

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Висвітлено актуальні проблеми мотивації праці персоналу, проаналізовано методи, способи та види мотивації праці працівників підприємств різних сфер діяльності, розкрито значення мотивації персоналу у забезпеченні кадрової безпеки підприємства, запропоновано систему заходів покращення мотивації на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, кадрова безпека, стимулювання, нематеріальна мотивація, заохочення.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в Україні є запорукою постійних змін в економічній і політичній сферах нашої держави. В цих умовах створюється великий потенціал для особистості і водночас виникають загрози та невизначеність у житті практично кожної людини. У зв'язку з цим набуває актуальності створення дієвого механізму адаптації працівників до нових стандартів праці. Ключовою ланкою цього механізму є система мотивації персоналу. Створення і належне функціонування цієї системи є важливим засобом забезпечення, мобілізації кадрового потенціалу, зміцнення кадрової безпеки та оптимальне використання ресурсів підприємства. Щоб продуктивність і конкурентоспроможність підприємства були на високому рівні, необхідно створити такі важелі керування, які зможуть максимально задовольнити потреби працівників, сприяти розвитку потенціалу кожного співробітника. Отож, створення системи мотивації, яка була б орієнтована на кожного працівника і давала змогу розкрити всі його найкращі якості задля процвітання і зміцнення кадрової безпеки підприємства, зокрема й економіки України загалом, сьогодні є надзвичайно актуальним, що й зумовлює вибір теми статті.

Стан дослідження. Питанням мотивації персоналу присвячені праці багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: А. Вознюка, Г. Дж. Болта, Ф. Герцберга, І. Долішнього, Н. Дряхлова, С. Дуди, Г. Іванченко, О. Ісайкіної, А. Колодійчук, А. Колота, Г. Кулікова, Е. Купріянова, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, В. Нестерчук, О. Харченко та ін. Попри значну увагу зарубіжних і вітчизняних науковців до проблеми мотивації працівників, є питання, які недостатньо висвітлені у науковій літературі. Це стосується визначення ступеня

ефективності та результативності застосування різноманітних методів, способів і видів мотивації працівників на українських підприємствах як складових елементів забезпечення їх кадрової безпеки.

Метою статті є визначення ступеня ефективності методів, способів та видів мотивації у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

Основними завданнями статті є визначення ролі мотивації у підвищенні трудової активності працівників; структурний аналіз, методів, способів та видів мотивації; оцінювання переваг і недоліків мотивації персоналу; розроблення заходів покращення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах.

Виклад основних положень. Центральною ланкою функціонування будь-якого підприємства, установи чи організації виступає персонал, без якого неможливий розвиток і економічне зростання. Від трудової активності працівників залежить процес організаційної діяльності підприємства. Сьогодні в умовах різкої зміни економічної ситуації в державі та суспільстві дедалі частіше спостерігається тенденція до зловживання персоналом своїм службовим становищем, ним же здійснюються економічні злочини, що призводить до вагомих втрат підприємств. Це проблема не нова, однак її актуальність зростає кожного дня. Вплинути на вирішення проблеми зловживання персоналу і водночас зміцнення кадрової безпеки на підприємстві може тільки належна система мотивації.

Мотивація, за визначенням українського вченого А. М. Колода, – це сукупність зовнішніх і внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих та цілей організації [8, с. 12].

Н. Дряхлова і Є. Купріянова трактують мотивацію як чинник спонукування людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [4, с. 84].

Водночас І. Г. Іванченко зазначає, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [5, с. 21].

Така багатоманітність дефініцій засвідчує, що мотивація персоналу підприємства – це складне і різноаспектне явище, яке потребує всебічного дослідження. Тому, аналізуючи сутність і природу мотивації, варто усвідомлювати, що йдеться найперше про процес, який відбувається в людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації певним чином.

Дослідження проблем мотивації діяльності персоналу має і практичне, і теоретичне значення. Саме від того, як розуміє той чи інший співробітник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до праці. З'ясування внутрішніх механізмів мотивації вважається основою для ефективної праці для тих, хто дійсно бажає реалізувати свої здібності та можливості, хто відверто зацікавлений своєю працею покращити результати роботи підприємства.

Завдання мотивації полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних із його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до самореалізації [6]. Існує багато мотивів діяльності працівника підприємства, однак їх неможливо вважати стабільними та однорідними для усіх працівників. Тому керівник повинен мати різнопланові знання та вміння їх використовувати для стимулювання своїх працівників до праці. Безперечно, мотивація є головним чинником, який сприяє розвитку та інтересу до роботи. Однак, щоб створити належну систему матеріальних стимулів, необхідні значні матеріальні затрати, які не кожне підприємство може собі дозволити. У зв'язку з цим постає питання, як же, маючи незначні кошти, можна забезпечити належну мотивацію на підприємствах. На це питання дає відповідь Бен Чейз, який стверджує, що, незалежно від рівня доходу того чи іншого підприємства, воно може здійснювати мотивацію персоналу шляхом ведення діалогу і спонуканням звичайних працівників висловлювати свої думки з приводу важливих рішень щодо управління підприємством. Співробітники почуваються мотивованими не тільки, коли їх стимулюють до роботи фінансово, але й коли відчують, що вони «потрібні», можуть впливати на «глобальні процеси», і їх думка має значення [2]. Належно організована система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує діяльність всього підприємства [1].

Один із визнаних дослідників мотивації праці Г. Т. Куліков зазначає, що «ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством» [9, с. 263]. Повністю поділяє цю думку О. В. Мудра, але вважає, що підставою для регулювання має бути вимірювання ступеню досягнутої ефективності мотивації [11].

Для здійснення ефективної мотивації на українських підприємствах у теперішніх умовах ведення господарства можна застосувати

широкий арсенал методів, способів і видів мотивації. Методи мотивації працівників – це значна частина управлінської культури. Головне призначення методів – забезпечення максимального залучення персоналу, який володіє знаннями, до вирішення загальних завдань організації [10, с. 226–227].

Загальновідомо, що одним із дієвих методів мотивації праці персоналу підприємства була і залишається заробітна плата. Здійснювати управлінський вплив на персонал можна за допомогою гнучкої системи заробітної плати. Також за допомогою цього головного важеля можна управляти економічними процесами на підприємстві [3, с. 34].

Окрім заробітної плати, виділяють також й інші методи мотивації, зокрема:

1. Примушення – засновано на відчутті страху працівником отримати покарання, наприклад у вигляді звільнення з роботи, переведення на менш оплачувану роботу, штраф та ін.

2. Винагородження – засновано на системі економічного (надбавки до заробітної платні, преміальні, безпосередня участь у розподілі прибутку фірми тощо) та неекономічного (почесна нагорода, письмова подяка) заохочення високоефективної трудової діяльності.

3. Солідарність – виникнення у персоналу важливих цінностей і цілей, які є безпосередньо наближеними до цілей організації, що реалізується через навчання, виховання, переконання, та створення оптимального робочо-організаційного клімату в організації.

У структурі мотивації важливо знайти правильне співвідношення між покаранням та винагородою. Рішуче негативна дія керівництва щодо працівника зменшує його трудову активність, зумовлює прояв негативних емоцій, сприяє виникненню стресових ситуацій, що, своєю чергою, стає наслідком небажання працівника до виконання поставлених завдань. Позитивна оцінка виконаної роботи сприяє зростанню самооцінки, стимулює трудову діяльність, покращує творчу наполегливість та ініціативність.

Результативність економічних методів швидко зростає за їх взаємодії з іншими, найперше з моральними методами мотивування. До цих методів належить визнання, яке може бути особистим і публічним.

Цікавими моральними методами мотивації, з огляду на їх вплив на працівника, є похвала та критика. Похвала повинна бути наслідком гідної дії виконавця. До цього морального методу входять такі вимоги, як послідовність у дії та регулярність у часі. Повна відсутність похвали, особливо за добре виконану роботу, несправедлива

похвала демотивують працівника, тому для підвищення його ефективності роботи важливо застосовувати об'єктивні критерії. Критика є результатом неефективної роботи і окремо працівника, і колективу загалом.

Не можна категорично вимагати визнання власних помилок людини, яку критикують; потрібно відзначати можливість усунення певних недоліків у роботі та готовність надати допомогу тим працівникам, які потребують цієї допомоги. Застосування того чи іншого методу мотивації чи групи методів залежить від умов, в яких здійснює свою роботу організація.

Поряд із зазначеними методами існують також різноманітні способи мотивації, якими є:

- матеріальне стимулювання, до якого належить конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати, взаємозв'язок оплати і результативності роботи організації за умови впровадження соціально-економічних програм, можливість розподілу оплати праці;

- моральне стимулювання, яке передбачає визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які принесли велику користь підприємству, згадуються в доповідях керівництву фірми чи особисто представляються йому, отримують право підпису важливих документів, у безпосередній підготовці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [14, с. 39];

- підхід до працівника. Цей спосіб передбачає оцінку керівником індивідуальних можливостей співробітника та вибір оптимальних підходів, які найбільшою мірою є подібними до особливостей його характеру, національності і специфіці мотиваційної програми;

- корпоративна культура – передбачає пріоритети та цінності, реалізовані в практиці тісної взаємодії керівництва штаб-квартири філії і персоналу; традиції компанії та розпорядок, що формують робочу поведінку і взаємодію працівників у різнонаціональному колективі;

- практика управління. Це відповідність між стилем управління та його результативністю. Важливим в управлінні є рівень кваліфікації працівників, їхня освіта, трудовий досвід, самостійності у прийнятті рішень;

- дисциплінарний вплив. Передбачає стягнення та покарання працівників, які грубо порушили трудовий розпорядок або несумлінно поставились до виконання поставлених завдань;

- звернення до найважливіших для працівника цінностей. Сюди насамперед належить самоповага та фінансове благополуччя;

відповідальність перед собою, командою (колективом), своїми співвітчизниками; врахування інтересів компанії, перспективи кар'єрного росту, стратегічні інтереси родини;

– переконання. Вплив на думки, оцінки і погляди працівника, що визначають його відношення до праці, в ситуаціях міжособистісного спілкування [15, с. 345].

Не менш важливим у сучасному менеджменті є застосування різноманітних видів мотивації (див. табл.), які із методами і способами становлять довершену мотиваційну систему.

Таблиця

Види мотивації працівників та їхня результативність

Ознака класифікації	Вид мотивації	Важелі впливу	Результативність
За групами основних потреб	Матеріальна	Прагнення достатку, вищого рівня життя.	Досягнення матеріального достатку та забезпеченість належним рівнем життя.
	Трудова	Самовиявлення, самореалізація працівника.	Підвищення рівня трудової активності.
	Статусна	Бажання стати визнаним фахівцем своєї справи, неформальним лідером, користуватися авторитетом.	Формування лідерських амбіцій у підлеглих.
За способами мотивації	Нормативна	Переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження.	Досягнення цілей організації шляхом психологічного настрою працівників.
	Примусова	Використання влади страху і загрози погіршення задоволення потреб.	Уникнення будь-яких конфліктів на підприємстві.
	Стимулювання	Блага, стимули, що спонукають працівника до необхідної поведінки.	Підвищення бажання працівників до виконання поставлених цілей та зростання результативності у роботі.

За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня	Прагнення до досягнень, до завершення роботи, пізнання, бажання боротьби, страх.	Належні внутрішні мотиви поведінки підлеглих
	Зовнішня	Винагорода за роботу, розпорядження, правила поведінки.	Формування відчуття захищеності працівника.
За спрямованістю та досягненням цілей	Позитивна	Матеріальна винагорода, персональні надбавки до окладів і премій, підвищення статусу працівника, доручення важливих, цікавих, відповідальних завдань.	Створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання.
	Негативна	Матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, позбавлення посади.	Формування атмосфери страху та зниження рівня зацікавленості у роботі.
За рівнем інтенсивності	Недостатня (недомотивація)	Неефективна система мотивації.	Досягнення поставленої мети поступово, а не одразу
	Оптимальна	Збалансованість усіх форм методів і способів мотивування.	Стимулювання працівників відповідно до виконаної роботи.
	Надмірна (перемотивація)	Бажання досягти максимальних результатів будь-якою ціною.	Втрата стимулів до роботи. Бажання отримати дедалі більшу винагороду за виконання певного доручення.
За формами соціальної поведінки персоналу	Мотивація саморозвитку	Прагнення до самовдосконалення.	Досягнення власними силами бажаного результату.
	Мотивація досягнення	Бажання кар'єрного росту.	Підвищення рівня заохоченості в роботі
	Мотивація самоствердження	Досягнення людиною суб'єктивного вдоволення результатом і процесом самореалізації.	Творча реалізація власних задумів у роботі.

	Мотивація ідентифікації з іншими людьми	Бажання ототожнення індивідом себе з іншою людиною або групою людей.	Вільне та невимушене спілкування між працівниками.
	Мотивація агресивної та агресивної поведінки	Компроміс між керівником і підлеглим. Виявлення та стимулювання творчого потенціалу персоналу.	Передбачення та недопущення прорахунків у роботі
	Мотивація допомоги	Бажання бути почутим керівництвом та співробітниками.	Створення належного психологічного клімату в колективі.
	Мотивація влади	Прагнення одноосібно вирішувати ключові питання організації.	Формування конкуренції між працівниками.
	Мотивація симпатії	Підвищення довіри керівництва до конкретного працівника.	Бажання бути кращим та відповідальнішим працівником.
	Мотивація страху	Покарання та можливі стягнення за невиконану роботу.	Досягнення належного рівня трудової діяльності працівників.

Як бачимо із таблиці, існує велика кількість різноманітних видів мотивації. Впровадження окремого виду має свою практичну користь і результативність задля зміцнення кадрової безпеки підприємства. Слід зауважити, що сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Тому така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один із одним та використовуються окремо. Недоліком упровадження різноманітних видів і методів мотивації є також те, що вони мають поточний, короткотерміновий характер, не спрямовані на майбутнє, тобто не сприяють реалізації загальної стратегії підприємства [7, с. 25].

У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації, яка в більшості випадків має відтінок «залатування дірок». Відтак підприємства, що не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені на невдачу [12, с. 159].

У зв'язку з цим, на нашу думку, потрібно, щоб підприємства приділяли якомога більшу увагу мотивації своїх працівників, використовуючи для цього найрізноманітніші методи, способи та види мотивації, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси і дасть змогу зміцнити кадрову безпеку на підприємстві, що в результаті призведе до стабільності і процвітання.

Для досягнення цих цілей, покращення та вдосконалення системи мотивації праці поряд уже з традиційними механізмами мотивації, на нашу думку, можуть також стати у пригоді такі заходи:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- потрібно ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- можливість для працівника підвищити свою кваліфікацію;
- створення таких умов праці, які надають можливість працівникові отримати автономію в своїй сфері діяльності;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації спільної мети.

За допомогою зазначених заходів мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [13, с. 350].

Висновки. Отже, структурний аналіз методів, способів і видів мотивації засвідчує, що керівники сучасних підприємств мають в своєму розпорядженні надзвичайно велику кількість засобів задля того, щоб створити максимально-ефективну систему мотивації. Кожен вид, метод чи спосіб мотивації має свої переваги та недоліки, однак за правильного підходу до цього питання можна створити оптимальну систему мотивації, яка була б спрямована на кожного працівника на особистість і весь колектив загалом.

Це, своєю чергою, сприятиме стабільності та розвитку підприємства на всіх рівнях його функціонування, зміцнить кадрову безпеку, забезпечить максимальне використання наявних трудових ресурсів.

1. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. – 2013. – № 1 (6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf.

2. Данканич М. 6 способів мотивації персоналу від західних експертів / М. Данканич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.business-territory.com>.

3. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36.

4. Дряхлов Н. Система мотивації персоналу в Западній Європі та США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83–88.

5. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.

6. Ісайкіна О. Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal...ina.pdf>.

7. Капітонов Є. Соціологія ХХ століття / Є. Капітонов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – С. 25.

8. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2002. – 337 с.

9. Куликов Г. Т. Мотивація труда наемных работников: монографія / Г. Т. Куликов; отв. ред. Д. П. Богиня. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демограф. и соц. исследований НАН Украины, 2006. – 344 с.

10. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М.: Колос С, 2007. – 424 с.

11. Мудра О. В. Визначення соціально-економічної ефективності комплексної системи мотивації персоналу / О. В. Мудра // Наукові конференції. Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org>.

12. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу / Л. В. Пельтек, К. О. Капустян // Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 159.

13. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с. – С. 474–480.

14. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.

15. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

Слепая О. З. Мотивация персонала и ее роль в обеспечении кадровой безопасности предприятия

Отражены актуальные проблемы мотивации труда персонала, проанализированы методы, способы и виды мотивации труда работников предприятий разных сфер деятельности, раскрыто значение мотивации персонала в обеспечении кадровой безопасности предприятия, предложена система мероприятий по улучшению мотивации на предприятии.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, кадровая безопасность, стимулирование, нематериальная мотивация, поощрение.

Slipa O. Z. Personnel Motivation and Its Role in Personnel Security of the Enterprise

The article highlights the current problems of staff motivation. It analyzes the methods, techniques and types of motivation of employees working in enterprises of various spheres of activity, defines the notion of staff motivation and examines the main goal and objective of motivation.

The methods, techniques and types of motivation have been subjected to a structural analysis. The article assesses strengths and weaknesses arising during the implementation of measures aimed at improving the quality of motivation.

It also provides a detailed classification of types of motivation by need, method, source of origin of motives, direction to achieve objectives, level of intensity and form of social behavior of staff.

The necessity of implementing incentives has been substantiated. The importance of motivating staff to ensure personnel security has been discovered. The influence of motivation on an increase in work activity of employees has been studied. The article also determines the degree of effectiveness of the methods, techniques and types of motivation in ensuring personnel security. The author offers a clear set of measures to improve the effectiveness of motivation in enterprises of different economic sectors of Ukraine.

Key words: motivation, personnel management, personnel safety, promotion, intangible motivation, encouragement.

Стаття надійшла 16 жовтня 2014 р.