

УДК 331.101.3(477)

**СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ КЛАСИФІКАЦІЙНИХ КАТЕГОРІЙ**

*О. С. Телетов, д-р екон. наук;
Ю. О. Олефіренко, аспірант,
Сумський державний університет, м. Суми*

У статті розглянуто системи мотивації працівників промислових підприємств різних кваліфікаційних категорій, виділено структуру персоналу промислового підприємства, проведено його класифікацію. Зроблено спробу поєднати роль, відведену працівнику в колективі, з його здібностями, бажаннями та можливостями.

Ключові слова: мотивація персоналу, працівники промислових підприємств, структура персоналу, рівні управління, піраміда управління, піраміда потреб Маслоу.

В статье рассмотрены системы мотивации работников промышленных предприятий различных квалификационных категорий, выделена структура персонала промышленного предприятия, проведена его классификация. Сделана попытка соединить роль, отведенную работнику в коллективе, с его способностями, желаниями и возможностями.

Ключевые слова: мотивация персонала, работники промышленных предприятий, структура персонала, уровни управления, пирамида управления, пирамида потребностей Маслоу.

ВСТУП

Із сукупності функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) мотивація є найбільш залежною від менталітету, історичних особливостей розвитку, власних характеристик особистості тощо й тому найнепередбаченішою. Останні двадцять років докорінно змінили як ринки праці України, так і мотивації працівників до праці. Вивчення цієї проблеми в умовах сучасних промислових підприємств із різною формою власності є однією із важливих проблем, що постають на сьогодні. Зміни та вдосконалення мотивації відбувалися разом із розвитком суспільства. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллер, О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Класиками теорії мотивації стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд та інші зарубіжні вчені. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорії мотивації праці зробили вітчизняні вчені, зокрема А. Колот, О. Прокопенко, Г. Цехановецький, М. Вольський, В. Парсяк, Л. Балабанова та інші.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою та завданням статті є з'ясування класифікації мотивацій працівників промислових підприємств для результативного поєднання відведених працівнику в колективі ролей з його здібностями, бажаннями та можливостями.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація - це потреба чи потяг, що спонукає людей діяти з певною метою; це внутрішній стан, який заряджає людину енергією, спрямовує і підтримує її поведінку [1]. За останні двадцять років кількість працюючих на промислових підприємствах України зменшилося приблизно в 4 рази. Разом з тим випускники ВНЗ, навіть ті, яких готують саме для цієї діяльності (конструктори, технологи, фахівці економіки підприємств та ін.), не дуже прагнуть йти працювати у сферу виробництва, віддаючи перевагу посередницькій, торговельній діяльності, сфері послуг тощо.

На сьогодні в наявності спектр мотивацій до праці: з одного боку, велика кількість людей, що стоять на обліку в службах зайнятості, з іншого - нестача кваліфікованих фахівців практично зі всіх напрямків діяльності. Безумовно, багато що залежить і від виду робіт. Так, наприклад, важко уявити актора, що намагається ухилитися від нової ролі, й, навпаки, легко двірника, що хоче уникнути від роботи на новій ділянці.

З точки зору класифікаційних ознак основними характеристиками персоналу підприємства є структура та кількість персоналу. Однак, на нашу думку, кількість працюючих в організації суттєво не впливає на структуру мотиваційного механізму, а лише формує необхідний обсяг інструментів та визначає кількість категорійних груп персоналу, до яких будуть застосовуватися конкретні методи мотивації.

Тому при вивченні цієї проблеми більшу увагу слід приділити саме структурі персоналу підприємства та її аналізу, яка безпосередньо визначає класифікацію працюючих за певними ознаками. Проаналізувавши дану класифікацію менеджер з персоналу може визначити найбільш дієві та ефективні методи для мотивування робітників підприємства.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою [2].

Вітчизняні та закордонні вчені виділяють такі основи класифікаційні ознаки структури персоналу підприємства: штатно-організаційні, кваліфікаційні, соціальні та рольові (рисунк 1).

Так, *штатно-організаційна структура* персоналу поділяється на ієрархічну, лінійну, лінійно-штабну, функціональну, спрощено матричну, сбалансовано матричну, посилено матричну, проектну, процесну і дивізіональну. Від типу вибраної штатно-організаційної структури на підприємстві залежить формат побудови взаємовідносин всередині підприємства між всіма елементами організаційної структури, і зовні – з основними контрагентами, крім тих, на які підприємство немає безпосереднього впливу (органи державної влади, законодавство, глобальні економічні процеси тощо). Штатно-організаційна структура формує лише модель та ієрархію взаємовідносин, а тому не має значного впливу на мотиваційні процеси в організації.

Кваліфікаційна структура персоналу відображає склад робітників підприємства відповідно до певних кваліфікаційних рівнів. Більш детально кваліфікаційні ознаки поділу персоналу наведені у табл. 1 [2].

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

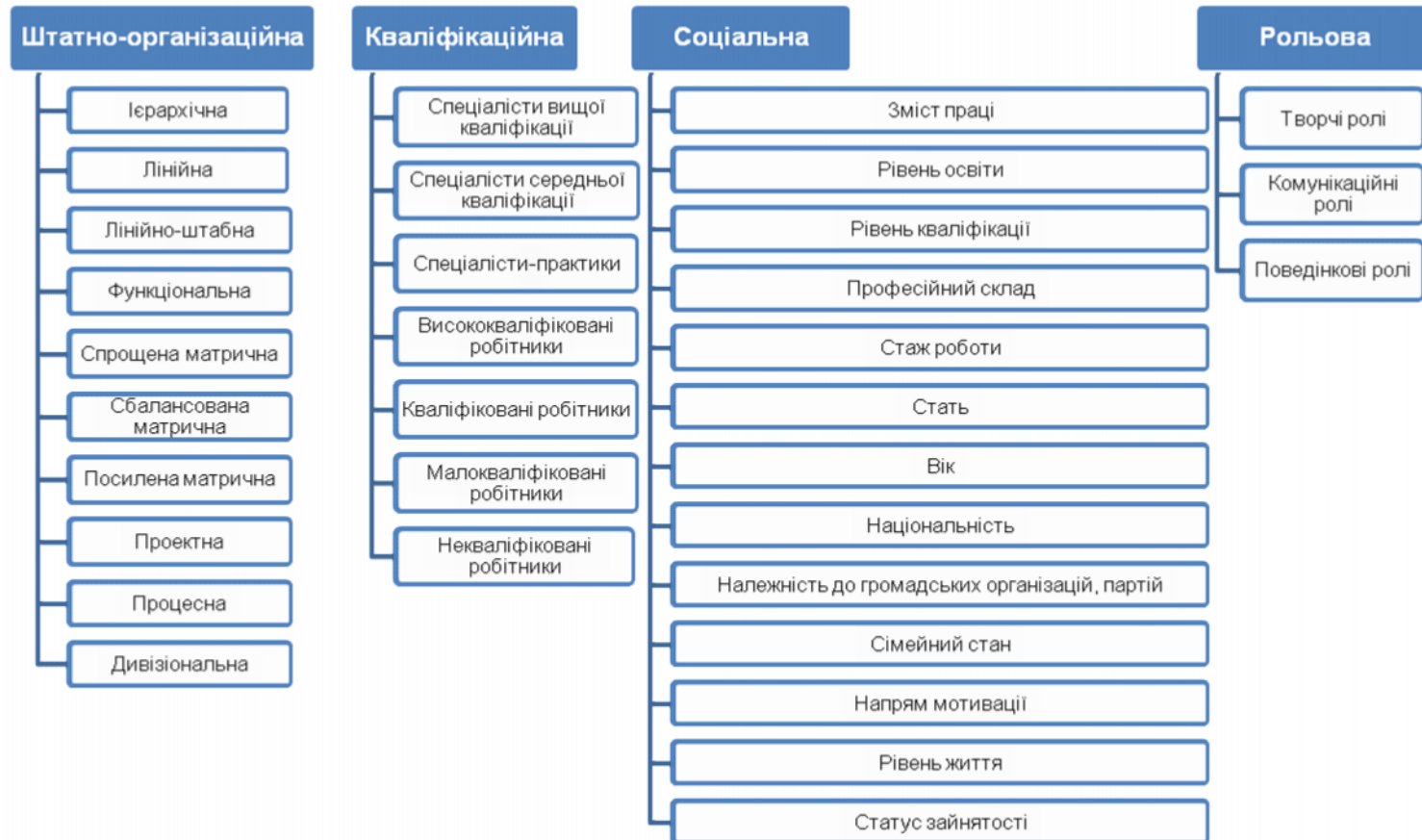


Рисунок 1 – Структура персоналу промислового підприємства

Таблиця 1 – Поділ персоналу за кваліфікаційними ознаками

| Назва кваліфікаційної групи | Загальна характеристика |
|------------------------------------|--|
| Спеціалісти вищої кваліфікації | Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років) |
| Спеціалісти середньої кваліфікації | Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи |
| Спеціалісти-практики | Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи |
| Висококваліфіковані робітники | Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках |
| Кваліфіковані робітники | Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи |
| Малокваліфіковані робітники | Спеціальна підготовка (3 місяці – 1 рік), незначний досвід роботи |
| Некваліфіковані робітники | Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи |

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності [2].

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, інженера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії [2].

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків [2].

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Поділ персоналу відповідно до його кваліфікації дозволяє визначити цінність робітника для підприємства і мотиви та особистісні цінності, що спонукають його до виконання роботи відповідно до рівня його кваліфікації та життєво-професійного досвіду, який формує його світогляд, потреби чи запити. Усі ці потреби задовольняються за рахунок фінансових ресурсів, соціальних та матеріальних благ, отриманих шляхом виконання дорученої роботи на даному підприємстві. Відповідно, виявивши такі мотиватори у кожній із кваліфікаційних категорій працівників можна достатньо ефективно впливати на їх продуктивність, задоволеність робочим місцем, лояльність до підприємства тощо.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком,

національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Відповідно до комбінації характеристик належності працівника до відповідних соціальних категорій структури персоналу можна визначити характер мотиваторів та демотиваторів і відповідно інтенсивність потрібного впливу для забезпечення мети мотивувальних заходів. Наприклад, за статевою соціальною ознакою працівники поділяються на чоловіків і жінок. Як відомо, фізіологічно жінки більш емоційні, чоловіки – більш раціональні. Розуміння природи такої поведінки людей дає змогу підібрати потрібні мотиватори.

Ще однією важливою ознакою класифікації персоналу підприємства є *рольова* характеристика працівника у загальному штаті працюючих, яка визначає його місце в колективі та роль, що йому відводиться.

Таблиця 2 – Соціальна структура персоналу підприємства

| Назва соціальної групи | Загальна характеристика |
|---|--|
| Зміст праці | Розумова, фізична |
| Рівень освіти | Вчений ступінь за спеціальністю, магістратура (повна вища, базова вища), бакалаврат, молодший спеціаліст (середньо-технічна, середньо-спеціальна), професійно-технічна, загальна середня, неповна загальна середня |
| Рівень кваліфікації | Некваліфіковані працівники, мало-кваліфіковані працівники, кваліфіковані працівники, висококваліфіковані працівники |
| Професійний склад | Склад робітників за професіями, склад фахівців за спеціальностями |
| Стаж роботи | До 3 років, від 3 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років |
| Стать | Чоловіки, жінки |
| Вік | До 25 років, від 25 до 30 років, від 30 до 45 років, від 45 до 60 років, старше 60 років |
| Національність | Основна національність країни, традиційна для даної місцевості, нетрадиційна для даної місцевості |
| Належність до громадських партій, організацій | Члени політичних партій, члени громадських організацій, беспартійні та не члени громадських організацій |
| Сімейний стан | Одружені, неодружені, розведені, вдовці (вдови) |
| Напрямок мотивації | Передова частина колективу, активна частина колективу, пасивна частина колективу |
| Рівень життя | Високий, середній, низький |
| Статус зайнятості | Працюючі за наймом, роботодавці, члени колективних підприємств та кооперативів, самозайняті безкоштовно працюючі члени сімей |

У теорії управління ролі робітників поділяються на три основні категорії: творчі (генератор ідей), комунікаційні та поведінкові (див. таблицю 3).

Таблиця 3 – Рольова структура персоналу підприємства

| Назва ролі | Загальна характеристика |
|---------------|---|
| Творчі | Працівники, які мають здатність висувати принципові ідеї на основі енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогодні; оцінити доцільність тієї чи іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення; спонукати, організувати, критикувати ідеї для досягнення кінцевої мети того чи іншого підприємства |
| Комунікаційні | Цю «роль» повинна виконувати людина, що користується у групі високим особистим і професійним авторитетом, має вплив як на групу в цілому, так і на окремих її членів; забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи, примирює конфліктуючі сторони; узгоджує дії окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети; людина, що добре знає географію та історію району |
| Поведінкові | Кожен співробітник підприємства має свою власну модель поведінки, обумовлену як професійними, так і особистими якостями людини. Вони поділяються на: оптимістів, нігілістів, конформістів, догматиків, коментаторів, неформальних лідерів тощо |

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Від характеру ролі, що відводиться працівнику, залежить і його поведінка в колективі. Якщо ролі розподілено не правильно, то і результативність роботи всієї команди є достатньо низькою. Визначення відповідності працівника та здатність виконувати відведену у колективі роль має визначати фахівець-психолог у тандемі з працівниками відділу кадрів, який може за характеристиками особистості працівника визначити, чи здатен він фізіологічно і психологічно виконувати відведену роль, чи може він працювати в команді, чи має певні творчі здібності та комунікаційні навички для виконання творчої чи комунікаційної ролі тощо.

Визначивши класифікацію працівників за всіма основними ознаками, наступним кроком до побудови ефективної системи мотивації має бути аналіз структури персоналу підприємства з точки зору його розподілу за рівнями управління та ієрархічною приналежністю (рисунки 1 та 2).

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії. Соціолог Талкотт Парсонс розглядає ці три категорії з точки зору функцій, виконуваної керівником в організації. Відповідно до визначення Парсонса на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції або наданні послуг. Типовими представниками такого менеджменту є майстер або бригадир. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації. Типовими представниками є начальники цехів та функціональних відділів. Керівники на інституційному рівні зайняті в основному розробленням довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а

також суспільством, в якому існує і функціонує ця організація. Це президенти, генеральні директори та їх заступники, головні інженери тощо. Більш загальноживаний спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні таких категорій керівників (керуючих): керівники низової ланки (down management), або операційні управляючі керівники середньої ланки (middle management) та керівники вищої ланки (top management).

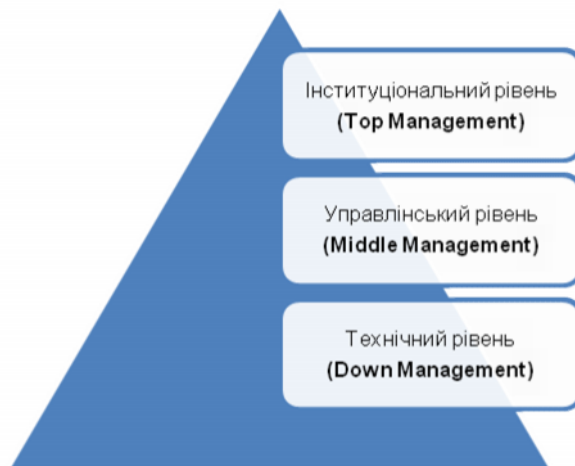


Рисунок 2 – Рівні управління за Т. Парсонсом [3]

Однак, оскільки в рамках нашого дослідження, нас цікавлять всі працівники підприємства, а не лише його управлінський склад, ми пропонуємо продовжити піраміду рівнів управління, запропоновану Т. Парсонсом і додати до її складу ще два нижніх рівні: робітники і службовці та допоміжний і сезонний персонал як найнижчий із рівнів управлінської системи. Згідно з класифікатором категорій промислово-виробничого персоналу підприємства, робітники-працівники, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, наданням послуг та виконанням робіт. До категорії службовців належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (агенти, касири, креслярі, секретарі, діловоди, статисти тощо). До допоміжного та сезонного персоналу відносять працівників, діяльність яких безпосередньо не впливає на виробничий процес, але забезпечує його життєдіяльність.

Внесення останніх двох категорій робітників у піраміду управління зумовлено тим, що саме ці категорії створюють продукт і додаткову вартість, які є основою бізнесу і забезпечують зайнятість інших управлінських категорій працівників.

На рис. 3 проілюстровано вплив різних груп потреб за ієрархією потреб за А. Маслоу на робітників, що належать до різних рівнів вдосконаленої нами концепції рівнів управління за Т. Парсонсом.

У 70-ті роки ХХ ст. видатним американським психологом Абрахамом Маслоу було запропоновано ієрархію потреб людини, яка в подальшому стала класичною (наведена на рис. 3, піраміда справа).

До первинних потреб А. Маслоу відносить фізіологічні потреби (їжу, одяг, необхідність елементарного житла тощо). Людина – це «тварина, що постійно чогось хоче» [4]. З точки зору формування системи мотивацій на підприємстві аналіз ієрархії потреб допомагає визначити, які з базових потреб є найбільш актуальними для певних категорій працівників на різних рівнях управління. Наприклад, базові (фізіологічні) потреби є актуальними для всіх категорій структури

персоналу, однак якщо для нижчих рівнів вони є визначальними, то для верхніх є такими, що самі собою розуміються. До екзистанційних потреб відносять: безпеку існування, комфорт, стабільність умов життя тощо. Соціальні: соціальні зв'язки, спілкування, прихильність, турбота про інших та увага до себе, спільна діяльність. Престижні: самоповага, повага з боку інших, визнання, досягнення успіху і високої оцінки, службове зростання. Духовні: пізнання, самоактуалізація, самовираження, самоідентифікація.

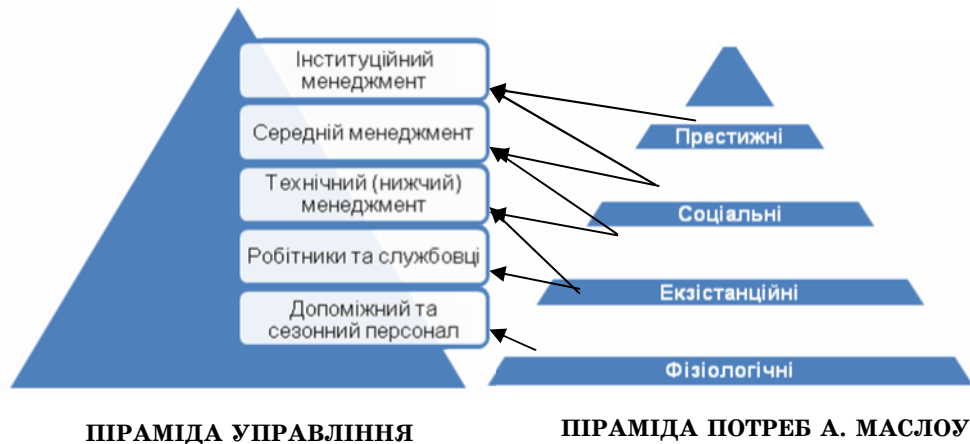


Рисунок 3 – Схема розподілу впливу базових потреб людини на працівників, що належать до різних рівнів управління

На рис. 3 визначили ключові групи потреб, які є найсильнішими мотиваторами для працівників різних рівнів управління.

Зробити роботу якісно чужими руками - завдання не з простих. Для цього необхідні знання та вміння, щоб правильно мотивувати того чи іншого працівника. Так, з рис. 3 можна побачити, що для допоміжного та сезонного персоналу, а це люди, які не мають постійного місця роботи, а отже, і стабільного доходу або отримують мінімальну заробітну плату, яка іноді менше прожиткового мінімуму, головним мотивувальним фактором буде задоволення базових фізіологічних потреб, і це зрозуміло. Керівників ж вищої ланки будуть цікавити потреби духовні та престижні. В основному вони мають гроші, які можна витратити, наприклад, на придбання автомобілів, дорогоцінних годинників, міжнародних подорожей та сучасного відпочинку, тощо, для того, щоб підкреслювати свій статус, виглядати більш респектабельним та поважним. А задоволення потреб нижчого рівня для них є такими, які самі собою розуміються.

Окрім вищевказаного, потрібно зважати на співвідношення категорій “бажання-можливість”, які полягають в тому, що не завжди бажання працюючого отримати певну заробітну плату співвідносяться з термінами та якістю виконання ним тих чи інших завдань, що відповідають посадовим обов'язкам. Усе це обумовлює необхідність спрямувати зусилля на переосмислення мотивації трудової діяльності людини, розподіляти мотивацію працівників залежно від їх базових потреб на різних рівнях управління.

ВИСНОВКИ

Отже, мотивація є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти вирішенню всього комплексу

соціально-економічних проблем, в тому числі і підвищенню якості трудового потенціалу підприємства. Першоджерелом мотиву є потреби, що спонукають працівників до дій. Мотив не можна ототожнювати з самою потребою, він є її відображенням або проявом.

Як підібрати працівника до тієї чи іншої роботи - багато в чому залежить від соціальної, кваліфікаційної, рольової характеристики людини як елемента колективу тієї чи іншої організації. Цей момент обов'язково повинний враховуватися роботодавцями. Відповідно до комбінації характеристик належності працівника до відповідних категорій структури персоналу можна визначити мотиви та ефективно впливати на дану категорію для забезпечення досягнення цілей та виконання завдань промислового підприємства.

SUMMARY

MOTIVATION OF EMPLOYEES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF DIFFERENT QUALIFYING CATEGORIES

Teletov A. S., Olefirenko U. A.
Sumy State University

The article discusses the motivation of industrial workers of different qualifying categories highlighted in the structure of the personnel on industrial enterprises, holds its classification. The authors make an attempt to combine the role of the worker in a team, with his qualification, desires and abilities.

Key words: *motivation of personnel, industrial workers, staff structure, management level, management pyramid, pyramid of needs of Maslow.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В. Г. Управління людським ресурсами: філософські засади: навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; за ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2006. - 576 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: ВД „Професіонал”, 2006.
3. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. 3-е изд. - СПб. : Питер, 2009. - 352 с. - (Серия «Мастера психологии»).

Надійшла до редакції 6 грудня 2011 р.