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Мотивація персоналу як галузь науково-практичної діяльності потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, а й розроблення конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоплановості проблеми, її пов'язанні з багатьма іншими науками і дисциплінами. Що вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, то різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови.

Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити,

що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Це ще один доказ принципової важливості вивчення потреб людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розробки дійових заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Ступінь розробки проблеми. Розробка й використання мотиваційних механізмів в зарубіжній практиці приділяється велика увага – теоретичні аспекти формування мотиваційної поведінки людини в процесі виробництва висвітлені в роботах А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Маслоу, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда та інших. Вони розробили різні теорії побудови мотиваційних механізмів та їх використання у практиці господарювання. Наявність різних теоретичних і методологічних підходів вимагає дослідження і вибору найбільш доцільних з них для побудови ефективної системи управління у вітчизняній практиці підприємницькими структурами. В країнах з розвинутою економікою на поведінку найманих працівників впливає певна сукупність факторів, які не повністю можуть бути використані у вітчизняній практиці. В українській економічній літературі такі питання висвітлювались у дослідженнях Д. Богині, Є. Бойка, С. Вовканича, М. Долішнього, В. Євдокименка, С. Злупка, М. Козоріз, А. Колота, І. Кравченко, О. Кузьміна, В. Куценко, Є. Лібанової, А. Мельник, В. Онікієнка, Н. Павловської, Я. Побурка та інших.

Метою дослідження є розробка шляхів удосконалення мотивації трудової діяльності на основі всебічного вивчення досвіду застосування нематеріальних методів мотивації та аналізу процесу їх реалізації на прикладі підприємства АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна».

Для досягнення поставленої мети сформувано наступні завдання:

1. Визначити місце управління персоналом в системі сучасного менеджменту, сутність мотивації та стимулювання трудової діяльності, нематеріальні методи мотивації трудової діяльності.

2. Оцінити практичний аспект застосування нематеріальних методів мотивації трудової діяльності АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна», зокрема: навести загальну характеристику організації мотивації трудової діяльності, безпосередньо дослідити методи нематеріальної мотивації, застосування зарубіжного досвіду та вплив рівня їх застосування на ефективність діяльності.

3. Розкрити пропозиції щодо шляхів підвищення мотивації трудової діяльності компанії з використанням нематеріальних методів, визначити шляхи підвищення мотивації трудової діяльності та оцінити їх результативність.

Результати дослідження. На порозі нового тисячоріччя відбуваються значні зміни щодо підходів управління персоналом, які викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безупинними організаційними та технологічними змінами. Вони охоплюють не тільки бізнес у цілому, але й організацію кадрової роботи на підприємстві. Мова йде про перехід:

- від автономного самозабезпечення – до безмежного партнерства;
- від ієрархічних або (і) централізованих структур – до пластичних і децентралізованих структур;
- від патріархальних моделей управління – до делегування повноважень;
- від орієнтації на великі обсяги і низьку собівартість – до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;
- від безпомилкової роботи – до вимірюваних її удосконалень;
- від закритої організаційної системи – до відкритої системи.

Також було з'ясовано, що мотивація є процесом підштовхування себе й інших до досягнення особистих цілей чи цілей організації. Вона покликана вирішувати задачі управління трудовою мотивацією, використання засобів морального заохочення, нормування і тарифікація трудового процесу, розробки системи оплати праці, розробки форм участі у прибутку та капіталі.

В основі системи управління мотивацією лежать різні теорії мотивації, які можна об'єднати в три групи: первісні, в основі яких лежить специфічна "модель" працівника-людини; змістовні, що аналізують структуру потреб і мотивів особистості та їх проявів; процесуальні, вивчають вплив на мотивацію зовнішніх факторів.

Зміни, що відбулися в структурі мотивів та їхньої ієрархії стало причиною виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Реалізація заходів нематеріальної мотивації персоналу передбачає впровадження програм гуманізації праці, професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, нетрадиційних методів матеріального стимулювання, широкого залучення персоналу до управління виробництвом.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

- а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- б) якнайліпше пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- в) створення сприятливих умов праці;
- г) широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. У найзагальнішому вигляді розвиток виробничої демократії реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

Важливим елементом нематеріальної мотивації працівників є планування кар'єри, яке розглядають як розробку офіційної програми, моделей просування

персоналу по службі, що визначають перспективу його зростання за певних умов і які допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та докласти їх як-найліпше для цілей організації.

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Нині існує ціла низка моделей гнучкої організації робочого часу та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складові нетрадиційних методів посилення мотивації до праці, серед них – надання додаткового вільного часу, перерозподіл робочого часу.

Бритіш Американ Тобакко Україна – перше підприємство з іноземними інвестиціями в тютюновій галузі України, яке було засноване в 1993 році на базі Прилуцької тютюнової фабрики.

Бути лідером в усіх сферах своєї діяльності – така довгострокова мета компанії. Водночас, ми визначаємо лідерство не лише як перше місце на ринку за кількісними обсягами та фінансовими показниками, а й бездоганна репутація компанії та сприятливі умови праці для працівників.

Багатомільйонні інвестиції компанії Бритіш Американ Тобакко в Прилуцьку тютюнову фабрику дали змогу модернізувати обладнання, збудувати на місці старих виробничих потужностей нове сучасне високотехнологічне підприємство, що включає тютюновий та сигаретний цехи, адміністративну будівлю, енергоцентр та склад готової продукції. Інвестиції групи забезпечили початок випуску нової продукції та поліпшення умов праці понад 500 працівників фабрики. Усе це дозволило забезпечити динамічний розвиток бізнесу.

Бритіш Американ Тобакко Україна робить вагомий внесок у розвиток держави. Так, лише у 2017 році компанія сплатила до державного бюджету всіх рівнів податків на суму понад 12,64 мільярдів гривень.

Бритіш Американ Тобакко Україна дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Наше бачення відповідальної тютюнової компанії, яке викладене в Принципах ведення бізнесу, полягає у взаємній вигоді, відповідальному контролю за продукцією та сумлінній корпоративній поведінці.

За функціональним призначенням персонал АТ “Бритіш Американ Тобакко Україна” складається з керівників, спеціалістів, виробничого персоналу та допоміжного персоналу. Найбільшу чисельність має виробничий персонал та спеціалісти. За період дослідження зазначені групи працівників компанії мали найбільшу динаміку зростання.

За проведеним дослідженням руху персоналу АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна» було зроблено висновок, що в результаті розширення виробничої та збутової діяльності компанії, посилення ринкових позицій і додаткового прийняття на роботу нових кадрів відбулося зниження показників, які характеризують рух працівників, але їх значення все одно залишилися на високому рівні, зокрема, сталості персоналу.

Було з’ясовано, що використовувані підходи нематеріальної мотивації персоналу спрямовані на формування трудового колективу з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей; встановлення і розвиток соціальних норм поведінки, використання системи соціального регулювання, розвиток соціального стимулювання, підвищення дієвості у виховній роботі, створення і підтримку сприятливої соціально-психологічної атмосфери.

Формування політики нематеріальної мотивації працівників АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна» здійснюється на основі таких принципів:

- 1) працівник є надзвичайно дорогим ресурсом і, отже, повинен використовуватися з максимальною ефективністю;
- 2) не всі способи економічного заохочення можуть мати мотиваційний вплив на працівника;
- 3) для ефективного управління працівниками менеджер вищої ланки повинен виділити параметри роботи, що доручається підлеглим, змінюючи які він може впливати на психологічний стан виконавців, тим самим, мотивуючи або демотивуючи їх;
- 4) не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і за будь-яких обставин;

5) особлива увага приділяється мотивуючим факторам організації праці, що ведуть до задоволення у працівників потреб вищих рівнів;

б) необхідно враховувати, що людина живе своїм духом.

Особливістю програми нематеріальних методів мотивації персоналу АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна» є те, що її розробка та застосування щільно ув'язана з матеріальною складовою мотивації на підприємстві і включає два етапи: діагностику і оцінка персоналу та розробку системи матеріального стимулювання персоналу у взаємозв'язку з нематеріальними факторами винагороди.

Мотивація трудової діяльності на АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна»: основна робота спрямовуватиметься на подальше підвищення корпоративної культури працівників компанії шляхом: підвищення інтересу до роботи; справедливої винагороди і визнання своєї праці; розвитку в персоналу почуття причетності до справ компанії; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; здійснення гнучкого лідерства з акцентами на особисті контакти з персоналом; підтримки індивідуальної ініціативи; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності керівників, менеджерів і персоналу в компанії; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини.

З метою подальшого вирішення питань формування, підтримки і розвитку організаційної культури менеджмент АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна» особливе значення приділятиме економічній поведінці співробітника, діловій оцінці персоналу: вибір місця в організаційній структурі та встановлення функціональної ролі оцінюваного співробітника; розробка можливих шляхів удосконалювання ділових або особистісних якостей співробітника; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці і можливостей встановлення її величини.

Робота АТ «Бритіш Американ Тобакко Україна» в напрямку планування трудової кар'єри повинна спрямована на досягнення наступних цілей: посада, що займається, відповідає самооцінці і тому доставляла моральне задоволення

співробітнику; умови роботи на підприємстві посилювали можливості людини і розвивали їх; робота носила творчий характер і дозволяла досягти певного ступеня незалежності; робота добре оплачувалася і була би можливість одержувати певні додаткові доходи; робота дозволяла продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей і домашнім господарством.

Висновки. 1. Виділяються три основні моделі управління кадрами: менеджер з персоналу як попечитель своїх працівників, що піклується про здорові умови праці і сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві; менеджер з персоналу як фахівець із трудових договорів (контрактам), включаючи колективні договори; менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що відіграє провідну роль у розробці і реалізації довгострокової стратегії підприємства.

2. Мотивація – процес стимулювання окремого співробітника або групи до дій, що приводять до виконання цілей організації; процес підштовхування себе й інших до досягнення особистих цілей чи цілей організації.

3. Розвиток засобів мотивації та стимулювання праці покликаний вирішувати наступні задачі: управління трудовою мотивацією; використання засобів морального заохочення; нормування і тарифікація трудового процесу; розробка системи оплати праці; розробка форм участі у прибутку та капіталі.

4. В основі системи управління мотивацією лежать різні теорії мотивації, які можна об'єднати в три групи: первісні, в основі яких лежить специфічна «модель» працівника-людини; змістовні, що аналізують структуру потреб і мотивів особистості та їх проявів; процесуальні, вивчають вплив на мотивацію зовнішніх факторів.

5. Для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру використовуються підходи нематеріальної мотивації: програми гуманізації праці; програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили; нетрадиційні методи матеріального стимулювання; програми широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

6. Гуманізація праці покликана забезпечити: високу змістовність праці трудящих; якнайліпше пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини; створення сприятливих умов праці; широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

7. Розвиток виробничої демократії у світовій практиці реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

8. До пріоритетних напрямків нематеріального посилення мотивації трудової діяльності відноситься регулювання робочого часу та заохочення вільним часом: надання додаткового вільного часу, перерозподіл робочого часу.

Список використаних джерел:

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса: ОКФА, 2005. – 95 с.

2. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. – 2017. – №4. – С. 65-66.

3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 336 с.

4. Михайлов А. П. Підвищення якості трудового потенціалу в аграрному секторі економіки України / А. П. Михайлов // Науковий вісник УМО: електронне наук.-практ. вид. – Київ, 2017. – Вип. 3. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/vipuski/vipusk-3-2017-ekonomika> – 0,7 друк. арк. – (Серія «Економіка та управління»).

5. Михайлов А. П. Оцінка працівників методом «360 градусів» / А. П. Михайлов, В. І. Лапицький // Наука і молодь 2017: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. – Київ, 2017. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/studentsjka-naukovo-praktichna-konferencija--dni-nauki--2017-nauka-i-praktika-v-profesijnij-dijaljnosti-fakhivciv> – 0,7 друк. арк.

6. Михайлов А. П. Перспективи розвитку трудового потенціалу в сільському господарстві України / А. П. Михайлов // Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: електронне наук.-практ. вид.: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ – Суми, 2017). – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenc-26-04>

Матеріали подано в авторській редакції