

УДК 331.101

**Забаштанський М.М.***доктор економічних наук, доцент**Чернігівського національного технологічного університету***Борисенко Л.І.***старший викладач**Чернігівського національного технологічного університету***Лавренко Ю.О.***магістр**Чернігівського національного технологічного університету*

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

У статті розкрито сучасні підходи до трактування дефініції «мотивація» в контексті її історичного розвитку, досліджено зарубіжний досвід стимулювання праці робітників, проаналізовано особливості та встановлено внутрішні та зовнішні фактори мотивації праці персоналу в Україні. Розроблено систему заходів щодо покращення мотиваційної системи та обґрунтовано необхідність запозичення зарубіжного досвіду стимулювання праці.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, мотиваційна система, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, система «довічного найму».

### **Забаштанский М.Н., Борисенко Л.И., Лавренко Ю.А. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

В статье раскрыты современные подходы к трактовке дефиниции «мотивация» в контексте ее исторического развития, исследован зарубежный опыт стимулирования труда работников, проанализированы особенности и установлены внутренние и внешние факторы мотивации труда персонала в Украине. Разработана система мероприятий по улучшению мотивационной системы и обоснована необходимость заимствования зарубежного опыта стимулирования труда.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, мотивационная система, материальная мотивация, нематериальная мотивация, система «пожизненного найма».

### **Zabashtanskij M.M., Borisenko L.I., Lavrenko Yu.O. MODERN ASPECTS OF STIMULATION OF PERSONNEL WORK**

The article deals with the modern approaches to the interpretation of the definition of "motivation" in the context of its historical development. The foreign experience of employee stimulation is studied. The features and the set of internal and external factors of personnel motivation in Ukraine were described. The system of measures which aims to improve the motivational system and the necessity of borrowing foreign experience so that to stimulate labor were developed. The main obstacles to the effective implementation of the motivation were studied.

**Keywords:** staff motivation, motivation system, material motivation, intangible motivation, the system of "lifelong hiring".

**Постановка проблеми.** Людський капітал має надзвичайно велике значення для результативного функціонування підприємств, установ та організацій, оскільки саме він виступає складовою частиною, від якої залежить реалізація основних цілей компанії. У сучасних умовах дії суб'єкта господарювання повинні бути спрямовані на розвиток, залучення й утримання ефективно діючої робочої сили в контексті складного динамічного оточуючого середовища.

Саме у цих умовах надзвичайно актуалізується проблема мотивації праці персоналу та правильної побудови системи стимулювання працівників. Формування мотиваційного середовища на підприємстві, що забезпечує максимальну зацікавленість персоналу у сприятливій реалізації власного трудового потенціалу, є одним із головних завдань його функціонування. У зв'язку із цим досягнення стратегічних цілей підприємством безпосередньо залежить від наявної мотиваційної системи праці персоналу, моральних та матеріальних стимулів, соціально-психологічного клімату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність питання мотивації праці персоналу з кожним роком зростає, оскільки працівникам потрібні стимули та впевненість щодо результативності їх праці. Зазначене питання досліджується значною когортою вчених теоретиків та практиків, серед яких: П. Бірч, О. Байда, Н.В. Гончаров, О.А. Грішнова, Г. Гофстеде, Ж.В. Дерій, Г.В. Іванченко, Є.П. Ільїн, А.Я. Кібанов, І.І. Кичко, О.М. Криворучко, А. Маслоу, О.В. Тужилкіна, А.В. Холодницька та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим детальний аналіз наукових публікацій із цієї проблеми виявив фрагментарне дослідження особливостей мотивації праці робітників у сучасних умовах.

**Мета статті** полягає у дослідженні вітчизняних та зарубіжних систем мотивації праці персоналу, визначенні ключових мотиваційних чинників, які доцільно враховувати для їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Початок історії мотивації праці персоналу можна ототожнювати з першими спробами стимулювання роботодавцями працівників та формулювання теорій мотивації дослідниками. Феномен мотивації праці працівників знайшов місце ще у працях грецьких філософів. Основою мотивації праці слугує потреба, яка в силу того, що всі люди різні, відрізняється, як результат – нині відсутній єдиний чіткий підхід до трактування поняття «мотивація». Але, тим не менш, ідея давніх мислителів єдності інтелекту та ефекту стала стрижнем мотивації праці у цілому.

Сучасні вчені теж трактують термін «мотивація» по-різному. Так, О.М. Криворучко визначала мотивацію як ступінь якості управління персоналом і запропонувала оцінювати її за розробленими шкалами визначення ступеня задоволеності працівників роботою в організації та використання потенційних можливостей сформованої системи управління персоналом [1].

А.Я. Кібанов зазначив: «Мотивація – це процес свідомого вибору особою того або іншого типу пове-

дінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників» [3].

Є.П. Ільїн виділяє три фази мотивації: формування мотиву, досягнення об'єкта потреби, задоволення потреби. Саме ці три складники в системі, на його думку, можуть стати основою формування стратегії мотивації праці персоналу [2].

Узагальнюючи наявні підходи до трактування, вважаємо, що мотивація праці персоналу – це безперервний, цілеспрямований процес щодо підвищення результативності та якості праці персоналу за рахунок задоволення його індивідуальних потреб.

Необхідність практичного використання системи мотивації праці персоналу на підприємстві зумовлена низкою переваг: формує умови для практичного використання людських ресурсів, впливає на результативність функціонування суб'єкта господарювання, забезпечує зростання продуктивності праці та якості продукції; дає змогу оптимізувати операційні витрати підприємства; поліпшує соціально-психологічний клімат на підприємстві.

Система мотивації праці працівників підприємства передбачає можливість застосування різних інструментів її реалізації, ключовими серед яких можна виділити: грошові і негрошові стимули; можливість кар'єрного росту та зміни роду занять; урізноманітнення праці; влаштування неформальних вечірок, зустрічей; повну оцінку виконаної роботи; поліпшення умов праці; надання допомоги у вирішенні особистих проблем.

Порівняння цих показників з теорією ієрархії Абрахама Маслоу забезпечує деяке цікаве розуміння мотивації співробітника. Першим фактором мотивації є цікава робота, оскільки вона виступає чинником самореалізації. Другим вагомим фактором є висока заробітна плата, яка виступає фізіологічним чинником. Третім фактором є повна оцінка виконаної роботи, яка виступає чинником поваги. Четвертий фактор мотивації – забезпечення працею, тобто є чинником приналежності та самореалізації. Задоволення вищезазначених факторів, згідно з теорією Маслоу, дає змогу досягти найвищої мотивації працівників [4].

Потрібно враховувати, що занадто сильна мотивація може, навпаки, паралізувати діяльність, спричиняючи надмірну емоційну напругу. Приводами зниженої підготовленості дії і продуктивності праці за високої мотивації є такі:

- занадто сильна мотивація спричиняє неспокій, а праця людини, повної неспокою, стає менше якісною та продуктивною;

- працівник так переймається пильнуванням безпосередніх результатів і чинників, які на нього впливають, що втрачає свідоме розуміння тих ситуацій, вплив яких є більш довготривалий, що в остаточному підсумку знижує продуктивність;

- сильна напруга і неспокій спричиняють утрату наявних здібностей щодо швидкого розв'язання поточних проблем і активізують дію оборонних механізмів.

Для ефективної діяльності, особливо вирішуючи складні питання, найвигіднішою є пересічна мотивація. Це явище знайшло відображення в дослідженнях Пітера Бірча, який наголошує на тому, що людина досягає найкращих результатів за середньої мотивації, гірших – за занадто слабкої або занадто високої [5]. У зв'язку із цим процес мотивації праці виступає визначальним чинником управління персоналом, забезпечення результативності та якості його праці.

Із досліджень, проведених Гертом Хофстеде, слідує, що з числа цінностей, пропонованих працівникам, можна встановити такі залежності:

- робітники найчастіше надають перевагу гарним умовам праці, високим заробітним платам, стійкому соціально-психологічному клімату в колективі;

- працівники, які займаються розумовою діяльністю – професійному престижу, самостійності, можливості використання своїх умінь, розвитку, росту по кар'єрних сходах;

- жінки – сімейним цілям, людським взаєминам, безпеці і сталості роботи, вищим заробіткам [6].

Можна виділити три основні способи збільшення мотивації до праці в усіх категоріях працівників:

1. збільшення очікувань – після зусилля наступить досягнення мети, тобто слід ужити заходів, які допоможуть переконати працівників, що вони здатні досягти задуманих результатів, що їм вистачить на це наявної кваліфікації та здобутих знань;

2. збільшення впевненості у результаті – досягнення мети дає змогу отримати винагороду, проте у разі невідповідності винагороди очікуванням це може призвести до зниження його продуктивності;

3. збільшення цінності нагород – знання своїх працівників і їх переваг дає змогу запропонувати такі нагороди, які формують мотивацію у працівника.

Використання мотиваційних інструментів зарубіжними країнами є більш широким, ніж в Україні. Нині у переважній більшості населення сформовано розуміння того, що люди працюють виключно за гроші. Звичайно, питання заробітної плати повинно стояти на першому місці, але, крім фінансової сторони, у світі помітну роль відіграють нефінансові способи мотивації.

Провідні зарубіжні країни запроваджують різноманітні методи мотивації праці працівників. Прикладом креативного підходу є поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації в компанії Japan General Estate Co, яка запропонувала грошову винагороду в розмірі \$3 тис. для менеджера, який налагодить взаємини з колективом і створить позитивну атмосферу. У результаті конфлікти в компанії усунулися, загальна атмосфера покращилася, а вартість доброзичливого клімату, на думку керівництва, є досить демократичною та чесною [9]. Таку ситуацію можна розглядати з двох боків, тобто наявна і матеріальна мотивація для менеджера, і нематеріальна для інших працівників у зв'язку з налагодженням клімату в колективі.

Якщо розглядати американську модель мотивації персоналу, то можна сказати, що вона є екстенсивною, оскільки спрямована на застосування зовнішніх вичерпних ресурсів, наприклад грошей, пільг, компенсацій та ін. У більшості американських компаній акцент робиться саме на грошовій винагороді, конкуренції, страху втратити роботу, звільненні та інших методах. Але, наприклад, у Великобританії, згідно з укладеною угодою, співробітники отримують, окрім основної заробітної плати, визначену за згодою частку від прибутку (найчастіше у вигляді акцій компанії). Практичне застосування такої моделі показало, що дохід працівників від участі у прибутках у середньому становить 3–10% від базового окладу. Участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається і на компанії, і на її службовцях, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу в компанії, стимулює ефективну роботу [7].

Щодо європейського досвіду, то, наприклад, у Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводиться пільгам та компенсаціям. Якщо у працівника виникла необхідність у консультації лікаря, то компанія

надає своєму співробітнику дві оплачувані години, протягом яких він може спокійно відвідати лікарню. Якщо підлеглий протягом трьох місяців був відсутній на роботі з поважної причини, то він отримує один додатковий оплачений день відпочинку.

У Швеції першорядними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота і лише на сьомій позиції – розмір заробітної плати. Нині багато шведських компаній дають змогу своїм співробітникам працювати вдома. Шведська модель мотивації характеризується достатньо сильною соціальною політикою, яка спрямована на перерозподіл національного доходу між малозабезпеченими верствами населення. Система шведської солідарної заробітної плати передбачає виплату однакової заробітної плати особам, які працюють на однакових посадах і виконують подібну роботу незалежно від результативності його функціонування, також зменшення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати шляхом підвищення заробітку в низькооплачуваних професіях та стримування у високооплачуваних.

Практично 69% жителів Франції вважають найкращою нематеріальну мотивацію гнучкий графік роботи. Не менш важливими французи вважають медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримало й корпоративне харчування [8]. Перевага французької моделі мотивації праці полягає у тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність та якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці [1]. Завдяки системі накопичення балів по різних категоріях (від професійних знань до дотримання техніки безпеки та ініціативності) можна підвищити рівень преміювання та увійти до п'ятірки кращих співробітників компанії.

Однією з найбільш ефективних моделей мотивації персоналу ми вважаємо японську. Японські керівники акцентують увагу на внутрішній свідомості працівника, причетності до групи, об'єднанні й отождоженні цілей працівника із цілями компанії, підготовці, підвищенні рівня кваліфікації. Дуже цікавою є система «довічного найму», «бонусного трудового стажу», делегування повноважень між керівниками та підлеглими, де взагалі відсутнє поняття «підлеглий», оскільки всі працюють на одному рівні, як велика родина. Японські працівники спокійно працюють понаднормово з думкою «треба значить треба». Система «довічного найму», «бонусного трудового стажу» має на увазі те, що чим більше працюєш в одній організації, тим вищою буде посада та заробітна плата. Але є й значний мінус: якщо працівник вирішує не працювати в даній фірмі, то його трудовий стаж нівелюється. Незважаючи на це, такий спосіб управління персоналом надає багато переваг: просування по службі; висока заробітна плата; пільги, компенсації, надбавки (мінімум два рази на рік); оплата проїзду до місця роботи; оплата витрат на медичне обслуговування; першочерговий розгляд кандидатури на вищі за рангом вакантні місця працівників фірми.

Проте, враховуючи надзвичайно важливу роль матеріальної мотивації у забезпеченні продуктивності праці працівників, доцільно враховувати розмір мінімальної заробітної плати, визначеної на державному рівні (табл. 1).

Виходячи з даних табл. 1, ми бачимо, що серед наведених країн Україна має найнижчий розмір офіційної заробітної плати, що не лише визначає продуктивність праці, якість роботи, соціально-психологічний клімат у колективі, але й призводить до збільшення рівня безробіття (рис. 1).

Нині в Україні спостерігається досить високий рівень офіційного безробіття порівняно з іншими

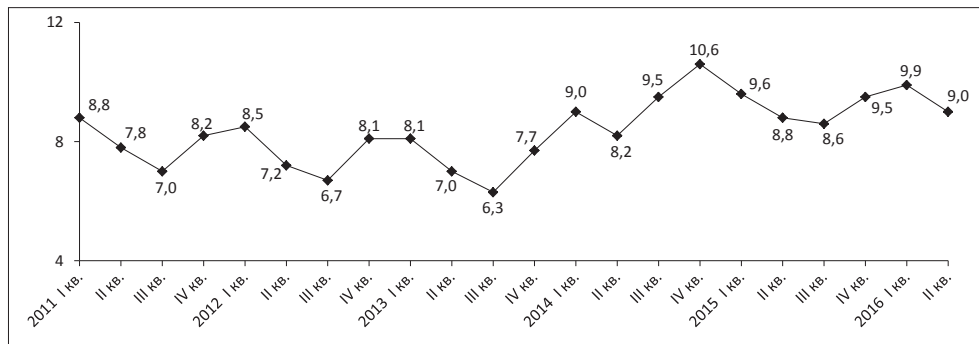


Рис. 1. Динаміка руху рівня безробіття в період 2011–2016 рр.

Таблиця 1

Мінімальні розміри заробітних плат різних країн світу в 2017 р., грн.

Країна	Мінімальна заробітна плата (грн.)
Люксембург	49 203
Франція	37 281
Німеччина	37 561
Великобританія	36 286
Польща	12 000
Румунія	5 546
Болгарія	4 692
Україна	3 200

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України

Таблиця 2

Порівняльна характеристика рівня безробіття різних країн світу в 2017 р.

Країна	Рівень безробіття
Канада	6,8
США	4,6
Японія	3,1
Велика Британія	4,8
Естонія	4,5
Литва	7,9
Україна	9,1

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України

країнами світу, що спричиняє поступову міграцію трудових ресурсів (табл. 2).

Враховуючи те, що рівень безробіття прямо впливає на скорочення податкових надходжень бюджету, необхідність мотивування праці персоналу для збереження трудового потенціалу виступає актуальною проблемою як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні держави.

**Висновки.** Стимулювання праці виступає рушійною силою, яка може істотно впливати на продуктивність праці та результативність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання у цілому. Проте для підвищення стимулювання праці працівників необхідно запроваджувати систему заходів, адаптовану до специфічних особливостей функціонування кожного підприємства, основними серед яких можна виділити:

1. формування системи індивідуальних та колективних винагород праці працівників;
2. встановлення бажаного та оптимального рівнів продуктивності праці, необхідних для отримання мотиваційних винагород;
3. забезпечення досяжності встановленого рівня ефективності;
4. формування системи безперервного моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають безпосередній вплив на продуктивність праці, та нівелювання чинників негативної дії та посилення чинників позитивної дії;
6. забезпечення пропорційності мотиваційних винагород залежно від ефективності та якості роботи.

Враховання запропонованих заходів дасть змогу не лише підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, покращити соціально-психологічний клімат на підприємстві, але й сформувати передумови для підвищення результативності функціонування підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 98–105.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации : [учебник] / Под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 638 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.
5. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб. : Питер, 2003. – 860 с.
6. Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? / Г. Хофстеде // Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия «Менеджмент». – 2006. – Вып. 4. – С. 24–32.
7. Зарубежный опыт мотивации труда / БизЭксперты [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bizexperts.ru>.
8. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86–91.
9. Козаченко А.В. Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда / А.В. Козаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).