

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM FORMATION OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Дорофєєв О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія

Колісник К.А.

студент,
Полтавська державна аграрна академія

Йорик М.В.

студент,
Полтавська державна аграрна академія

У статті розглянуто особливості формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу підприємства з урахуванням неоднаковості структури потреб, а також їхньої змінюваності залежно від ситуації та з часом. Досліджено специфіку мотивації персоналу підприємства за умови його соціальної неоднорідності, представлено рекомендації щодо застосування основних положень теорії поколінь у мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: мотиваційний механізм, управління персоналом, соціальна неоднорідність, теорія поколінь.

В статье рассмотрены особенности формирования мотивационного механизма управления поведением персонала предприятия с учетом неодинаковости структуры потребностей, а также их изменчивости в зависимости от ситуации и со временем. Исследована специфика мотивации персонала предприятия при условии его социальной неоднородности, представлены рекомендации по применению основных положений теории поколений в мотивации персонала предприятия.

Ключевые слова: мотивационный механизм, управление персоналом, социальная неоднородность, теория поколений.

The features of the motivational mechanism formation of personnel behavior management of the enterprise are considered in the article taking into account the heterogeneity of the structure of needs, as well as their variability, depending on the situation and the time. The specificity of the personnel motivation of the enterprise under the condition of its social inhomogeneity is examined; recommendations about application of the basic provisions of the theory of generations in the personnel motivation of the enterprise are presented.

Key words: motivational mechanism, personnel management, social heterogeneity, theory of generations.

Постановка проблеми. Формування мотиваційного механізму персоналу підприємства за умови його нинішньої диференційованості означає, що менеджери мають бути досить винахідливими, щоби пристосуватися до певних культурних відмінностей, а також різної системи цінностей представників різних поколінь.

Треба розуміти, що відомі ранні та сучасні теорії мотивації розроблялися здебільшого американськими психологами та знайшли підтвердження під час проведення досліджень серед американських працівників. Тому їхнє застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств потребує адаптації та гармонізації із урахуванням наявних особливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методологічним основам формування мотиваційного механізму, а також загальним принципам мотивації та стимулювання праці в діяльності підприємств присвячені роботи таких науковців, як І. Завадський [1], А. Колот [2], О. Прокопенко [3], О. Харун [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результати досліджень, представлені в роботах названих та інших авторів, мають велике значення з точки зору формування ефективного мотиваційного механізму та вирішення соціально-економічних проблем, проте, безперечно, потребують подальшого розвитку, а особливо в умовах системних змін.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження сучасних особливостей формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу та обґрунтування отриманих наукових результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація як процес передбачає врахування об'єктивних (ситуації, події, явища, які утворюються в середовищі діяльності суб'єкта незалежно від нього) і суб'єктивних факторів (пов'язані зі стійкістю психіки суб'єкта та з тим, як він сприймає ці ситуації, події, явища, як ставиться до них). Фактори об'єктивного характеру можна розглядати як сферу зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основу внутрішніх спонукань (мотиви).

Як зазначає Й. Завадський, «мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються як на цілеспрямованому формуванні мотивів праці, так і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямі. За умови правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого» [1, с. 477–478].

Питанням мотивування персоналу присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних науковців та дослідників, однак складність мотивації полягає в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, крім того, вони змінюються залежно від ситуації, а також з часом.

Під час формування мотиваційного механізму треба, щоб він спирався насамперед на систему матеріального та нематеріального стимулювання. Однак необхідно враховувати, що дієвими факторами мотивації також виступають правильна організація виробничого процесу, дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, особистий приклад і ділові доручення. Важливим елементом загального морального та психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Фактор задоволеності роботою створює позитивний настрій, необхідний емоційний стан для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. Водночас незадоволеність роботою упродовж тривалого часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність і часто призводить до професійного вигорання.

Ще одним з основних дієвих механізмів мотивації є вмiле стимулювання найближчих, середніх та віддалених цілей і задач, які стоять перед особистістю. Мета, що набуває спонукальної

сили, стає мотивом. Людина, що не має чітко визначеної мети, як правило, має менші досягнення в роботі, живе сьогоднішнім днем, задовольняється елементарними потребами, тому для неї важко підібрати спонукальні мотиви.

Важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливість до різних форм стимулювання.

Для формування мотиваційного механізму нинішнього неоднорідного персоналу керівництву підприємств та організацій необхідно застосовувати гнучкі підходи. Наприклад, результати досліджень вказують на те, що жінки в роботі надають менше значення самостійності, ніж чоловіки. А для чоловіків менш важливими виявляються можливість навчатися, мати зручний робочий час і теплі стосунки між співробітниками, ніж для жінок.

Як зазначають в одній зі своїх робіт відомі дослідники у сфері менеджменту С. Робінс і Д. Де Ченцо, «менеджерам слід враховувати, що мотивація матері-одиначки з двома неповнолітніми дітьми, яка змушена працювати повний робочий день, щоб утримувати свою родину, може різко відрізнятись від мотивації і потреб молодого самотнього працівника, що працює неповний робочий день, або від потреб літньої людини, яка працює, аби поповнити свій пенсійний дохід. Співробітники мають різні особисті потреби та цілі, які вони сподіваються задовольнити за допомогою роботи. Дієвою мотивацією може бути пропозиція різних типів винагород для задоволення різних потреб працівників» [5, с. 416].

В умовах, коли HR-менеджери спостерігають зниження ефективності традиційних підходів до стимулювання співробітників, ми пропонуємо скористатися рекомендаціями сучасної концепції мотивації персоналу, що базується на так званій теорії поколінь.

Так, перед представниками покоління X (особи, які народилися між серединою 1960-х і початком 1980-х років) потрібно ставити чіткі конкретні цілі, однак важливо давати їм розумну свободу дій щодо методів і шляхів досягнення цих цілей. Розвивайте у них зацікавленість в отриманні нових навичок і знань, надаючи можливості для самореалізації та кар'єрного зростання. В менталітеті покоління X, як правило, закладено правило «працювати важко, грати жорстко».

Це покоління звикло «захищати себе», тому їм потрібно давати можливість самостійно вибрати варіанти, тобто варіанти відбору завдань, варіанти вирішення проблем, варіанти формування нових процесів і варіанти розроблення творчих планів, але такі, що відповідають корпо-

ративним цілям. Їм також можна давати свободу використання своєї винахідливості та творчого потенціалу для досягнення успіху.

Сильні, орієнтовані на відносини наставники – велика цінність для молодих співробітників. Покажіть, що ви їм довіряєте, не контролюєте їх в процесі виконання проекту. Проводьте час із ними і реагуйте на їх прогрес.

Представники покоління Y народилися в період з кінця 1970-х років до кінця 1990-х років. Щоб домогтися успіху з представниками цього покоління, треба ставити перед ними одночасно декілька завдань і давати їм свободу самим організувати час виконання. Вони звикли до багатозадачності і, швидше за все, можуть самостійно вирішувати, що потрібно робити і коли. Більше того, вони готові до появи проблем, пов'язаних з одночасним виконанням декількох завдань.

Ці люди звикли працювати в тандемі з іншими, тому їм бажано об'єднувати в робочі групи або команди. Також треба формувати структури та формулювати чіткі принципи управління, а іноді й конкретні методи чи підходи до досягнення цілей, бо, незважаючи на зовнішню впевненість, їм іноді потрібен вступний інструктаж від керівництва.

У процесі побудови відносин формуйте та підтримуйте зв'язок з ними, щоб вони відчували себе комфортно й знали, що можуть покластися на вас як на авторитетну особу, якщо виникне така необхідність. Винагороджуйте їх за кожного зручного випадку і надихайте промовами про важливість досягнення успіху на кожному етапі реалізації довгострокових планів. Регулярно зустрічайтеся з ними, намагайтеся бути постійно в курсі всього, що відбувається в колективі. Демонструйте свою щирі зацікавленість в їх професійному зростанні та успіху [7].

Молоді люди, представники покоління Z, народилися на початку 2000-х років. Це інтелектуальні виконавці, які не люблять довго чекати, орієнтовані на швидкий результат і не вірять в невизначене майбутнє. Вони дуже примхливі й також вимагають особливого підходу, який виражається переважно в прийнятті їх такими, якими вони є, чіткості постановки завдань та визначенні дедлайнів.

Важливо сприяти тому, щоб представники цього покоління могли легко обмінюватися досвідом один з одним, чітко бачити свої досягнення та напрямок руху. Хмарні рішення, які дають змогу всім членам команди швидко обмінюватися файлами, розміщувати важливі документи на загальних серверах, куди можливий доступ кожному і в будь-який час, сприяють економії часу та сил співробітників.

Потрібно постійно переглядати індивідуальну продуктивність кожного співробітника.

Важливо розуміти, що робить співробітник, які ставить перед собою цілі, як їх досягає.

Всі хочуть отримувати зворотний зв'язок в режимі реального часу. Миттєвий механізм зворотного зв'язку може істотно підвищити залучення та мотивацію, послідовно спрямовуючи співробітників в потрібному напрямі. Він може також дати співробітникам можливість вносити свої пропозиції безпосередньо керівництву.

У компанії завжди повинна бути забезпечена можливість віддаленої роботи співробітників. Доступ до файлів з будь-якої точки земної кулі – це вже не просто зручний інструмент, а невід'ємна складова ефективного робочого процесу [8].

Більшість теорій мотивації, що вивчаються у вищих навчальних закладах, орієнтується на економічний індивідуалізм, який у нашій країні є більш характерним для частини представників покоління Y та більшою мірою для покоління Z. Водночас, на наш погляд, працівників, яких можна віднести до покоління X, пов'язує з організацією скоріше їхня лояльність до неї або суспільства, ніж егоїстичні інтереси кожного з них. Ці робітники більш схильні до бригадних методів роботи, колективних цілей та оцінювання виконання роботи колективу загалом.

Висновки. Результати проведеного дослідження особливостей формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу підприємства дають можливість запропонувати низку заходів щодо його вдосконалення:

1) за ефективного менеджменту слід використовувати всі форми зовнішнього впливу на особистість працівника для того, щоб він був готовий докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби;

2) не слід вважати, що концепції мотивації мають універсальне застосування; в умовах соціальної неоднорідності персоналу менеджери повинні змінювати методики створення мотивації таким чином, щоб вони підходили для працівників конкретної організації в рамках наявних культурних цінностей;

3) важливо розуміти, що у сучасному світі працівники більше не залежать від керівників або колег, вони самостійно управляють своїм розвитком, прагнучи до досягнення спільної мети.

Наслідками постійного прагнення до вдосконалення мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу на підприємстві стануть зниження рівня стресу в колективі, підвищення продуктивності праці, зростання зацікавленості працівників у результатах своєї праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завадський Й. Менеджмент: підручник. Т. 1. Київ, 2002. 543 с.
2. Колот А. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2002. 337 с.
3. Харун О. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2011. Вип. 8 (29). Ч. 4. С. 366–371.
4. Прокопенко О. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 167–175.
5. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. Київ, 2002. 671 с.
6. Бабчинська О., Настечина С. Зарубіжний досвід мотивації персоналу та його впровадження на вітчизняних підприємствах. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=38898>.
7. Javitch D.G. Motivating Gen X, Gen Y Workers. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/206502>.
8. Как мотивировать поколение Z: 4 главные правила. URL: <https://igate.com.ua/news/15127-kak-motivirovat-pokolenie-z-4-glavnye-pravila>.