

УДК: 331.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-10-15

Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного

СУЧАСНІ НОВАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Стаття присвячена впровадженню сучасних новацій в системі мотиваційного менеджменту персоналу; проаналізовано та обґрунтовано теоретичні аспекти оновлення механізму управління розвитком системи мотивації в контексті реалізації забезпечення ефективної дії концепції ділового адміністрування підприємств.

Ключові слова: ділове адміністрування, механізм управління підприємствами, мотиваційний механізм, система мотивації праці, персонал.

JEL code classification: M12

Bocharova N.O., PhD, Ass. Prof.
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

MODERN INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF ENTERPRISES

Abstract. Formulation of the problem. In today's conditions, as never before, the leading role of work motivation in the production management system is formed. After all, it is the motivation of work is the dominant mechanism of influence on staff in order to form their need for highly productive work, increasing interest in improving the end results and ensuring the competitiveness of the enterprise, company, organization in domestic and global markets. Therefore, the issue of ensuring an effective system of staff motivation for highly efficient work in the context of management and administration of enterprises is extremely important.

The purpose of the article is to study current trends and substantiate theoretical approaches to the formation of management strategies for the development of work motivation in the system of measures of business administration of enterprises in a transitive economy of Ukraine.

Each evolutionary period is characterized by a dominant management style used to support growth, while each revolutionary period is characterized by a dominant management problem that must be addressed before growth can continue.

Conclusions. Thus, given the fact that people, from the point of view of the economy, are an extremely valuable resource, which indicates the need to use them with maximum efficiency, we can offer for practical implementation in modern realities of the formation and operation of the vast majority of Ukrainian enterprises. management and administration of personnel on the basis of its comprehensive motivation as a friendly attitude of managers to all employees in the organization, the responsibility of managers at all levels for the successful operation of the organization, to munikatsiyi (horizontal and vertical) both inside and outside the organization, creating an atmosphere of openness, honesty, trust people, promotion of their talents and commitment to continuous improvement in both personal work and work organization.

Key words: business administration, enterprise management mechanism, motivational mechanism, labor motivation system, personnel.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, як ніколи раніше, формується провідна роль мотивації праці в системі управління виробництвом. Адже саме мотивація праці

виступає домінуючим механізмом впливу на персонал з метою формування у нього потреби у високопродуктивній праці, посиленні зацікавленості в підвищенні кінцевих ре-

зультатів діяльності й забезпеченні конкурентоздатності підприємства, компанії, організації на внутрішньому і світовому ринках. З одного боку, мотиваційний механізм виступає важелем у загальному механізмі управління підприємством, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи менеджменту персоналу, а з іншого, – він є міцним підґрунтям до побудови алгоритму практичної апробації сучасної системи ділового адміністрування підприємства. Зокрема, мотивація до праці не буде ефективною, якщо не вирішуватимуться проблеми матеріального стимулювання праці. Нові умови господарювання вимагають суттєвих новацій у вирішенні цих задач, зокрема, розробки і впровадження сучасних форм і методів заохочення працівників. Цей фактор трудової мотивації в ринкових відносинах залишається особливо значущим і вимагає пильної уваги. Важливим компонентом, що формує спонукальні мотиви до праці, є об'єктивна оцінка всього персоналу підприємства, організації і результатів діяльності кожного працівника. Відсутність достовірної оцінки особистих здібностей і трудових досягнень, а відтак приниження значущості важелів моральної та адміністративної мотивації, негативно позначається на поведінці працівника, знижує його зацікавленість у підвищенні ефективності праці.

Тому за часів становлення ринкової економіки як ніколи нагально постає питання пошуку резервів економії та максимально ефективних економічних підходів, зокрема, в системі менеджменту персоналу підприємств, адже це є одним з ключових кроків щодо можливостей зростання показників рентабельності виробництва.

Відповідно від того, наскільки діючим буде механізм формування спонукальних мотивів до високопродуктивної праці, підвищення інтелектуального потенціалу, освоєння ринкового менталітету, у вирішальній мірі залежать розвиток творчої ініціативи і запозятливості працівників, їх усвідомлене включення до процесу нарощування конкурентних переваг підприємств, установ, організацій, а отже, і досягнення ефекту синергії в трудових відносинах.

Тому надзвичайно актуальним є питання забезпечення дієвої системи мотивації пер-

соналу до високоефективної праці в контексті управління та адміністрування підприємств. Дані обставини обумовили вибір та актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в Україні управління персоналом за рахунок розвитку мотиваційних течій набуває все більшого поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого це спрямування управлінської діяльності більш розвинуте у країнах Заходу.

Зокрема, ефективність управління підприємством через оновлення механізму мотивації персоналу є об'єктом дослідження таких сучасних вчених-науковців як Клименко М.П., Різника В.В., Сазонової Т.О., Співака В.В., Філатової О.О. Цимбалюк С.О., Шульженко І.В. [1-10] та інших.

Але, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, проблема формування ефективної системи мотивування в діючому механізмі управління сучасними підприємствами не досліджена в повній мірі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та обґрунтування теоретичних підходів щодо формування стратегії управління розвитком трудової мотивації в системі заходів ділового адміністрування підприємств в умовах транзитивної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомо, що за часів ринкової економіки організація, як об'єднана на основі певних правил і процедур група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей, з'являється в результаті підприємницьких зусиль її засновників і розвивається завдяки реалізації їх власного творчого потенціалу і творчого потенціалу найманих працівників. Однак, організаційна структура компанії найчастіше залишається неформалізованою. В багатьому це є пов'язаним із станом.

Багато науковців у будь-які часи досліджували тенденції розвитку мотиваційного механізму підприємств. Особливу увагу за всіх часів і систем привертала модель зростання організації Ларі Грейнера. На його думку найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації, розмір організації, етапи еволюції, етапи революції,

темпи зростання галузі.

Згідно даної моделі життєвий цикл будь-якої організації складається з п'яти етапів (фаз) еволюції і революції на життєвому шляху організації, званих «стадіями росту». Кожна стадія починається з періоду розвитку, далі – стійке зростання і стабільність, закінчується революційним періодом організаційних змін. Кожна стадія одночасно є наслідком попередньої і причиною наступної стадії.

Кожний еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваним для підтримки зростання, в той час як кожний революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжено.

Перехід до нової стадії життєвого циклу визначає нові правила, за якими організація повинна функціонувати та підтримувати взаємовідносини з навколишнім середовищем. Важливий висновок на кожній стадії: якщо організація прагне до продовження зростання, то подальші дії її керівництва мають бути детально визначені.

Чим вище темпи зростання галузі, в якій працює організація, тим швидше вона переходить з однієї стадії до іншої.

Таким чином, можна виділити наступні стадії зростання організації та відповідні їм кризи:

1) зростання через креативність (творча фаза зростання) – криза лідерства. Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Допомогою як у зростанні, так і в усуненні останньої є вдале застосування, в тому числі, методів неекономічної мотивації

2) зростання через директивне керівництво (спрямоване зростання) - криза автономії. Коли кризу лідерства успішно подолано, настає період організаційного зростання, основою якого є чітка спланована робота і професійний менеджмент. Цьому періоду притаманні також такі характерні риси: наявність функціональної організаційної структури з чітко визначеними ролями та посадовими обов'язками; впровадження чіткої системи обліку та звітності; впровадження систем моніторингу та контролю, планування бюджету і розроблення стан-

дартів якості; комунікації стають більш формальними і знеособленими. Однак, через певний час настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починає обмежувати творчість менеджерів середньої ланки. Система управління в організації стає джерелом протиріччя, суть якого полягає в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління. Настає криза автономії, яка ліквідується шляхом застосування процесних теорій мотивацій; зокрема, вдаванням до партисипатії, як важеля виробничої демократії, головним проявом чого стає делегування повноважень.

3) зростання через делегування – криза контролю; успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою та децентралізацією функцій (що є ототожненням статусної мотивації, як такої), а також подальшим делегуванням повноважень – прийняттям і передачею певних рішень з верхніх рівнів на нижні. Таким чином, у зростаючій організації з'являються абсолютно нові, унікальні системи мотивації праці, такі як бонуси і участь у прибутку компанії. Середній ланці менеджерів делегують повноваження для проникнення на нові ринки. Верхівка компанії зосереджується на загальному стратегічному розвитку і поступово втрачає контроль над певними труднощами організації. Однак, децентралізація зрештою стає причиною нової кризи – кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому. Деякі менеджери вищої ланки роблять спробу повернення до централізованого управління, яка, як правило, зазнає невдачі через величезну кількість операцій. При цьому організації, які рухаються вперед, знаходять нове рішення проблеми застосування спеціальних методів координації.

4) зростання через координацію – криза заборони. Успішне подолання кризи делегування пов'язано із змінами в системі координації функціонування підрозділів, які входять до організації. Координаційна діяльність полягає в тому, що слабко централізовані підрозділи об'єднуються в продуктивні групи, впроваджується складна система роз-

поділу інвестиційних коштів компанії між її бізнес-одинацями. Поступово організація стикається з проблемою занадто складної системи планування і розподілу коштів, а також перевантаженою системою контролю, що викликає зниження рівня організаційної ефективності. Складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність і насувається чергова криза – криза «червоних записів» (або криза заборон). Замість спроби вирішити існуючі проблеми починаються міжособистісні конфлікти, взаємні докори і звинувачення. І тут такі рішення щодо пошуків можливостей управління таким складним механізмом постає моральна мотивація.

5) зростання через співпрацю – криза психологічної втоми або довіри. На цій стадії необхідна інтеграція команди, а для цього всім членам організації прищеплюються спільні цінності, ставляться цілі, завдання, для досягнення яких необхідно об'єднати зусилля. Тобто, саме через корпоративність шляхом звертання до найактивніших заходів не економічної мотивації здійснюється процес зміцнення колективу. Якщо на попередній стадії керування організацією здійснювалося переважно за рахунок застосування формальних систем і процедур, то на цій стадії особлива увага приділяється створенню команд і використанню міжособистісних цінностей. Соціальний контроль і самодисципліна приходять на зміну формальному контролю. Структура організації перетворюється на матричну, при цьому особливе місце відводиться інноваційній діяльності. Дана стадія не є останньою. Вона лише вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації.

Однак за будь-яких трансформаційно-інноваційних дій у життєвому циклі організації, так чи інакше, основним важелем, чинником та заручником новітніх змін опиняється персонал. На жаль, не всі керівники достатню увагу приділяють питанням роз'яснювальної роботи й мотивації персоналу, що найчастіше пов'язано з незнанням або нівелюванням повного комплексу мотиваційних методів та невмінням або небажанням застосовувати їх на практиці. Найбільш широко на вітчизняних підприємствах використовується грошове стимулювання. Але в умовах ринкових відносин та загострення

конкуренції застосування лише матеріальних методів стимулювання призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства. Неувага до нематеріальних потреб може призвести до зниження зацікавленості працівників у трудовій діяльності і, як наслідок, до погіршення якості роботи і психологічного клімату в колективі в цілому.

Основними причинами несприйняття процесу впровадження управлінських інновацій є, по-перше, суперечливість цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу (опір персоналу реалізації нововведень, виникнення бюрократичних бар'єрів на шляху їх впровадження); по-друге, дезінтеграція інноваційного процесу (розірваність, поділ його за окремими стадіями – розробка, поширення і впровадження, що генерує протиріччя між різними його учасниками: розробниками нововведень і фахівцями, що здійснюють процес їх впровадження) [9].

Фактично розрізняють шість форм ставлення працівників до нововведень:

- 1) сприйняття нововведення і активна участь у його реалізації;
- 2) пасивне сприйняття нововведення;
- 3) пасивне несприйняття нововведення;
- 4) активне несприйняття нововведення та протидія впровадженню;
- 5) активне несприйняття, пов'язане з протидією нововведенню;
- 6) крайні форми несприйняття нововведення (ігнорування і саботаж впровадження нововведення).

Тому важливим під час нововведень є контроль мікроклімату в колективі в цілому та моніторинг сприйняття змін певними відокремленими групами персоналу.

У цьому сенсі управління персоналом, в тому числі й через дієві мотиваційні важелі, а також прагнення до забезпечення нормальних умов праці й дотримання стабільного мікроклімату в колективі має базуватися на дотриманні певних соціально-правових та організаційно-економічних аспектів а саме:

- 1) соціально-психологічній діагностиці;
- 2) аналізі та регулюванні групових і особистих взаємовідношень;
- 3) управлінні виробничими і соціальними конфліктами, стресами;
- 4) інформаційному забезпеченні системи

кадрового управління;

5) оцінці та доборі кандидатів на вакантні посади;

6) аналізі кадрового потенціалу і потреби в персоналі;

7) плануванні та контролі ділової активності, а відтак й остаточно – кар'єри персоналу;

8) професійній і соціально-психологічній адаптації працівників;

9) управлінні комплексною трудовою мотивацією;

10) дотриманні правових основ трудових стосунків;

11) психофізіології, ергономіці та естетиці праці [9,10].

Фактично ж сучасна система управління персоналом, як інновація, має ті ж особливості, які притаманні будь-якому нововведенню.

По-перше, зміни у системі управління персоналом спрямовані на вирішення певних проблем у відповідності зі стратегією розвитку фірми.

По-друге, визначити остаточний результат, до якого вони можуть призвести, заздалегідь неможливо.

По-третє, зміни в системі управління персоналом можуть спричинити конфліктні ситуації, пов'язані з опором працівників, їх небажанням прийняти нововведення.

По-четверте, зміни системи управління персоналом призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають відповідні зміни в інших підсистемах фірми, тому що вони стосуються головної складової організації – її співробітників.

Тобто, у процесі розвитку система управління персоналом підприємств та організацій проходить усі стадії характерні для інноваційного процесу. І це вимагає постійного моніторингу та контролю за процесами змін, результатом чого мусить стати управління мотиваційним потенціалом як певної керованої підсистеми управління персоналом. Цей процес має включати:

1) вплив на «бажання» працювати – стимулювання праці;

2) вплив на «можливість» працювати: поміркований якісний підбір і розстановка кадрів;

3) чіткий розподіл і регламентація

функцій, прав, обов'язків і відповідальності;

4) створення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри, взаємодопомоги;

5) створення умов для безперервного розвитку персоналу; застосування ефективних методів оцінювання та ін. [9,10]

В умовах сьогодення управління мотиваційним потенціалом підприємств має базуватись на наступних апріорних принципах плідного функціонування, а саме: 1) простота і доступність; 2) інформування всіх співробітників організації; 3) готовність долати перешкоди адміністрування; 4) прозорість системи мотивації; 5) справедливість; 6) гнучкість; 7) оптимальне співвідношення розмірів премії і посадового окладу; 8) відсутність «зрівнялівки» (розмір матеріальної винагороди повинен бути адекватним досягнутим результатам); 9) оптимальна періодичність виплат; 10) постійний зворотний зв'язок; 11) залучення співробітників; 12) бюджетування системи мотивації.

Відповідно, для підвищення мотивації праці мають одночасно застосовуватись як матеріальне, так і моральне й адміністративне (статусне) стимулювання.

Однак, через певні вади, притаманні мотиваційним системам багатьох сучасних підприємств нашої держави, ми, приєднуючись до думок провідних фахівців з мотиваційного менеджменту, пропонуємо більшу увагу приділяти нематеріальній мотивації. А саме:

1) визнавати цінність працівника для організації;

2) застосовувати програми покращання умов праці та ротації кадрів;

3) застосовувати змінний графік, неповний робочий тиждень та інші гнучкі форми організації часу зміни;

4) культивувати принципи корпоративності та командний дух;

5) надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;

6) підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту. [9,10]

Цьому сприятиме впровадження на підприємстві партисипативного управління, яке допомагає поєднати мотиви, стимули та потреби людей, що працюють у групах, на основі різних форм самоуправління трудових

колективів, а відтак є об'єднуючою, підсумковою складовою новітніх підходів до формування мотивації персоналу.

Висновки. Отже, враховуючи те, що люди, з точки зору економіки, є надзвичайно коштовним ресурсом, що свідчить про необхідність їх використання з максимальною ефективністю, можна запропонувати для практичної реалізації в сучасних реаліях становлення і дії переважної більшості підприємств України такі сучасні принципи управління й адміністрування персоналу на засадах його комплексного мотивування як:

1) доброзичливе ставлення менеджерів до всіх працюючих в організації;

2) відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність організації;

3) комунікації (горизонтальні та вертикальні) як всередині, так і за межами організації;

4) створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;

5) сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації.

Список літератури:

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу// <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
2. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. -2008. -№4. -С. 32-36.
3. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталый розвиток економіки – 2011 - №5 – С. 81 – 85.
4. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.
5. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – №6, Т.2. – С. 178-181.
6. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 // Економіка та держава . – 2007. - №7. – С.79-81.
7. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 345 с.
8. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 280 с.
9. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників / С. О. Цимбалюк // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2002. – С. 268–269.
10. Шульженко І.В. Інвестиційна привабливість сільського господарства регіону / Шульженко І.В. , Сазонова Т.О.// Науковий вісник Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2010. - № 2 (41). - С. 79-83.

Reference:

1. Bykanova O. Motyvatsiia pratsi yak vazhlyvyi chynnyk zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva. Retrieved from: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
2. Daniuk V. (2008) Motyvuvannia yak chynnyk aktyvizatsii trudovoi povedinky. *Ukraina: aspekty pratsi*, №4, p. 32-36.
3. Klymenko M.P., Filatova O.O. (2011) Motyvatsiia upravlinskoho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №5, pp. 81 – 85.
4. Riznyk V.V. (2010) Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, №15/1, p. 58 – 62.
5. Spivak, V.V. Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, №6, T.2, p. 178-181.
6. Stakhiv O. (2007) Otsinka motyvatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnoho standartu upravlinnia yakistiu ISO 9001. *Ekonomika ta derzhava*, №7, pp. 79-81.
7. Solomanydyna T. O. (2005) Motyvatsiia trudovoi deiatelnosti personala. M.: *Upravlenye personalom*, 345 p.
8. Tymoshenko Y. Y. (2002) Motyvatsiia lychnosti y chelovecheskykh resursov. K. : *Yzd-vo Evrop. un-ta*, 280 p.
9. Tsymbaliuk S. O. (2002) Upravlinnia motyvatsiinym potentsialom pratsivnykiv. Menedzhment ta marketynh: dosiahnennia i perspektyvy : *materialy IKh Vseukr. nauk.-prakt. conf. K. : IVTs «Politekhnikha»*, p. 268–269.
10. Shulzhenko I.V., Sazonova T.O. (2010) Investytsiina pryvablyvist silskoho hospodarstva rehionu. *Naukovyi visnyk Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, № 2 (41), pp. 79-83.