

8. Мілевський В. Теоретичні засади визначення ефективної інвестиційної політики в перехідній економіці / В. Мілевський // Економіст. – 2001. – № 9. – С. 30–33.
9. Насыров М. Определение финансово-экономической эффективности инвестиций с использованием принципов ЮНИДО : учебно-метод. пособие / М. Насы- ров. – Казань : Казанский гос. техн. ун-т, 1995. – С. 82.
10. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні / А.А. Пере- сада. – К. : Лібра, 1998. – 392с.
11. Шарп В., Александр Г., Бейли Д. Инвестиции : пер. с англ. / В. Шарп, Г. Александр, Д. Бейли/ – М. : ИНФРА-М, 1997. – 1024 с.

УДК 331.101.3:658

**Шильнікова З.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧASНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У статті розглянуто актуальні проблеми мотивації праці персоналу в сучасних умовах господарювання та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства слід більше уваги приділяти поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Доведено, що при вдалому поєднанні різних методів мотивації можна активізувати роботу працівників, підвищити їх інтерес до неї, що сприятиме самовдосконаленню і самореалізації, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, мотивування персоналу, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування, мотиваційний механізм.

### **Шильникова З.Н. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

В статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала в современных условиях хозяйствования и определено влияние на эффективность деятельности предприятия. Выявлено, что для усиления мотивационного влияния на персонал предприятия нужно больше внимания уделять сочетанию материальной и нематериальной мотивации работников. Доказано, что при удачном объединении разных методов мотивации можно активизировать труд работников, повысить их интерес к нему, что будет способствовать самосовершенствованию и самореализации, а также повлияет на эффективность деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, мотивирование персонала, материальное мотивирование, нематериальное мотивирование, мотивационный механизм.

### **Shilnikova Z.N. PERSONNEL MOTIVATION AS A CONSTITUTENT PART OF DOMESTIC ENTERPRISES EFFICIENT FUNCTIONING IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

The article investigates actual problems of personnel activity motivation in modern conditions of enterprise effective economic functioning. It has been found out that to increase motivation influence on personnel one should pay more attention to combining employees material and immaterial motivation. It has been proved that when different ways of motivation are combined successfully one could stir the employees to work harder, to increase their interest to work which will contribute to their self-perfection and self-realization and will influence the enterprise economic effectiveness as well.

**Keywords:** motive, motivation, personnel motivation, material motivation, nonmaterial motivation, motivation mechanism.

**Постановка проблеми.** Трудова мотивація працівника – важливий фактор його результативної роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника. Мотивація відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності та якому ступені працівник захоче і зможе розвивати і використовувати в процесі праці.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації, професійного зростання, задоволеності від досягнутих результатів діяльності, відповідальності та можливостями вияву ініціативи.

Для того щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу і провести їх ранжування. Потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати у людей бажання працювати ефективно на користь організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему мотивування персоналу досліджено в роботах таких вітчизняних вчених, як Л.О. Антоненко,

В.Д. Бондар, Н. Газенко, В. Галенко, П. Журавльова, С. Занюк, А.М. Колот, О.Г. Мельник, М.Й. Малік, А.В. Токар та ін. Окрім аспектам мотиваційного механізму приділяли увагу такі вчені, як А. Колот, О. Синицька, В. Співак, С. Шапиро та ін. Вагомим є внесок у дослідження мотиваційних проблем та вивчення матеріальних і нематеріальних умов трудової діяльності вітчизняних вчених М. Бунге, І. Вернадського, С. Вовканиця, В. Гуменюка, М. Козоріз, А. Колоти, О. Кузьміної, І. Сороки, Н. Тарнавської, М. Туган-Барановського, Ф. Хміля та ін.

**Мета статті.** Поглиблення теоретичних засад дослідження мотиваційних процесів на прикладі вітчизняних підприємств та напрацювання рекомендацій, які спрямовані на удосконалення мотивування праці в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цілому трудова діяльність членів суспільства піддається впливу різноманітних чинників, як внутрішнього так і зовнішнього характеру. Внутрішніми спонукальними чинниками є потреби та інтереси,



бажання і прагнення, цінності і ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви і стимули. Усі вони є структурними елементами складного соціального процесу мотивування трудової діяльності. А формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової поведінки являє собою суть процесу мотивування трудової діяльності.

В економічній літературі мотив трактується по-різному. Найчастіше вчені розуміють мотив як усвідомлене спонукання особи до дії з метою задовільнити свої потреби [1, с. 28; 2, с. 204].

Немає й одностайності в трактуванні поняття «мотивування персоналу», хоча більшість визначень є подібними. На думку О.С. Виханського і А.І. Наумова, «мотивування – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі, форми і спрямування діяльності з орієнтацією на досягнення визначених цілей» [3, с. 133]. Деякі автори наголошують на усвідомленні вибору людиною визначеної лінії поведінки [4, с. 11]. Інші вчені розглядають мотивування як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства чи організації [5, с. 156; 6, с. 12].

У загальному розумінні мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій. Сьогодні існує чимало підходів до мотивації праці. До початку ХХ ст. були досить поширені такі підходи, як владне примушення і стимулювання мінімальним заробітком та метод «батога і пряника», який і домінував в Україні на початку економічних перетворень. Однак ці методи мають загальні недоліки: практично не стимулюють творчу працю і розвиток працівників; не створюють передумов для діючої мотивації управлінської праці. Okрім того, спрямовані, головним чином, на задоволення первинних органічних потреб, що для сучасної людини недостатньо [7, с. 118]. У зв'язку з цим з'явилися такі підходи щодо мотивації праці, як змістовні (теорія ієархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Келлланда), засновані на використанні спонукальних мотивів, що змушують працівника діяти у визначеному напрямку, і процесуальні (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера), що враховують поводження працівників з урахуванням сприйняття і пізнання їхніх потреб.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник зобов'язаний зрозуміти, що існує і моральний чинник. Усе рівно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного працівника вдастся рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату як окремого працівника, так і підприємства в цілому;
- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною;
- давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах);
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці;

– приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну [8].

В контексті ефективного управління мотивуванням персоналу необхідно розрізняти поняття «система мотивування» та «мотиваційний механізм діяльності».

Систему мотивування можна розглядати як комплекс складових підсистем, які містять згрупований у певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють тричотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [9, с. 49].

Мотиваційний механізм представляє собою механізм реалізації праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір фактірів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення у замкнений постійно повторювальний процес. Стосовно економічної, потребницької мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікроекономічних координат. Okрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови само стимулювання, перетворює мотивацію із можливості у реальність [10].

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства (рис. 1). Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Ale все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки, з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації [11].

Для побудови сучасної системи мотивування персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують фахівців працювати ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей організації і створити відповідну систему мотивування персоналу. На нашу думку, ентузіазм найманіх працівників залежить від упевненості в тому, що: ефективна робота призведе до досягнення запланованої професійної мети; професійні успіхи будуть оцінені і винагороджені працедавцем.

Виходячи з цих чинників, ефективна система мотивування персоналу повинна бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників, а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їх праці, а також засталегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом.

Для реалізації можливості залучати й утримувати необхідних фахівців, а також орієнтувати їх на ефективну роботу й досягнення цілей організації, необхідно, щоб системне мотивування включало: систему базових окладів; систему преміювання на основі ключових показників ефективності; соціальний пакет; програму нематеріального мотивування.

Ефективне системне мотивування повинно виражати залежність розмірів матеріальних виплат співробітників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні співробітників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Особливо актуальну є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулування зайнятих в економіці [12, с. 140].

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.



**Рис. 1. Схема мотиваційного механізму, який опирається на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування**  
Джерело: власна розробка

Непряме матеріальне мотивування – це так званий компенсаційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету і т. п. У вітчизняній практиці система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових не грошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованими трудовим законодавством: оплата листків непрацевдатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам допологової і післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Рішення про впровадження непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже відповідальним. Ефективна система компенсацій разом із грамотно побудованою системою матеріального мотивування дозволить підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими прадедавцями.

Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства

За допомогою нематеріальної мотивації підприємство проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми відношення до свого підприємства, пишалися працею на ньому та розуміли значення економічної безпеки підприємства [13, с. 144].

Концепція нематеріальної мотивації персоналу ґрунтуються на реалізації не стільки первинних потреб, скільки потреб вищого порядку. Вона передбачає активізацію людської свідомості, самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результатів, у яких зацікавлений як він сам, так і підприємство в цілому. Можна стверджувати, що нематеріальна мотивація персоналу є актуальним та економічно доцільним напрямом імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і на цій основі забезпечує формування людського капіталу [14].

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг і закінчуючи внутрішнім кліматом організації, можливістю



проявiti себе в рiзних аспектах життя органiзацiї, можливiстю навчитися чомусь, що є корисним для самого спiвробiтника. Методи нематерiальної мотивацiї можуть застосовуватися до конкретного спiвробiтника або реалiзовуватися безадресно. До останньої вiдноситься проведення спiльних корпоративних заходiв, а також надання рiзних пiльг так званого соцiального пакета. На сьогоднiшнiй день соцпакет є одним з найефективнiших способiв мотивацiї спiвробiтникiв: органiзацiя безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобiльного зв'язку, пiльговi або безкоштовнi путiвки в санаторiй за станом здоров'я, а також можливiсть пiдвищiti квалiфикацiю або пройти навчання за рахунок органiзацiї.

Ще одним методом нематерiальної мотивацiї є покращення умов працi: забезпечення персоналу новiтнimi технологiями, створення комфортичних робочих зон, покращення дизайну iнтер'єру, встановлення кондицiонування та опалення примiщення i т. д. Важливим iнструментом також можуть стати корпоративнi свята, навiть iз залученням сiмей спiвробiтникiв. У зарубiжнiй практицi існує таке поняття, як team building (командоутворення). До основних складових процесу створення команд вiдносяться:

– формування та розвиток навикiв командної працi (team skills) – спрямованiсть загальної цiлi з персональнiми, прийняття вiдповiдальностi за результати команди i т. д.;

– формування командного духу (team spirit) – сукупнiсть психологiчних вiдносин спiвробiтникiв до колег та органiзацiї. Основнi заходи, спрямованi на розвиток довiри мiж робiтниками, посилення вiдчуття єдностi, пiдвищення неформального авторитету керiвникiв;

– формування команди (team building) – механiчнi дiї по пiдбору, оптимiзацiї структури команди та функцiонально-рольового розподiлу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язкiв усерединi колективу, регiональних пiдроздiлiв [15].

Сьогоднi спiвробiтники повиннi вiдчувати увагу керiвника до кожного з них, i вiдношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивацiї спiвробiтника – це деперсоналiзацiя.

На сьогоднiшнiй день використання матерiального заохочення без орiєнтування на нематерiальнi мотивацiю не принесе такого ефекту як при використаннi цих двох методiв. Тому що нематерiальнi мотивацiя повинна бути постiйним прiоритетом та частиною культури органiзацiї, яка базується на емоцiйних та внутрiшнiх потребах працiвникiв, а монетарна мотивацiя повинна носити додатковий премiальний характер та пiдсилювати загальний мотивацiйний механiзм [16].

**Висновки.** Постiйнi конкуренцiї примушує керiвникiв пiдприємств i органiзацiй замислюватися над впровадженням сучасних технологiй i нових пiдходiв до органiзацiї управлiння ними. Сьогоднi на пiдприємствах поширене матерiальне мотивацiя. У той самий час нематерiальнi мотивацiя спонукає працiвникiв до досягнення кращих результатiв у довгостроковiй перспективi, дозволяє їм максимально

розкрити i реалiзувати свiй трудовий потенцiал. Для працiвника важливо знати, що вiн працює там, де його цiнюють, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються i дозволяють почувати себе «своїм» в колективi.

Глибоке розумiння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування спiвробiтникiв, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає спiвробiтникiв добровiльно брати на себе вiдповiдальнiсть в умовах повної завантаженостi i задоволеностi роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соцiальна захищеностi будуть додатковими чинниками в системi, а мотивуватимуть до роботи чiтке розумiння вiдповiдальностi i повноважень, визнання, кар'єрне зростання, а також вплине на ефективнiсть дiяльностi пiдприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Еськов А.Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А.Л. Еськов, В.Е. Брижниченко // Вісник технологiчного унiверситету. Подiлля. – 2002. – № 5. – С. 27–30.
2. Шаульська Л.В. Мотивацiйний механiзм ефективного використання трудового потенцiалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романов // Вiсник технологiчного унiверситету. Подiлля. – 2003. – № 4. – Ч. 1. – Т. 2. – С. 203–207.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998. – 528 с.
4. Дишлюк Н. Мотивацiя i поведiнка людини в сферi працi / Н. Дишлюк // Украiна: аспекти працi. – 1997. – № 3(4). – С. 9–11.
5. Кузьмiн О.Є. Основи менеджменту : пiдручник / О.Є. Кузьмiн, О.Г. Мельник. – К.: Академiдав, 2003. – 414 с.
6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр Е.И. Высоцинова, 2007. – 184 с.
7. Набока Р.М. Вплив мотивацiї на ефективнiсть використання трудового потенцiалу пiдприємства / Р.М. Набока // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/25\\_NNP\\_2009/Economics/50639.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm).
8. Павлова I.I. Нематерiальна мотивацiя як чинник економiчної безпеки пiдприємства / I.I. Павлова // Соцiально-трудовi вiдносини: теорiя та практика. – 2013.– № 2(6). – С. 197–203.
9. Вовканич С.Й. Активiзацiя наукової дiяльностi молодi в системi iнновацiйного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львiв: ІРД НАН Украiни, 2006. – 186 с.
10. Вавнux B. Мотивацiйний механiзм пiдприємництва АПК в ринковiй економiцi / В. Вавнux // Вiсник Львiвського унiверситету. Серiя «Ekonomika». – 2008. – Вип. 40. – С. 56–60.
11. Полукаров В.Л. Основы менеджмента : учеб. пособие / Полукаров В.Л. – М.: КноРус, 2009 –240 с.
12. Яковенко В.Г. Мотивацiя персоналу як один з факторiв пiдвищення ефективностi роботи пiдприємства / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вiсник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 32(1075). – С. 137–141.
13. Дуда С.Т. Мотивацiя та результативнiсть працi персоналу пiдприємства: їх сутнiсть та взаємозвязок / С.Т. Дуда, X.Р. Кiцак // Науковий вiсник НЛТУ Украiни: Збiрник науково-технiчних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188–193.
14. Зiновчuk B.B. Нематерiальна складова мотивацiї персоналу сiльськогосподарських пiдприємств / В.В. Зiновчuk, T.B. Штерма // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.znau.edu.ua/visnik/2011\\_2/2/226.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2011_2/2/226.pdf).
15. Дiмiтровi С.Д. Шляхи пiдвищення мотивацiї персоналу / С.Д. Дiмiтровi // Культура народов Причeрноморья. – 2011. – № 216. – С. 46–49.
16. Саннiкова С.Б. Нематерiальнi мотивацiя персоналу пiдприємства / С.Б. Саннiкова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/6930/1/462.pdf>.