

Литвинова О.В., к.е.н.;
Пілігрим К.І., аспірант,
Державний університет
телекомунікацій

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто сутність та виявлено інсуючі наукові проблеми щодо особливостей формування системи мотивації персоналу на телекомунікаційних підприємствах. Надано визначення поняттям «система мотивації персоналу», «інструменти стимулювання», «інструменти конструктивного маніпулювання». Запропоновано класифікацію базових інструментів в системі мотивації персоналу телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: *пряме управління персоналом, скрите управління персоналом, система мотивації персоналу, інструменти стимулювання, інструменти конструктивної маніпуляції, інструменти мотивації.*

Постановка проблеми. Успіх діяльності телекомунікаційного підприємства тісно корелює з якістю загальної системи управління ним та, насамперед, здатністю керівників зацікавити персонал у досягненні стратегічних чи поточних цілей. В умовах ринкової економіки найголовнішим із усіх видів ресурсів, які задіяні у процесі виробництва товарів і надання послуг, є людський капітал (на рівні підприємства – персонал), особливо в інформаційно-комунікаційному середовищі, коли необхідно забезпечити надійне й ефективне функціонування комплексу взаємозв'язаних інформаційних, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій.

Відтак, можна визнати, що управління телекомунікаційним підприємством на сучасному етапі повинно бути зосереджено на створенні такої системи, в якій персонал є вмотивованим до його розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичною базою для аналізу особливостей формування системи мотивації праці на підприємстві стали наукові праці наступних сучасних закордонних та вітчизняних учених: К.Альдефера, В.Врума, Ф.Герцберга, Д.Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Абрамова, Д. Богині, В. Данюка, В. Гриньової, О. Грішної, М. Дороніної, О. Єськова, Й. Завадського, Т. Завіновської, А. Колота, В. Пономаренко, О. Пушкаря, Л. Червинської та ін.

У той же час, проведені дослідження дозволяють виокремити наступні наукові проблеми: вченими не завжди враховується важливість вирішення проблем управління персоналом взагалі та, зокрема – створення цілісної системи його мотивації як одного з елементів розвитку підприємства; по-друге, границі між поняттями «мотивація персоналу», «стимулювання персоналу» та «маніпулювання» не мають чітко окреслених меж, та найчастіше використовуються науковцями як синоніми; розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, вітчизняні науковці обходять питання використання поряд з іншими скритих інструментів маніпулювання, які мають широке розповсюдження в практиці західноєвропейських та американських компаній, ТНК.

Мета статті. Визначення теоретичного підґрунтя формування цілісної системи мотивації персоналу, здатної забезпечити реалізацію стратегічних і операційних цілей телекомунікаційного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Окремими науковцями підкреслюється необхідність супроводжувати процес розвитку будь-якого підприємства вдосконаленням праці [1], ефективно використовувати інтелектуально-кадрові ресурси [2], контролювати наявність у співробітників необхідної кваліфікації [3] тощо. Проте, питання необхідності створення зваженої та функціонально структурованої системи управління персоналом, яка б поєднувала комплекс з трьох взаємозв'язаних груп інструментів – стимулювання, мотивації і конструктивного маніпулювання, не знайшли відображення у вітчизняних наукових колах.

Встановлені наукові проблеми щодо поверхневого розкриття ролі персоналу та його мотивації у процесах розвитку та управління підприємствами призводять до необхідності обґрунтування та доказу наступної парадигми: розвиток телекомунікаційного підприємства залежить від досконалості системи управління ним, у якій пріоритетною визнається підсистема управління персоналом, умотивованого до досягнення цілей підприємства на основі науково-обґрунтованої та логічно структурованої системи мотивації персоналу. Для вирішення цього завдання запропоновано схематичне зображення системи мотивації персоналу на рис. 1.

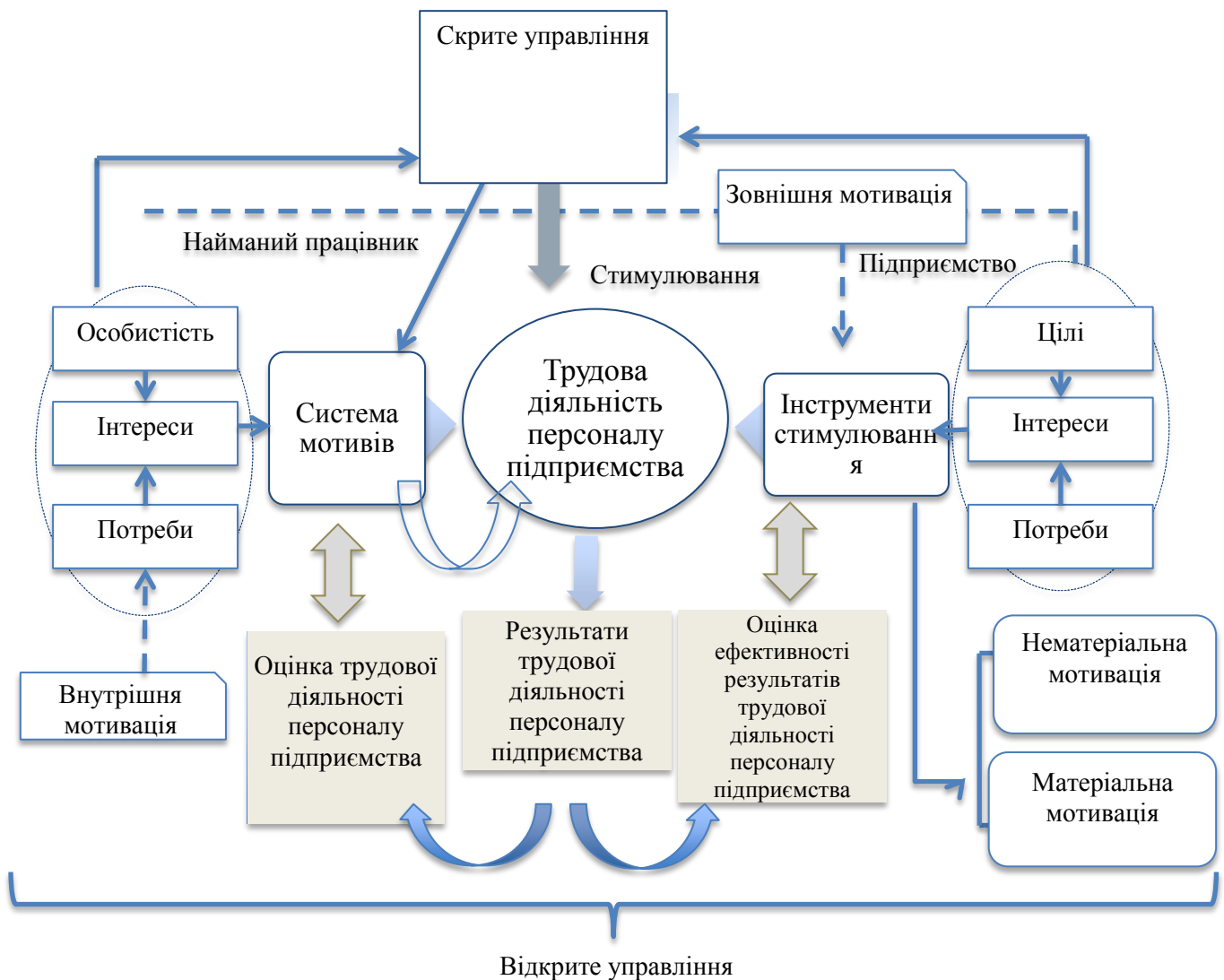


Рис. 1. Схематичне зображення системи мотивації персоналу у відповідності до висунутої парадигми управління підприємством

Очевидно, що підсистема управління персоналом (рис. 1) розглядається як складна, відкрита й динамічна система, якій притаманна саморегульованість; функціональні обов'язки які покладені на неї – керівництво співробітниками (прямий вплив або відкрите управління) та управління персоналом (непрямий вплив або скрите управління), саме непрямий вплив, на нашу думку, є базисом для системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів. Досить новим для українських телекомунікаційних підприємств є використання поряд з іншими інструментів маніпулювання, за основу яких беруться теоретико-методологічні постулати поведінкової економіки у процесах мотивації персоналу, крім того зарубіжний опит успішних корпорацій доказує, що «розумні» маніпуляції з персоналом можуть вирішити ті проблеми, коли інструменти мотивації та стимулювання безсилі, й забезпечують підвищення товарообігу у грошовому та натуральному виразі, прискорення швидкості обігу грошових коштів, рентабельності продажів та рівня EBITDA підприємства.

Маніпуляція розглядається з точки зору управлінських комунікацій та є процесом скритого управління, і виражається у психологічному впливі на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та зменшують ризики пов'язані з надлишковою свободою дій, незалежністю співробітників один від одного, або навпаки ризики щодо надконтролю, непомірній загрузці персоналу. Враховуючи об'єктивну включеність маніпулятивного управління в зміст легального (штатного) управління, є достатньо основ розглядати його структуру і механізм аналогічно легальному й відкритому управлінню, крім того його доцільно включити до системи мотивації персоналу поряд з інструментами стимулювання і мотивації. Проте не слід ототожнювати маніпуляцію персоналом, з експлуатацією персоналу, прямим домінуванням над особистістю чи її придушенням. Розглядаємо маніпуляцію як конструктивний, витончений, завуальований інструмент який знижує внутрішньоорганізаційне напруження і допомагає зкоординувати дії персоналу у напрямі досягнення загальних цілей підприємства.

Функціонування системи мотивації персоналу у свою чергу забезпечує вирішення завдань щодо управління низкою інших підсистем та є рушійною силою для загально-корпоративного розвитку, який крім цього досягається за рахунок самостійного еволюційного процесу самоосвіти. Для керівництва співробітниками (тобто для прямого впливу на працівників) і управління персоналом (непрямого впливу) використовується низка науково-практичних методів впливу на колектив або окремого працівника. Перші методи орієнтовані на усвідомлення необхідності трудової дисципліни, певної організації особистої діяльності, культури та почуття обов'язків і реалізуються через функції керівників щодо контролю за взаємодією співробітників та застосування методів впливу на поведінку персоналу.

Методи щодо непрямого впливу на персонал пов'язані із впровадженням, розвитком та оцінкою ефективності концепцій з приводу відбору персоналу, обрання способів винагороди, розвитку та оцінки дій співробітників, створення психологічного, культурного та іншого мікроклімату на робочому місці, впровадження прийомів зі сфери «поведінкової економіки» (інструментів конструктивної маніпуляції, наприклад) (див. рис. 1). Слід зазначити, що саме оцінка персоналу впливає на зміну в наборі інструментів мотивації, стимулювання та необхідності прибігання до маніпуляцій і є своєрідним повштовхом для розвитку всієї системи мотивації праці. При цьому набір інструментів в двох випадках є різним за сутністю: для прямого впливу інструментарій весь заснований на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту управління (укази, положення, стандарти які є обов'язковими для виконання; посадові інструкції, організаційні схеми, нормування; розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління); інструменти непрямого впливу, які, на наш погляд, є основою системи мотивації персоналу, не мають автоматичної дії на об'єкт управління, а їх кінцевий ефект іноді важко визначити (економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, встановлення моральних санкцій і заохочення, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки, соціальний захист, маніпуляції тощо).

Отже, систему мотивації персоналу розглядаємо в якості скінченної множини взаємопов'язаних елементів, виокремлених з середовища підприємства у підсистему, але у тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, функціонування якої забезпечує використання сукупності інструментів координації, стимулювання та маніпулювання особистісними інтересами, потребами, цілями кожного найманого працівника у напрямі досягнення визначеного набору цілей підприємства, з визначеним механізмом оцінки ефективності результатів трудової діяльності персоналу для забезпечення якісних змін у генеральній сукупності в майбутньому.

При цьому слід відмітити, що: по-перше, стимулювання є дієвим інструментом і вирішальним зовнішнім чинником впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; по-друге, для такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації; по-третє, широкого використання на практиці наряду з іншими знайшли методи та прийоми маніпулювання персоналом. Доказом першого твердження є проведений змістовний аналіз праць сучасних учених, у дослідженнях яких стверджується, що: мотивація та стимулювання є протилежними за націленістю, проте доповнюваними процесами [2]; процес мотивації включає потреби, стимули і мотиви, де стимул розглядається в якості зовнішнього чинника впливу [3]; мотивація та стимулювання за своєю сутністю розглядаються як різні процеси, де перший націлено на зміну системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій [4]; проблеми мотивації пов'язують з формуванням внутрішнього спонукання, а стимулювання вимагає зовнішнього спонукання й елементів трудової ситуації (умови оплати, організації та змісту праці, соціальні умови тощо) [5]. При цьому, звертає на себе увагу думка В.М. Гриньової [5], яка сам процес стимулювання пов'язує здебільшого з задоволенням матеріальних потреб персоналу, а розвиток мотивації – з іншими (соціальними, моральними тощо). Вважаємо, що таке твердження не зовсім коректне, виходячи з видів мотивації у сучасній теорії управління. Тому нами запропонована наступна класифікація базових інструментів в системі мотивації персоналу туристичного підприємства (рис. 2). Очевидно, що більшість перерахованих інструментів спонукання та мотивування найманого працівника до ефективної роботи можна визнати зовнішніми, тобто тими що створюють певну оболонку із стимулюючих до дій інструментів, а економічна діяльність працівника знаходиться при цьому всередині. Кожний акт взаємо обміну між внутрішніми мотивами й психо-емоційним сприйняттям особи з цією оболонкою допомагають вистроїти напрям поведінки робітника і зрозуміти, чи штучне середовище та запропоновані робочі завдання відповідають його сподіванням.

З огляду на рис. 2, розглядаємо інструменти стимулювання (або зовнішню мотивацію) як прийоми зовнішнього спонукання співробітника до успішного виконання задач чи ефективної роботи в цілому. При цьому інструменти мотивації (або внутрішня мотивація) – це прийоми направлені на регулювання процесів виконання поставлених перед працівником завдань, проте із оглядом на особистісні психо-фізіологічні, соціальні, матеріальні, статусні потреби, з приводу урахування ступеня значущості цих чинників для конкретної особи задля використання індивідуально підібраного набору методів впливу на неї.

Отже обрання інструментів мотивації вбачається досить трудомістким процесом, а отже на практиці, коли управлінські рішення приймаються у короткостроковий час, більш придатними є зважені та обґрунтовані інструменти стимулювання. Інструментами конструктивної маніпуляції вважаємо теоретико-методологічні постулати з галузі поведінкової економіки, що пов'язані з психологічним впливом на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та для зниження внутрішньо організаційного напруження.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень можна дійти наступних висновків:

- роль мотивації персоналу на телекомунікаційному підприємстві полягає у збалансуванні двох процесів – управління та розвитку персоналу та підприємства одночасно;

- управління телекомунікаційним підприємством відбувається в двох формах: відкрите (легальне) та скрите, які в свою чергу базуються на основі використання різних інструментів стимулювання, мотивації та конструктивної маніпуляції, і забезпечують створення концепцій відбору персоналу; методів його винагороди; розвитку співробітників та загальної оцінки їх праці – у цьому полягає головна ідея висунутої парадигми;

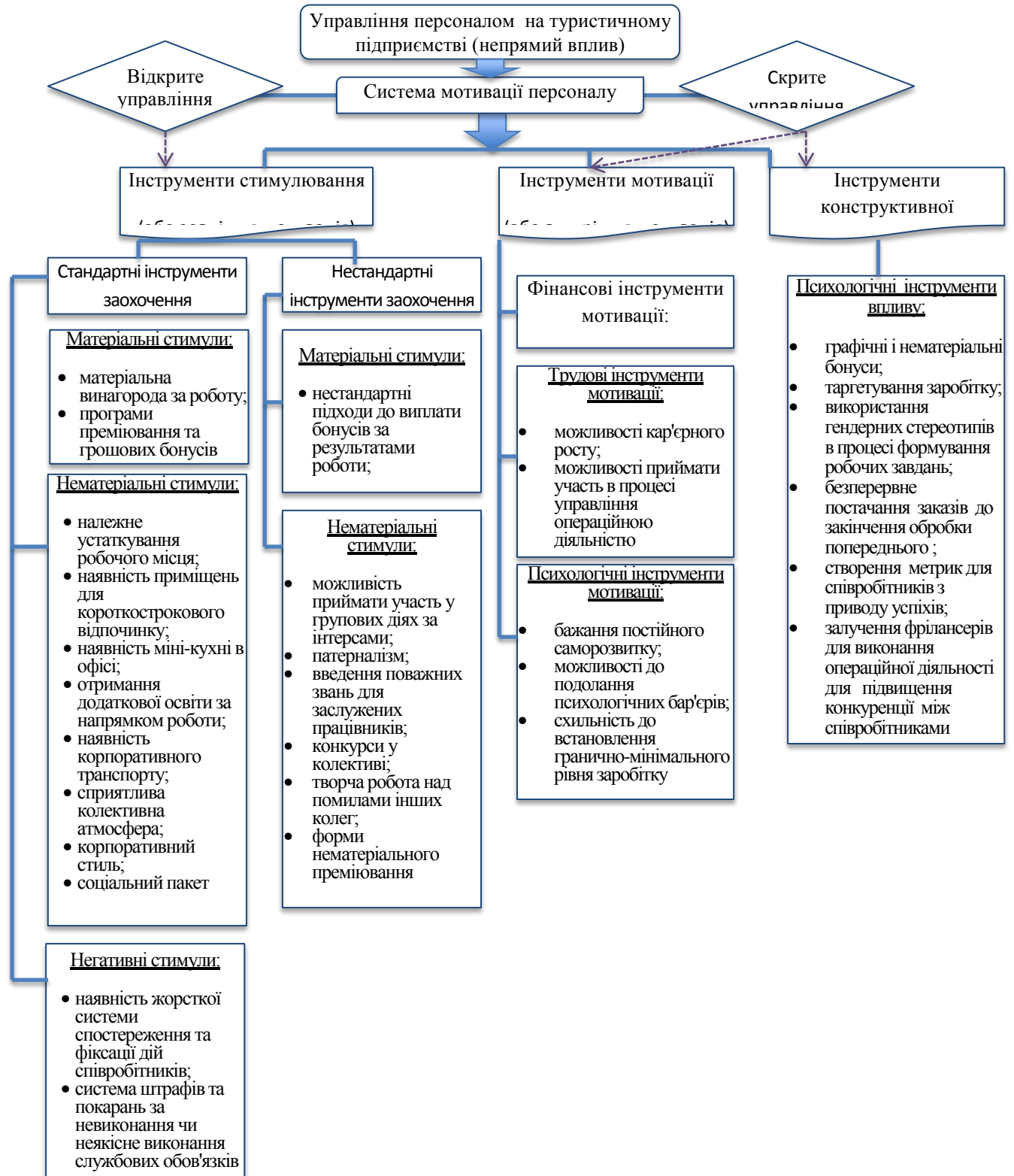


Рис. 2. Класифікація базових інструментів в системі мотивації персоналу телекомунікаційного підприємства

- для розвитку системи мотивації та, відповідно – персоналу і підприємства, використовуються відповідні методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів, застосуванню конструктивних інструментів маніпулювання, що дозволяє максимізувати ефективність досягнення цілей підприємства.

Очевидно, що висунута парадигма має теоретико-практичне значення, проте для її впровадження в діяльність конкретного підприємства (в нашому випадку підприємства телекомунікаційної галузі) необхідно врахувати специфіку вимог до персоналу подібних підприємств, відмітні від інших умови формування механізмів його мотивації до продуктивної та ефективної діяльності, специфічні риси організаційно-управлінської структури, форма організації та специфіка операційної діяльності підприємства, тощо.

Список використаної літератури

1. Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM/ В.В. Яценко, М.В. Сидорова // Креативная экономика. – 2016. - Том 10. – № 2. – С. 211-226.
2. Качмарик Я.Д. Оцінка системи мотивації праці на підприємствах / Я.Д. Качмарик, А.В. Потапенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2. – С. 207-210
3. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 46-49.
4. Орлов К.В. Инновационное развитие персонала в телекоммуникационных компаниях / К.В. Орлов, Т.В. Сидорова // Т-Сотт – Телекоммуникации и Транспорт. – 2011. - №12. – С.110-113
5. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.

Литвинова Ольга Владимировна, Пилигрим Екатерина Игоревна. Теоретическое обоснование формирования системы мотивации персонала на телекоммуникационных предприятиях. В статье рассмотрены сущность и выявлены существующие научные проблемы относительно особенностей формирования системы мотивации персонала на телекоммуникационных предприятиях. Дано определение понятиям «система мотивации персонала», «инструменты стимулирования», «инструменты конструктивного манипулирования». Предложена классификация базовых инструментов в системе мотивации персонала телекоммуникационного предприятия.

Ключевые слова: прямое управление персоналом, скрытое управление персоналом, система мотивации персонала, инструменты стимулирования, инструменты конструктивной манипуляции, инструменты мотивации.

Litvinova Olga , Pilgrim Katerina . Theoretical justification of the personnel motivation system formation for telecommunication enterprises. The article deals with the essence and reveals the existing scientific problems concerning the peculiarities of the personnel motivation system formation for telecommunication enterprises. The definition of "personnel motivation system", "incentive tools", "constructive manipulation tools" is given. The classification of basic tools in the system of personnel motivation for telecommunication enterprise is proposed.

Keywords: direct personnel management, hidden personnel management, personnel motivation system, development of staff motivation system, incentive tools, tools for constructive manipulation, tools for motivation.