

УДК 331.101.3

ГАЛАН ЛЮДМИЛА,
кандидат економічних наук, доцент,
Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ

У статті на підставі аналізу відомих у літературі визначень поняття "мотивація персоналу", вивчення факторів мотивації працівників різних вікових груп, виявлених під час опитування на конкретному підприємстві, обґрунтовано необхідність урахування вікового та інших факторів для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. У результаті сформовано рекомендації для менеджменту вітчизняного бізнесу, які стосуються стратегічних, економічних, організаційних напрямків діяльності організації та дають змогу встановити чіткий зв'язок між її реальними цілями та основними чинниками мотивації до праці в ній.

Ключові слова: мотивація персоналу; підприємство; управління персоналом; людський ресурс; вікові особливості працівника.

Постановка проблеми. Сьогодні, коли менеджери мають брати до уваги умови динамічного розвитку науково-технічного прогресу та ринкових відносин, найбільш критичним стає питання мотивації персоналу. Загальновідомим є факт, що персонал - це основна конкурентна перевага й головний ресурс компанії. З огляду на це, важливим стає питання вдосконалення системи мотивації для молодих поколінь працівників, оскільки, окрім професійного вдосконалення, цю категорію працівників цікавить особистісний ріст і кар'єрні перспективи, а отже, вони готові більше енергії та часу вкладати у своє професійне життя. Задача підприємства у зв'язку із цим - так побудувати систему мотивації свого персоналу, щоб цілі особистісного росту молодого працівника співпали з цілями самої організації. Основним принципом побудови системи мотивації персоналу та управління нею має бути таким: організація має достатньо ресурсів, уміло використовуючи які, працівник просуває фірму на новий щабель розвитку, одночасно вирішуючи свої проблеми та задовольняючи свої потреби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Література, яка містить результати досліджень мотивації трудової діяльності, досить різноманітна значна кількісно. Класичні роботи з цього питання належать Ф. Тейлору, Ф. Джилберту, Мак-Грегору, А. Файолу, Ф. Герцбергу та ін. Сучасні дослідники питань мотивації [1-9] описали

зміст і технології цього процесу на підприємстві, визначили й обґрунтували принципи та фактори мотивування, розробили механізми мотивації праці, пов'язавши їх з економічними результатами діяльності підприємства, але деякі локальні питання, розробивши які, можна удосконалити існуючі системи мотивації праці, постійно потребують свого дослідження. Одним із таких питань, на наш погляд, є визначення сили й вираженості мотивів професійної діяльності в різних вікових категоріях працівників.

Метою роботи є визначення особливостей професійно-трудової мотивації працівників різних вікових груп, для чого слід дослідити: 1) найбільш поширені в літературі визначення поняття "мотивація"; 2) результати анкетування працівників для виявлення проблем мотивації різних вікових поколінь персоналу; 3) сформулювати рекомендації, які вдосконалять систему мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Різноманіття підходів до дослідження проблематики визначення поняття мотивації, а також належність самих досліджень до різних сфер науки, зумовлює існування значної кількості трактувань, запропонованих різними вченими на основі досліджень поняття мотивації в системі тієї чи іншої сфери діяльності. У таблиці 1 ми узагальнили найбільш значущі й широко застосовані визначення поняття "мотивація персоналу".

Таблиця 1. - Визначення поняття "мотивація персоналу" у різних авторів

Автор	Визначення
А. К. Клочков [3, с. 5]	<i>Мотивація</i> - це спонукання працівників до досягнення цілей компанії при дотриманні своїх інтересів. <i>Мотивація</i> - це процес досягнення балансу між цілями компанії та працівника для найбільш повного задоволення потреб обох. <i>Мотивація</i> - це створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно й необхідно одному, стає настільки ж необхідно й вигідно іншому.
О. О. Гетьман, [4, с. 249]	<i>Мотивація</i> - це комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості й залучення до її здійснення.
Е. Мерманн [5, с. 12]	<i>Мотивація</i> - це та творча сила, яка допомагає нам досягати поставлених цілей в роботі й у житті взагалі, вирішувати проблеми та долати перешкоди.
Б. Моран [7]	<i>Мотивацію</i> можна розглядати як готовність витратити енергію для досягнення мети або винагород ... <i>Мотивація персоналу</i> може бути визначена як сума процесів, що впливають на збудження, спрямування і зміст поведінки, що має відношення до роботи підприємства.

Як бачимо, усі наведені в таблиці визначення подають мотивацію як постійний і безперервний процес, де організація виступає суб'єктом дії, оскільки створює умови (мотиватори), аби персонал виконував професійні задачі та примножував її ресурси. Складність і суперечливість побудови системи мотивації в конкретній організації пояснюється тим, що кожна людина за своєю природою унікальна й має особистий набір потреб, а процес мотивування будується безпосередньо навколо потреб людини, які і є основним об'єктом впливу з метою спонукання людини до дії. Відповідно й мотивація повинна відповідати особистим пріоритетам і прагненням людини, а також узгоджуватися з її життєвими принципами та моральними цінностями.

Окрім того, особливістю управління персоналом нині є те, що відбувається зміна поколінь і в сучасних працівників кардинально інші інноваційні погляди, інтереси й мотиви. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких базується мотиваційна система підприємства (організації).

Об'єкт дослідження - Одеська філія торговельно-промислової компанії "Snack. Production". Це молода, динамічна компанія, яка є лідером на ринку снекової продукції, швидко розвивається і зміцнює свої конкурентні позиції. Щорічно в кожному місті відкриваються

філії та заводи "Snack. Production", тому компанія не припиняє шукати персонал для роботи й постійно працює над удосконаленням системи мотивації персоналу на своєму підприємстві.

На сьогодні персонал Одеської філії налічує понад 120 осіб. Опитування за допомогою спеціальної анкети було проведено вибірково, респондентами стали працівники різного віку і різних посад: бухгалтери (2 жінки, 38-40 років), менеджери з персоналу й фінансисти (10 дівчат, 23-30 років), охоронці (2 чоловіки, 45 років), 15 торговельних представників (хлопці і дівчата 25-32 років), мерчендайзери (7 молодих людей, 16-23 років), супервайзери (5 чоловіків і жінок, 28-33 років), комплектувальники товару (2 хлопців, 17-20 років). Усього опитано 43 людини різного віку.

Анкета містить структурно-організований набір питань, які стосуються чинників мотиваційної активності працівника. Результати анкетування були розбиті на 4 вікові категорії, виходячи з яких, для наочності був побудований графік отриманих результатів дослідження, а саме: залежність чинників мотивації молодих працівників та працівників з досвідом роботи в сучасних умовах. Проведене дослідження дає змогу визначити найбільш впливові чинники в системі мотивації персоналу. Результати показано на рис. 1.



Рис. 1. Графік залежностей чинників мотивації молодих працівників та працівників із досвідом роботи в сучасних умовах (побудовано автором).

Проаналізувавши результати, відображені на графіку залежностей мотивації від віку, зазначимо такі особливості зміни поглядів у різних поколіннях працівників:

- у перспективі додаткового зростання зацікавлені всі працівники, як зовсім юні, так і найбільш досвідчені. Питання оплати праці максимально актуальне в нашій країні в нинішній час через тривалу кризу і хвилю масових скорочень та знижень по службі;

- цікаві завдання найбільше мотивують молоде покоління, ніж старше. Найімовірніше це пов'язано з властивою молодим працівникам амбіційністю й бажанням самопрояву;

- у можливості кар'єрного росту зацікавлені більшою мірою працівники середнього віку, тому що зовсім мо-

лоді працівники спрямовані більшою мірою на короткострокову роботу, а старше покоління вже досягло певних висот;

- гарна команда і розуміння колег тією чи іншою мірою важливі для всіх працівників, через те, що досить багато часу ми проводимо на роботі;

- гнучкий графік і дед-лайни цікавлять лише молоде покоління, оскільки вони часто поєднують роботу й навчання, для них готовність керівництва йти в цьому питанні назустріч відіграє значну роль;

- подібність власних цінностей та цінностей компанії не є надто значущим абсолютно для всіх вікових поколінь, так само як і корпоративна соціальна відповідальність компанії.

На підставі такого узагальнення поглядів груп пра-

цівників різного віку нами було виділено ряд недоліків, властивих системі мотивації в компанії, зокрема:

1) незрозуміння того факту, що всі працівники різні, відповідно, і стимулювати їх потрібно різними мотивами;

2) у матеріальному заохоченні зацікавлені всі працівники, але система оплати праці побудована таким чином, що між цілями організації та заробітною платою працівників зв'язок не простежується. Очевидно, у компанії недостатньо якісно сформульовані цільові орієнтири, а головне - не доведено важливість їх досягнення до персоналу;

3) матеріальна мотивація більше спрямована на вже виконану роботу, на результат, ніж на перспективу. На нашу думку, це пов'язано з тим, що система показників, яка визначає ефективність співробітників у компанії також не розроблена;

4) недотримання балансу заохочення й покарання, оскільки числові показники діяльності часто замінюються емоціями, особистими думками й суб'єктивними оцінками;

5) відсутність атестаційної системи, тобто тієї системи оцінки, яка могла б визначити ефективність кожного співробітника, зокрема його потенціал;

6) мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації;

7) відсутність довгострокового кадрового планування та кадрової політики.

І головне - система мотивації часто є прихованим елементом у компанії, при тому що її прозорість привела б до кращих результатів.

Зауважимо, що в більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу. Кожен працівник може підтвердити той факт, що всередині кожної компанії відбуваються кардинально різні процеси, кожна має свої переваги й недоліки. У зв'язку із цим компанії повинні вводити більш активно таку посаду, як HR-менеджер - фахівець із управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер з персоналу. У компанії HR-менеджер виконує функції, пов'язані з підбором персоналу, розробкою програм адаптації, мотивації, комплексної оцінки (атестації) та ін. HR - це скорочення від "human resources", що в перекладі з англійської означає "людські ресурси". Усвідомлення підприємцями того факту, що людський ресурс - це основний фактор конкурентної переваги підприємства, дає великий прорив у діяльності компанії. HR повинні працювати тільки з існуючими, а не потенційними працівниками компанії. На цей момент таку посаду впровадили тільки IT-компанії [6].

У результаті проведеного нами дослідження можна сформулювати такі рекомендації для удосконалення системи мотивації праці на підприємстві:

1) необхідно визначити цілі компанії, для якої здійснюється пошук конкретних працівників і чітко пояснювати ці цілі самим працівникам, показуючи, як конкретно вони можуть допомагати в їх реалізації і яку винагороду від того матимуть;

2) слід опрацювати ключові показники ефективності компанії з подальшим розподілом їх по структурних підрозділах з метою визначення зон відповідальності;

3) удосконалюючи систему мотивації праці, слід проводити постійні опитування й анкетування, щоб краще пізнати своїх працівників і найбільш чітко розуміти, що може їх мотивувати;

4) керівництво компанії має забезпечити об'єктивність і відкритість системи винагород - розмір опла-

ти праці працівника має бути визначений на основі чесної, об'єктивної та зрозумілої всім оцінки;

5) прогнозованість - працівник повинен розуміти, яку оплату і коли він отримає, тому заохочення має залежати від результатів власної праці. При цьому оплата праці має бути достатньою, як і внесок кожного працівника в діяльність компанії, а також його досвід та рівень його кваліфікації.

Упровадження визначених рекомендацій здатне забезпечити покращення системи мотивації персоналу, що є дуже важливим у сучасних конкурентних умовах.

Висновки

Таким чином, встановлено, що:

1) проаналізовані поширені в літературі визначення поняття "мотивація персоналу" характеризують її як безперервний та постійний процес формування та надання стимулів та спонукань з боку підприємства (організації) для своїх працівників з метою заохочення їх виконувати задачі компанії;

2) трудова діяльність є процесом, який обумовлюється різними факторами мотивації, а формування професійних мотивів залежить від досвіду, віку та відданості ідеалам та цінностям професії. Відповідно, така система особистих мотиваторів не може бути сформована в молодого працівника, який тільки розпочинає свою трудову діяльність, а значить, для нього організація має запропонувати іншу систему стимулів і мотиваторів, аби його діяльність на робочому місці сприяла досягненню цілей організації й отриманню нею додаткової вартості;

3) вивчення за допомогою методу анкетування чинників мотивації працівників різних вікових категорій дало змогу виявити недоліки існуючої на підприємстві системи мотивації праці та розробити відповідні рекомендації з їх усунення та подальшого вдосконалення самої системи. При цьому керівникам підприємства необхідно пам'ятати, що в молодих працівників виробництва в порівнянні з їх більш досвідченими колегами спостерігаються: висока мотивація досягнення успіху, висока загальна задоволеність, висока значущість цінностей досягнення, безпеки й самостійності, орієнтація на управління, стабільність і служіння людям, ключовою метою є реалізація в професійній сфері. Адаптація молодих фахівців пов'язана з високим прийняттям себе, переживанням емоційного комфорту на роботі, здатністю прийняти на себе відповідальність і прийняттям своїх колег. У досвідчених фахівців виражені показники: висока мотивація уникнення невдач, висока значущість цінностей безпеки, доброти й досягнення, низький контроль за дією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Job Satisfaction / F. Herzberg // A Reader. - 1976. - P. 17-32. doi: 10.1007/978-1-349-02701-9_2.

2. Laming D. Human Motivation: How Does it Work? / D. Laming // Understanding Human Motivation: What Makes People Tick? - Oxford, UK : Blackwell Publishing Ltd, 2004. doi: 10.1002/9780470773383.ch16

3. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. - М. : Эксмо, 2010. - 103 с.

4. Гетьман О. О. Побудова ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві / О. О. Гетьман // Фінансово-бюджетна політика в контексті соціально-економічного розвитку регіонів : тези Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпропетровськ, 21-23 березня 2011 р.). - Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. - С. 249-252.

5. Мерманн Е. Мотивація персоналу / Е. Мерманн. - Харків : Гуманітарний центр, 2007. - 185 с.

6. Мотивация IT-фахівців [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-it-specialistov-opyt-kompanii-asp-intervyu-c-olgoy-petrovoy>

7. Moran Barbara B. Library and Information Center Management / Barbara B. Moran. - Santa Barbara, CA, 2013.

8. Gilad Chen Ruth. Work Motivation / Gilad Chen Ruth and Kanfer Robert D. Pritchard. - Routledge, 2008. doi:10.4324/9780203809501

9. Bjorklund C. Work motivation studies of its determinants and outcomes / C. Bjorklund. - Stockholm : Stockholm school of economics. - The Econ. research inst. (EFI), 2001.

Галан Людмила,

кандидат економічних наук, доцент, Одеська національна академія зв'язи ім. А. С. Попова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ВОЗРАСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РАБОТНИКОВ

В статье проанализированы известные в литературе определения понятия "мотивация персонала" и показано, что все они характеризуют ее как непрерывный и постоянный процесс формирования и предоставления стимулов и побуждений со стороны предприятия (организации) для своих работников с целью поощрения их выполнять задачи компании.

С помощью метода анкетирования изучены факторы мотивации работников различных возрастных групп на конкретном предприятии, обоснована необходимость учета возрастного и других факторов для совершенствования системы мотивации персонала на предприятии.

Сформулированы недочеты существующей на предприятии системы мотивации и сформулированы рекомендации для менеджеров: 1) четко определить цели компании и донести их до каждого работника; 2) разработать систему ключевых показателей эффективности компании, на основании которых и определять результаты деятельности предприятий, отдельного подразделения и персонально каждого участника трудового процесса; 3) использовать научные методы для мониторинга ситуации с персоналом на предприятии; 4) усовершенствовать систему вознаграждений; 5) иметь четкие критерии соотношения зарплаты сотрудника и уровня его трудового участия.

Ключевые слова: мотивация персонала; предприятие; управление персоналом; человеческий ресурс; возрастные особенности работника.

Galan Lyudmila,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, O.S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

THE IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM OF THE PERSONNEL ACCORDING TO THE AGE FEATURES OF THE EMPLOYEES

The article analyzes the definitions of the personnel motivation known in the literature. It also shows that all the definitions describe the personnel motivation as a continual and permanent process of forming and providing the incentives from the enterprise (organization) to its employees. This process is aimed to promote the employees to complete the tasks of the company.

The questioning method was used to study the motivation factors of the employees of different ages at the certain enterprise. The necessity of consideration of the age factor for improving the motivation system of the personnel at the enterprise was explained.

The defects of the existing system at the enterprise were formulated. The recommendations for managers were made as follows: 1) to identify the goals of the company and to inform the employees about them; 2) to develop a system of key performance indicators of the efficiency of the company and to use them to measure the results of the activity of the enterprises, departments and each participant of the work process; 3) to use scientific methods to monitor the situation with the personnel at the enterprise; 4) to improve the reward system; 5) to have the wage and labor correlation criteria.

Key words: motivation of the personnel; enterprise; management of the personnel; human resource; age features of the employee.

REFERENCES

1. Herzberg, F. (1976), One More Time: How Do You Motivate Employees? *Job Satisfaction, A Reader*, pp.17-32. doi: 10.1007/978-1-349-02701-9_2.
2. Laming, D. (2004), Human Motivation: How Does it Work?, in *Understanding Human Motivation: What Makes People Tick?*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK. doi: 10.1002/9780470773383.ch16
3. Klochkov, A.K. (2010), KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools, *Eksmo*, Moscow, 103 p. (rus).
4. Getman, O.O. (2011), Building an effective personnel management system in an industrial plant, *Fiscal policy in the context of socio-economic development*, Abstracts of Intern. nauk. and practical. Internet conference. DDFA, Dnipropetrovsk, 249-252 (ukr).
5. Mermann, E. (2007), Motivation of staff [translat.], *Humanities Center*, Kharkiv, 185 p. (ukr).
6. Motivation IT-specialists, available at: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-it-specialistov-opyt-kompanii-asp-intervyu-c-olgoy-petrovoy>
7. Moran, Barbara B. (2013). Library and Information Center Management. Santa Barbara, CA: *Libraries Unlimited*.
8. Gilad, Chen Ruth and Kanfer, Robert D. Pritchard (2008), *Work Motivation*, Routledge. doi:10.4324/9780203809501
9. Bjorklund, C. (2001), *Work motivation studies of its determinants and outcomes*, Stockholm school of economics, Stockholm.

© Галан Людмила

Надійшла до редакції 30.03.2017

СХІД № 2 (148) березень-квітень 2017 р.