

УДК 331.108.5

Перепада Ф.Л.¹, Іорданова Р.В.²

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В даній статті розглянуто основні етапи еволюції систем мотивації персоналу організації в ринкових умовах. Проаналізовано методи мотивації персоналу сучасних промислових підприємств України та запропоновано перспективні напрямки розвитку мотиваційних процесів в управлінні персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація персоналу, мотиваційні моделі, людські ресурси.

Перепада Ф.Л., Іорданова Р.В. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики промышленных предприятий. В статье рассмотрены основные этапы эволюции систем мотивации персонала организации в рыночных условиях. Проанализированы методы мотивации персонала современных промышленных предприятий Украины и предложены перспективные направления развития мотивационных процессов в управлении персоналом.

Ключевые слова: кадровая политика, мотивация персонала, мотивационные модели, человеческие ресурсы.

F. L. Perepadya, R. V. Iordanova. Personnel motivation as a tool of modern personnel management of the industrial enterprises. The article describes the main stages of personnel organization evolution in the market. The methods of personnel motivation of industry establishments in Ukraine were analyzed and the propositions of future motivation processes in personnel management were made.

Keywords: personnel management policy, personnel motivation, motivation models, human recourses.

Постановка проблеми. Мотиваційний аспект управлінської діяльності відіграє важливу роль в сучасному розумінні менеджменту організацій. Теорією мотивації мотиваційний процес розглядається як сукупність послідовних дій спрямованих на забезпечення зацікавленості працівників в результатах їх діяльності. Складовими елементами процесу мотивації, що виділяють провідні західні вчені, є спрямованість мотиваційного процесу, тобто заданий напрям зусиль людини що намагається досягти запланованих цілей, зусилля людини, які полягають в ступені витраченої енергії та ресурсів на досягнення запланованого результату та наполегливість, яка вимірюється часом що триває стан вмотивованості людини.[1]

Актуальність даної статті полягає в необхідності дослідження особливостей організації мотиваційного процесу на промислових підприємствах України, та виявленні ключових факторів, що забезпечують ефективність роботи персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-методологічну базу при написанні даної статті склали роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують питання оптимізації процесу управління людськими ресурсами організації та підвищення ефективності кадрової політики підприємств. Значний внесок в вивчення даної проблеми внесли такі вчені як Бритченко Г.І., Базаров Т.Ю., Сардак О.В., Балабанова Л.В., Голтвенко В.О., Армстронг М., Бодди Д., Пейтон Р., Левін К., Мюррей Г.

На їх думку мотиваційний процес базується на наступних видах людських потреб:

- 1) первинні та другорядні потреби, які забезпечують людське виживання та розвиток;
- 2) позитивні та негативні;
- 3) наявні та приховані;
- 4) свідомі та підсвідомі [2].

Мета статті – на основі аналізу основних етапів еволюції мотиваційних теорій та ви-

¹ аспірант, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

² аспірант, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

вчення особливостей організації мотиваційного процесу на промислових підприємствах України виявити сучасні тенденції розвитку технологій управління вмотивованістю персоналу організації та шляхи їх вдосконалення.

Викладання основного матеріалу. Серед сучасних поглядів на організацію мотиваційного процесу в управлінні персоналом промислових підприємств можна виділити кілька загальних теорій мотивації. Перша теорія яка виникла як результат діяльності школи наукового управління полягала в створенні ефективного механізму заохочень та покарань робітників в залежності від якості їх роботи в межах колективу. Дана теорія, засновником якої вважають Фредеріка Тейлора, отримала назву інструментальної теорії мотивації та сутність її полягає в формулюванні чіткого взаємозв'язку між мотиваційним впливом керівництва та реакцією робітників на зовнішні спонукаючі дії. За даною теорією ефективність організації управлінського процесу цілком залежить від інтенсивності та потужності мотиваційних факторів що застосовуються в процесі управління.

Однак практичне застосування даної теорії призвело до розуміння більш глибокого зв'язку між факторами мотиваційного процесу та результатами роботи працівників та довело неспроможність матеріальних інструментів мотивування забезпечити належний рівень якості робочого процесу, оскільки висока заробітна платня не завжди спонукала до більш ефективної роботи так само як і штрафні санкції не завжди спонукали до зниження кількості порушень робочої дисципліни [1].

Наступним кроком в формуванні управлінських поглядів на процес мотивування робітників можна вважати виникнення теорії Абрахама Маслоу що полягала в виділенні п'яти головних рівнів потреб: фізіологічних потреб, потреб в безпеці, соціальних потреб, потреб в соціальному визнанні та потреб в творчій самореалізації. Проте ієрархія потреб за А. Маслоу не носить чіткого послідовного характеру, що призводить до різного трактування рівнів потреб та їх впливу на вмотивованість людини. Саме тому дана теорія набула широкого розголосу через велику кількість як прибічників, так і критиків з боку провідних фахівців та вчених.

Одним з наступних кроків в формуванні концепції мотивації слід вважати виникнення створення так званої двофакторної моделі мотиваційного процесу що була розроблена Ф. Герцбергом. Дана теорія полягала в формуванні двох категорій факторів що забезпечують мотивацію робітників:

1) фактори, що внутрішнім чином належать до аспектів робочого середовища (характер роботи, цілі організації, значимість роботи та інші).

2) фактори, що є зовнішніми по відношенню до роботи (зовнішні мотиватори або або гігієнічні фактори такі як умови роботи або заробітна платня).

Всі вищезазначені теорії мотивації були віднесені до так званих змістовних теорій мотивації за ознакою наявності чітко визначених факторів та стимулів на які спирається той чи інший мотиваційний підхід. Зовсім іншу концепцію теорій мотивації було запропоновано В. Врумом в основі якої полягали психологічні процеси що протікають в межах робочого середовища та формують індивідуальний світогляд та світосприйняття людини. Сутність даної теорії полягала в послідовній взаємодії ключових елементів мотиваційного процесу таких як валентність, інструментальність та очікування.

Валентність результатів діяльності полягає в ступені відповідності запланованих очікувань людини що виконує певну роботу та фактичних заохочень що були нею отримані внаслідок виконаної роботи. Інструментальність полягає в наявності чіткого усвідомлення людиною взаємозв'язку між виконуваними діями та отриманим результатом, розуміння що певна активність обов'язково призводить до певних результатів. Очікування результатів мотиваційного процесу полягає в усвідомленні того що певні дії мають призвести до бажаного ефекту. На основі теорії Врума була створена інша процесова теорія мотивації Л. Портером та Е. Лоулером, яка полягає в використанні двох факторів що забезпечують ефективність процесу мотивації:

1) цінність винагороди для певної категорії індивідуумів що засновується на їх особистому сприйнятті заохочень та ступені задоволення потреб.

2) вірогідність того що нагородження послідує безпосередньо за витраченими зусиллями на отримання бажаних результатів.

Управління вмотивованістю персоналу промислового підприємства відіграє важливу роль в управлінні його людськими ресурсами та має спиратись на комплексну політику управління персоналом. Задля цього необхідно проаналізувати та виділити основні напрями вмоти-

вованості персоналу підприємства. Загалом типи вмотивованості персоналу можна поділити на дві групи: економічні та соціальні. До економічних типів вмотивованості слід віднести насамперед трудову вмотивованість, яка базується на тамуванні первинних потреб людини за рахунок отримання економічної користі від роботи у вигляді насамперед заробітної платні та премій. Також до економічних типів вмотивованості слід віднести кар'єрну вмотивованість, яка полягає в бажанні людини просуватись по службовій ієрархії в управлінській структурі своєї організації. Третім важливим типом економічної вмотивованості є професійний розвиток працівників, який дозволяє їм як розвиватись в межах своєї організації, підвищувати кваліфікацію та умови роботи, але й також забезпечує їм зростання ринкової вартості власних послуг на ринку праці як більш компетентного фахівця.

Соціальна група складається з таких типів вмотивованості як колективна робота, творчий розвиток та можливість самореалізації, дотримання ідеологічної складової робочого процесу та результатів діяльності, можливість розвитку процесів особистої соціальної адаптації.

Сучасна кадрова політика промислового підприємства спирається на низку важливих чинників, серед яких одним із найважливіших на сучасному етапі стає показник розвитку зворотного зв'язку між адміністрацією підприємства та персоналом. Важливим фактором організації ефективного мотиваційного процесу на виробництві є використання методики аналізу та оцінки ступеню задоволення працівників робочим середовищем. Задля цього можна використовувати один із наступних методів:

1) використання структурованих опитувальних анкет. Даний метод дозволяє провести загальну процедуру опитування особистої думки кожного працівника та провести порівняльний аналіз відповідей, необхідний для формування цілісного уявлення про соціально-психологічний мікроклімат в колективі, тенденції змін психологічного стану робітників.

2) використання при аналізі технології інтерв'ювання співробітників, індивідуальних розмов в жорстко структурованій або вільній формі. Даний метод опитування дозволяє отримати більш детальну інформацію щодо особистого психологічного стану кожного співробітника, проте потребує більших за обсягом витрат ресурсів, зокрема часу.

3) комбіноване опитування на основі опитувального листа та інтерв'ювання співробітника з метою детального та комплексного аналізу його психологічного сприйняття власного робочого середовища. Використання даного методу аналізу дозволяє провести поглиблене вивчення соціально-психологічного стану працівників, виявити можливі причини внутрішньо організаційних конфліктів, відокремити можливі неформальні групи та виділити їх неформальних лідерів.

4) технологія використання фокус-груп, яка дозволяє суттєво зменшити витрати на проведення комплексних програм відбору та аналізу даних опитування завдяки зменшенню кількості респондентів до відносно невеликої кількості найбільш репрезентативних кандидатів, що дозволяє сформувати чітку картину соціально-психологічного стану колективу [2].

Якщо перейти до аналізу методів мотивації персоналу сучасних промислових підприємств, то слід відмітити тенденції до використання неекономічних методів мотивації на виробництві, що дозволяють суттєво знизити рівень витрат на заохочення робітників не знижуючи показники виробництва та продуктивності праці. Так, у 2009 році, незважаючи на значний вплив економічної кризи на діяльність підприємств промислової галузі на ВАТ МК «Азовсталь», як одному із найбільш потужних підприємств вітчизняної промислової галузі, було зафіксовано навіть зростання показника виробництва сталі в розрахунку на одного співробітника з 23,1 т до 23,4 т., що свідчить про ефективну роботу та дотримання мотиваційного середовища на підприємстві на гідному рівні. За даними статистичних ресурсів сучасний віковий рівень робітників в вітчизняній промисловості знаходиться на середній відмітці в 40 років, що дозволяє забезпечити збалансовану управлінську модель на основі поєднання досвіду та молодості персоналу підприємств.

Проте основними напрямками сучасної кадрової політики промислових підприємств є:

1) забезпечення підприємства професійними кадрами на конкурентній основі, що спонукає до їх подальшого розвитку, навчання та перепідготовки.

2) оптимізація чисельності персоналу до вимог ринку та зовнішнього середовища організації, що дозволяє зменшити витрати на утримання персоналу не знижуючи показники виробничої діяльності.

3) використання сучасних технологій операційної діяльності та забезпечення ефективної

реалізації людського потенціалу підприємства, тощо.

Сучасні методи мотивації персоналу підприємства на ВАТ МК «Азовсталь» багато в чому спираються на використання соціального механізму заохочень, що спирається в першу чергу на впровадження програм розвитку та навчання персоналу. Розвиток персоналу підприємства дозволяє зменшити витрати на пошук кваліфікованих кадрів та розвивати власний кадровий резерв.

Таблиця

Чисельність робітників ВАТ МК "Азовсталь", що пройшли підготовку та підвищили кваліфікацію у 2005-2008 рр. [3]

Підвищували кваліфікацію	2005 р., чол.	2006 р., чол.	2007 р., чол.	2008 р., чол.
Всього по комбінату в тому числі:	15687	13497	13860	11361
- з числа робочих	12710	10538	10820	7661
- з числа КСС (керівники, спеціалісти, службовці)	2977	2959	3040	3700

Одним з важливих показників ефективності кадрової політики є показник плинності кадрів на підприємстві, який свідчить про відповідність кадрового складу стратегічним цілям підприємства. Протягом останніх років на підприємстві ВАТ МК «Азовсталь» даний показник зменшився з 7,12% у 2008 році до 3,99% у 2009 році, що відповідає світовим стандартам в галузі що коливаються на межі 5% на рік.

Всі ці факти свідчать про інтенсивний розвиток кадрового потенціалу підприємства, що має забезпечити надійну підтримку комбінату в посткризовий період 2010 року. Проте за умов відродження національної металургійної галузі після світової фінансової кризи кадрова політика промислових підприємств має спиратись економічні показники ефективності роботи персоналу та зниження витрат на його утримання, що може призвести до впровадження жорстких методів управління чисельністю персоналу та його діловою активністю. Ефективність обраних методів мотивації персоналу підприємства залежить від ряду чинників таких як рівень витрат на пошук робітника, його адаптацію, навчання, перенавчання в межах моделі професійних компетенцій, темпи зростання середньої заробітної платні як на підприємстві так і по галузі в цілому, середній вік кадрового складу підприємства та показники соціальної політики підприємства.

Висновки

1. Проаналізовані етапи еволюційного процесу теорій мотивації дозволяють розробити систему методів вдосконалення процесу мотивації персоналу організації як складового елемента кадрової політики промислових підприємств.
2. Використання сучасних методів мотивації персоналу промислового підприємства дозволяє збільшити економічну ефективність управління його господарською діяльністю на основі використання значною мірою технологій соціального мотивування.

Список використаних джерел:

1. Arnold J. Work Psychology. / Arnold J., Robertson I.T., Cooper C.L. - Pitman, London, 1991.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / Армстронг М.- СПб.: Питер, 2009. - 848 с.
3. Офіційний сайт ВАТ «МК «Азовсталь» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://azovstal.metinvestholding.com>

Рецензент: Г.І.Бритченко
 д-р екон. наук., проф., ПГТУ

Стаття надійшла 27.04.2010