

УДК 338.62

Дем'яненко Т. І.
кандидат економічних наук, доцент
Української інженерно-педагогічної академії
Єршова А. В.
магістр
Української інженерно-педагогічної академії

Demjanenko T. I.
PhD, Associate Professor,
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
Yershova A. V.
Master's degree,
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто складові системи мотивації та стимулювання, їх роль у підвищенні ефективності та роботі навчального закладу загалом. Порівняно особливості розвитку державних і недержавних навчальних закладів, окреслено напрями вдосконалення функціонування системи. Проблеми мотивації та стимулювання як чинника підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання персоналу навчальних закладів залишаються малодослідженими.

Ключові слова: стратегія, мотивація, ефективність, система, персонал, розвиток.

Вступ та постановка проблеми. Незважаючи на великий інтерес дослідників до проблематики мотивації персоналу, багато принципових питань лише відзначені, а саме потребують уточнення, коректування та додаткового обґрунтування інформаційна база аналізу, система показників мотивації, оцінювання обґрунтованості здійснення дивідендних, компенсаційних та стимулюючих виплат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення стратегії розвитку системи мотивації зробили такі провідні вчені, як, зокрема, Л. Артеменко, Т. Базаров, В. Бондар, О. Волнухіна, В. Воронкова, Л. Пор-

тер, Н. Протасова, Т. Ремизова, О. Слюсаренко, Ф. Тейлор, О. Турчинов, Г. Форд, Х. Хекхаузен, Р. Шевелін.

Метою роботи є порівняльний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу в державних та недержавних навчальних закладах.

Результати дослідження. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема системи мотивації та стимулювання навчальних закладів набула великого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством загалом та системою управління освітою зокрема (як державними, так і недержав-

ними органами), є можливим лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал навчальних закладів до ефективної діяльності. Йдеться про застосування таких форм і методів стимулювання, які б сприяли високій результативності роботи.

Стратегія мотивування праці є однією з актуальних проблем сучасного підприємця. Спонукати до дії – ось головне завдання керівника. Мотивувати працівника – це викликати у робітника зацікавленість, інтерес до загальної справи, дати зрозуміти, що ми виконуємо одну роботу, а якщо вона буде якісною, то всі сторони отримають свою вигоду, залучати їх до спільної роботи для покращення роботи організації, щоб для працівника ця робота наповнилась особливим сенсом.

Нині проблемі мотивації приділяється велика увага як на вітчизняних підприємствах так і у світовій практиці. Здебільшого на підприємствах України застосовують лише матеріальні стимули, при цьому не враховують вплив нематеріальної мотивації на підвищення показників продуктивності праці. В зарубіжних підприємствах теорія мотивації вже десятиліттями посідає чільне місце в теорії ефективного управління персоналом, втілюється на практиці керівниками успішних бізнес-структур [1].

Ринкові умови розвитку економіки України викликають потребу застосування нових методологічних підходів до розв'язання проблем дієвого застосування трудових ресурсів завдяки використанню дієвих стимулів та мотивів.

В сучасних умовах недостатня мотивація може слугувати обмежуючим фактором, що зашкоджує реалізації підприємством своїх потенційних можливостей та спричиняє зниження трудової активності підприємства.

Саме тому формування дієвого мотиваційного механізму в системі стратегічного управління – це не тільки основний напрям розроблення практичних стратегій підприємств, але й одна з найактуальніших наукових проблем сьогодення.

Ключовим засобом сприяння оптимальному використанню ресурсів та мобілізації наявного кадрового потенціалу виступає мотивація персоналу.

Процес мотивації за свою ключову мету приймає досягнення максимальної віддачі від застосування наявних трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної результативності та прибутковості діяльності підприємства.

Під час розроблення мотиваційного механізму необхідно враховувати, що існують різні типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання (рис. 1).

«Інструментально» мотивований працівник орієнтований на «голий» зарібок, бажано готівкою та негайно. Він є противником інших форм заохочення.

«Професійно» мотивований працівник вважає найважливішою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей, знань і можливостей. Його сильно хвилюють зміст праці та характер роботи. Для нього характерним є розвинення професійної гідності [6].

«Патріот» характеризується тим, що основу його мотивації до праці складають високі ідейні та людські цінності, а саме досягнення рівності, побудова соціальної гармонії.

«Господарська» мотивація заснована на досягненні та збільшенні власності, багатства, матеріальних благ. Цьому працівнику майже не потрібна зовнішня мотивація. Для нього досить цієї внутрішньої мотивації до постійного збільшення матеріальних благ. Потреби таких працівників практично необмежені.

«Люмпенізований» працівник віддає перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує відчуття заздрості та незадоволеності порядком розподілу благ у суспільстві. Такі працівники не люблять відповідальності, індивідуальних форм праці та розподілу.

Мотивація є не лише елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, тому суттєвим є поєднання таких понять, як здібності, зусилля, результати, винагороди, сприйняття, задоволення, в коло єдиної взаємозалежної системи [4].

Існують різні теорії та концепції мотивації, які кожна країна застосовує на своїх підприємствах для досягнення високих результативних показників. Нині привертають

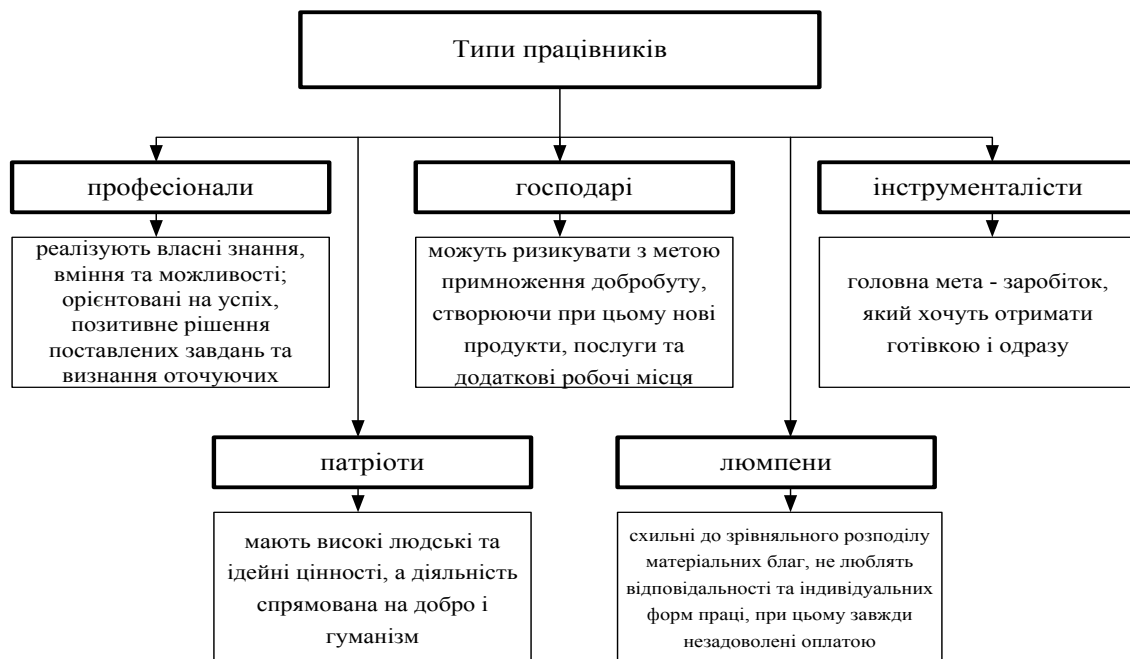


Рис. 1. Типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання

світову увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств, які вважаються найбільш ефективними. У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства не в змозі достатньо мірою мотивувати своїх працівників матеріально, навпаки, для багатьох компаній оптимізація витрат на персонал є основною статтею економії.

Нині для ефективної діяльності підприємства головна мета полягає в тому, щоб зацікавити, залучити й утримати кваліфікований персонал для досягнення стратегічних цілей, зміцнення положення на ринку. Стратегія мотивації має пряме відношення до результатів роботи. Персонал, що мотивований, є правильним методом успішної роботи для поступового зростання підприємства та реалізації стратегічних цілей [7].

Часи, коли робітники виконували все, що їм говорили керівники, вже давно в минулому. Тепер працівники вимогливіше ставляться до своєї роботи, дуже ретельно вибирають її так, аби вона подобалась, аби до кожного робітника був свій підхід.

Персонал хоче відчувати підтримку, брати участь у житті підприємства, знати, що відбувається, бажає, щоб враховували його думку. Для того щоб отримувати задоволення від роботи, вони повинні розуміти, що їхня робота має цінність. Люди, які задоволені роботою, роблять її добре. Якщо співробітники недостатньо мотивовані, це може виявлятися по-різному, а саме збільшується кількість прогулів, робітники затримуються на перервах, витрачають більше часу на особисті розмови в колективі, відволікаючись від роботи, вирішують особисті проблеми в робочий час.

Коли робітник не зацікавлений в роботі, в нього не виникає бажання брати на себе відповідальність, при цьому знижується увага та якість роботи. Дуже важливу роль відіграє ставлення керівників до підлеглих, адже треба частіше хвалити за добре виконану роботу, виховувати в кожному лідера, який буде намагатися прагнути виконати свою роботу якнайкраще; бути чесним та відкритим, ділитися успіхами і невдачами, але не переходити межу; проводити час із працівниками, влаштовувати корпоративи, спільні заходи, за якими можна краще пізнати робітників.

Але для працівників одним з головних мотивів є гроші. Потрібно правильно оцінювати здатність і вміння, кожна робота має свою ціну. Якщо заробітна платня задовольняє, робітник працює, бо знає, що за роботу він щось отримує. Матеріальне стимулювання може мати вигляд преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці. Доплати і виплати – це теж варіант підтримки робітника.

Треба давати можливість саморозвитку та самовираження працівників, створювати певні умови праці, що буде допомагати стимулювати творчу діяльність людини. Навіть іноді йти назустріч, надаючи гнучкий графік, що дасть змогу робітнику більше часу проводити із сім'єю. Правильність вибору стратегії мотивації дасть змогу краще виконувати функцію підприємства [3].

Характерною для багатьох українських підприємств машинобудівної галузі є обмеженість, а деколи й відсутність сучасної системи мотивації високоєфективної праці. Більшість працівників не прагне виявляти ініціативу та творчість у своїй діяльності, повною мірою брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, що реалізуються на практиці. Як відомо, є два види залучення людини до виконання певної роботи, а саме примушення та мотивація. Загальновизнаним є те, що примушення малоефективне у вирішенні завдань управління та досягнення результатів, тому особливо останнім часом активно

розвивається мотиваційний механізм. Для українських підприємств він є визначальним чинником мобілізації персоналу на виконання завдань.

Мотивація працівника передбачає зазвичай активізацію людського чинника, а система зовнішнього стимулювання повинна створювати та підвищувати внутрішню мотивацію. Оскільки, як відомо, всі працівники не є однаковими, мотивації у них різні. Пов'язати психологічні характеристики співробітників з їх мотивацією дає змогу саме соціоніка. Соціоніка – це наука, що вивчає процес обміну інформацією між людиною та зовнішнім світом, тобто те, яким чином люди сприймають, переробляють і видають інформацію. Також можна визначити соціоніку як науку про типи психоінформаційних систем (людина, колектив, етнос, держава) та взаємодію між ними. Соціоніка – молода й перспективна наука, а також вельми ефективний напрям практичної психології. Вона систематизує основні типи мислення й поведінки, розкриває існування стійких моделей психіки людини, використовуючи які, можна пояснювати та передбачати поведінку людей і різні форми їх взаємин [2].

Для досягнення цієї мети можна використовувати такі методи, як розширення сфери відповідальності або спеціальні заходи, що створюють у співробітника відчуття власної значущості. Наприклад, у відання працівника можна передати нову ділянку робіт або поставити йому у підпорядкування секретаря і кур'єрів, але при цьому розмір його заробітної плати зростає несуттєво. Або керівник може організувати наради таким чином, щоб кожен співробітник мав можливість висловитися та бути почутим.

Одним з досить поширених методів нематеріальної мотивації є швидке просування співробітників по посадових сходах. Найважливішим є те, що такий мотивуючий кар'єрний ріст може майже не відбиватися ні на величині окладу, ні на обсязі повноважень, проте співробітник, який починав кар'єру в компанії на посаді асистента молодшого менеджера, уже через рік називають старшим менеджером [5].

Цей спосіб може стати спокусливим навіть для завзятого матеріаліста, що оцінює свій професійний успіх виключно в грошовому еквіваленті. Для честолюбного й амбітного співробітника з високим рівнем домагань, який планує в перспективі перейти на іншу, більш престижну та високооплачувану роботу, солідна назва посади у трудовій книжці буде зовсім не зайвою. Цей спосіб не вимагає ніяких витрат, зате ефект від його застосування (за грамотного підбору співробітників з відповідною системою особистісних цінностей) часом перевершує всі очікування.

Іноді можна розглядати такий прийом, як видача пам'ятних грамот і символічних подарунків з іменними написами. У деяких компаніях, орієнтованих на довгострокове найняття персоналу, розроблена система корпоративних нагород, зокрема вимпелів, орденів, які вручаються співробітникам, які пропрацювали в організації 5 і більше років.

Отже, можна зробити висновок, що названі методи можуть застосовуватись для побудови мотиваційних систем за умови, що їхне використання відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу організації, особливості груп працівників, їхній кваліфікації, рівню освіти. Соціоніку сьогодні широко використовують для профорієнтації та підбору персоналу, у психологічному та сімейному консультуванні. Також вона ефективна під час розбору проблем взаємин в робочому колективі. Крім того, знання індивідуальних особливостей типу особистості працівника допомагає найбільш повно розкрити свої

таланти та захистити вразливі місця, подолати бар'єри до розкриття творчої індивідуальності, виявити причини стресів і проблем.

Для працівників кадрових служб, підприємств, менеджерів, керівників підприємств знання основ соціоніки дає змогу правильно вести ділові переговори, передбачати дії конкурентів.

Використання механізмів соціоніки у вирішенні проблем менеджменту в машинобудівній галузі дає керівнику підприємства ефективний інструмент формування команд, здатних запропонувати (сформулювати) нову ідею та успішно реалізувати її на практиці.

Соціоніка допомагає вивчати людей, визначати сильні й слабкі сторони людини, активно використовувати сильні та нейтралізувати слабкі.

Таким чином, із застосуванням соціоніки можна домогтися не тільки поліпшення психологічного клімату в колективі, але й підвищення ефективності роботи співробітників, що позитивно впливає на розвиток підприємства та галузі загалом.

Висновки. В процесі дослідження виокремлено та використано емпіричні методи дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, окреслено шляхи оптимізації діяльності системи. Головною умовою професіоналізації та мотивації персоналу навчальних закладів є гідна оцінка їх заслуг у процесі розвитку службової кар'єри. Ця оцінка надається шляхом встановлення відповідної системи оцінювання, яка дає змогу приймати рішення щодо кар'єри на основі справедливої оцінки якостей і професійних досягнень працівників та забезпечує просування працівників лише за умови об'єктивного визнання їх компетенції.

Дискусійним у державних навчальних закладах залишається питання встановлення заробітної плати та премії лише відповідно до сталих критеріїв абсолютно без урахування професійних якостей працівника, досягнутих у роботі результатів, його мотивації, тому доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці та заслугами з метою підвищення мотивації. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об'єктивізації процедури атестаційної оцінки персоналу державних навчальних закладів.

Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи в недержавних навчальних закладах є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожний працівник відчуває потребу того, щоб те, що він робить, було позитивно чи негативно оцінено. Це дає йому змогу корегувати свою діяльність.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку персоналу навчальних закладів. Вона включає справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду й посадове просування; фахову підготовленість; відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну й справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж; умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом навчального закладу.

Список використаних джерел:

1. Коленда Н. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения. Науч. вестн. Восточноевропейского нац. ун-та им. Леси Украинки. Сер.: Экономические науки. 2013. С. 49–53.
2. Комаров Е. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: пособие. 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2014. 251 с.
3. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. Україна: аспекти праці. 2008. № 2. С. 6–12.
4. Озірська С. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки. Вісник УАДУ. 2007. № 3–4. С. 42–49.
5. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология и повышение эффективности управления персоналом. Управление персоналом. 2006. № 2 (132). С. 46–53.
6. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
7. Резніченко С. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія: зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ, 2008. С. 83–88.

НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрены составляющие системы мотивации и стимулирования, их роль в повышении эффективности и работе учебного заведения в целом. Сравнены особенности развития государственных и негосударственных учебных заведений, определены направления совершенствования функционирования системы. Проблемы мотивации и стимулирования как фактора повышения профессиональной компетентности и карьерного роста персонала учебных заведений остаются малоисследованными.

Ключевые слова: стратегия, мотивация, эффективность, система, персонал, развитие.

DIRECTIONS OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF MOTIVATION SYSTEM

Summary. The paper considers the components of the system of motivation and stimulation, their role in improving the efficiency of the educational institution as a whole, compares the features in state and non-state educational institutions, determines the directions of improving the functioning of the system. Problems of motivation and stimulation as a factor of increase of professional competence and career growth of the personnel of educational institutions remain poorly investigated.

Key words: strategy, motivation, efficiency, system, personnel, development.