

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.1

О.І. БАБЧИНСЬКА

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м.Вінниця

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Існує необхідність постійно шукати нові можливості для підвищення ефективності організації роботи персоналу. В даній статті розглянуто структуру мотивації, а також аналіз системи мотивації працівників, соціально-економічну основу активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їх трудової діяльності – мотивацію праці. Крім того розглянуто систему стимулювання праці персоналу, виявлено способи удосконалення мотивації. Наведено принципи закордонної мотивації та правила встановлення діалогу між керівником та працівником.

*Ключові слова:* мотивація, матеріальна мотивація, моральна мотивація, заробітна плата, потреба, підприємство.

O.I. BABCHYNSKA

Vinnitsia Trade and Economic Institute the Kyiv National Trade and Economic University, Vinnitsa

## MOTIVATION AS THE MODE OF EFFICIENT PERSONNEL MANAGEMENT

*Abstract.* There is a need to constantly look for new opportunities to improve the staff efficiency. This work looks for the structure of motivation and analysis of employee motivation, as well as the socio-economic basis for activation of personnel efforts aimed at improving their work performance - work motivation. Two types of motivation: material and non-material motivation were distinguished, factors such as motivation of staff incentive system were considered. Means to improve motivation were found. The principles of foreign and national motivation were analyzed. The work deals with main goals and rules to establish a dialogue between manager and employee. It is proven that choosing a system of incentives should be certainly taken into account the needs and interests of employees. Direct correlation between needs and motivation are proven.

*Keywords:* motivation, financial motivation, moral motivation, salary, need, enterprise.

**Постановка проблеми.** Конкуренція у сучасному світі примушує керівників підприємств постійно шукати нові можливості для підвищення ефективності організації роботи персоналу. Чи не найважливіша роль в успішному функціонуванні підприємства належать його працівникам, тому ефективність підприємства залежить від їх продуктивності праці.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. При дослідженні матеріальної та нематеріальної мотивації працівників були проаналізовані наукові праці таких авторів як: Кузьміна О. С., Кредісова А. І., Яцури В., Назарової В. Г., Немцова В. Д., та ін. Широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені як: Поліщук В.І., Мельник О. Г., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В. Проблеми мотивації управлінського персоналу викладені в працях Співака В. В., Кіцак Х.Р., Філатова О.О., Літинської В.А., Биканова О.В.

**Метою статті** є дослідження впливу мотивації персоналу на ефективність виробництва, аналіз системи мотивації, виявлення нових та існуючих методів мотивації, їхнє використання.

**Виклад основного матеріалу.** Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями задоволення їх, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами [1, с. 86-91]. Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Потреби □ – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна □ витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля

працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненими за допомогою інших видів діяльності.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключові поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Важливо, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плінність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною у порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [5, с.129-131].

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;
- ті, що потребують безадресних інвестицій – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються за адресою, наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [4, с. 209–213].

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників, висновки були зроблені психологами з Оксфордського університету. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала. Співробітники до 30 років дуже цінують знакові відмінності, наприклад, присвоєння звання «Кращий працівник». Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [2, с. 72-78].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий - на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має спиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Розглянемо більш детально основні види мотивації.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту,

матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною 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;
- необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання

зайнятих в економіці.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [3].

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору прайоритетного населенню між робочим часом та відпочинком [5, с.129-131].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору

методів вирішення поставлених задач;

- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів.

Впродовж останніх років спостерігається тенденція застосування закордонного досвіду щодо мотивування працівників. Оскільки дана система мотивації є дієвою та приносить довгоочікуваний результат [1, с. 86-91].

Закордонна мотивація передбачає дотримання принципів:

- свобода діяльності менеджерів;
- створення сприятливих перспектив;
- використання тарифної системи оплати праці;
- погодинна форма оплати праці.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

На Заході питаннями мотивації працівників надають великої уваги. Фактично кожна поважна компанія користується послугами професійних консультантів з питань управління персоналом або ж має такого спеціаліста у штаті. Як показує практика, оплата праці штатного психолога окуповується в десятки, а

то й сотні разів.

В Україні на спеціалістів з мотивації донедавна звертали мало уваги. В основному мотиваційна робота завершувалась проведення співбесіди з потенційним працівником. Після цього єдиною мотивацією стає заробітна платня і покарання за неякісно виконану роботу у вигляді різноманітних штрафних санкцій.

У невеликих і середніх фірмах питаннями підбору та мотивації персоналу переважно займається сам керівник або його помічник. Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів.

Керівник повинен не тільки ставити чіткі завдання своїм підлеглим, але й вміти використовувати їх креативний потенціал для розвитку компанії, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно будувати мотиваційну систему на підприємстві.

Для встановлення діалогу між персоналом і керівником необхідно:

- регулярно проводити спільні наради, на яких працівник матиме можливість висловити власні побажання щодо розвитку компанії, щодо організації роботи;
- висловлювати подяку працівникові навіть за невеликий успіх (особливо важливий такий вид мотивації для працівника-початківця);
- давати працівнику проявити себе, надавши йому при виконанні певних завдань сферу відповідальності і необхідні повноваження (працівник повинен відчувати свою значимість);
- перед початком нових проєктів запрошувати до їх обговорення своїх працівників (якщо ще на початковій стадії ви отримаєте підтримку, то у подальшій роботі вони сприйматимуть ці проєкти за свої власні, а отже й докладатимуть максимальних зусиль для їх втілення, ніж у випадку, коли працівника ставлять просто перед фактом потреби реалізації проєкту).

Основною метою діалогу між керівником і персоналом є отримання нової інформації про потреби працівників і допомога у їх реалізації. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії.

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

**Висновки.** Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Отже, усі організації та торговельні підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте, першочергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволених працівників, котрі віддали своїй роботі.

## Література

1. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С. 86-91.
2. Дигун О. Современие реалии мотивации / О.Дигун // Управление персоналом. – 2011 – №7. – С. 72-78.
3. Назарова В. Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г.В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки». – 2010. – № 11.–С. 8–12.
4. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д.І. Поліщук, Я.Д. Качмарик, // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209–213.
5. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т. М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, т. 3. – С.129–131.

## References

- Hryvkiivska O. V. Motyvatsiya personalu v zarubizhnykh kompaniyakh / O.V. Hryvkiivska // Aktualni problemy ekonomiky. – 2010. – №9. – s. 86-91.
- Dyhun O. Covremenie realyy motyvatsii / O.Dyhun // Upravlenye personalom. – 2011 – №7. – s. 72-78.
- Nazarova V. H. Ekonomichni aspekty stymulivannya pratsi v rynkovykh umovakh / H.V. Nazarova // Visnyk Kharkivskoho NAU im. V.V. Dokuchaieva, Seriya «Ekonomichni nauky» - 2010. - № 11.
- Polishchuk D.I Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya produktyvnosti na pidpriemstvi / Ya.D. Kachmariy, D.I. Polishchuk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – 2011. – Vyp. 21.8. - s.209-213.
- Kharchenko T.M. Materialne stymulivannya personalu yak skladova rozvytku pidpriemstv / T. M. Kharchenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – 2010.- № 3. T. 3 – s.129-131.

Рецензія/Peer review : 12.5.2014 р.

Надрукована/Printed : 17.8.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Чорна Л.О.