

УДК 658.3.007:331.108.43

КИРИЧ Н. Б.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні промисловим підприємством. Визначено основні методи стимулювання персоналу, а також заходи з формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, трудова діяльність, підприємство.*

KYRYCH N.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

## PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION IN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

*The article deals with the theoretical principles of motivation and stimulation of personnel in the effective management of an industrial enterprise. The basic methods of personnel stimulation, as well as measures for forming an effective system of motivation and personnel incentives are determined. The use of anti-stimulus is aimed at personnel disabling. The use of well-chosen methods and tools for personnel motivation and stimulation will allow to scientifically substantiate approach to the personnel activity activation and productivity of its labour activity increasing. But the further development of the overall system of effective management of an industrial enterprise requires the integrated use of the above concepts, which requires further theoretical and practical research in the field of integrating motivation and stimulation into one single system of incentives in the enterprise. Prospects for further research in this direction are the search and implementation of the mechanism of personnel stimulation and motivation for highly productive labour activities in the practice of industrial enterprises.*

*Keywords: motivation, stimulation, personnel, labour activity, enterprise.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки ефективне управління підприємством є чи не найголовнішим його завданням. Працівники підприємства, їх знання, навички, а також досвід є основним джерелом отримання прибутків, ефективного функціонування та розвитку підприємства. Водночас пошук шляхів стимулювання персоналу до високомотивованої трудової діяльності є актуальним в економічному розвитку, що полягає у наданні працівнику нормальних умов праці та відпочинку, виплаті гідної заробітної плати, яка б відповідала рівню його продуктивності. Через те, актуальність дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу не викликає сумнівів, будучи важливим завданням та нагальною потребою як для керівництва, так і для наукової спільноти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії і практики мотивації та стимулювання персоналу здійснили такі економісти-класики, як А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Афонін, Р. Оуен, Д. Мак-Грегор, А. Врум та інші, роботи яких стали фундаментом для подальших теоретичних досліджень та практичних впроваджень.

Сучасні наукові здобутки з питань мотивації та стимулювання персоналу представлені працями таких науковців, як Л. К. Авчиренко, А. П. Генкин, Л. В. Єрмолін, А. В. Калініченко, А. М. Колот, Т. А. Костишина, В. Д. Лагутін, О. В. Майстренко, М. М. Салун, А. В. Шегда та іншими.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Враховуючи те, що вітчизняними та зарубіжними вченими було здійснено вагомий внесок у вирішення низки питань теоретичного та прикладного характеру, все ж гострота і актуальність проблеми мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах вимагають більш поглибленого дослідження теоретичних положень з приводу їх формування та удосконалення на сучасних підприємствах.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні теоретичних положень мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стимулювання персоналу відноситься до однієї з провідних функцій управління, так як досягнення основної мети підприємства залежить від злагодженості роботи його працівників. Завданням кожного керівника є намагання переконати співробітників працювати краще, створюючи у них внутрішні мотиви та стимули до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб цілі працівників співпадали з цілями підприємства. Підвищення трудової діяльності персоналу залежить від урахування інтересів підприємства, інтересів персоналу та інтересів суспільства. В результаті забезпечення матеріальних інтересів, власних та трудових, можливим є підвищення продуктивності персоналу, збільшення прибутків підприємства, завоювання нових ринків, зростання обсягів виробництва, скорочення термінів поставок продукції споживачам.

Мотивація персоналу, будучи найважливішим фактором результативності трудової діяльності, складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на

виробничу діяльність. До складу трудового потенціалу входять психофізіологічний потенціал (здібності і схильності людини, її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і особистісний (мотиваційний) потенціал. Мотиваційний потенціал є індикатором того, в якій мірі працівник буде розвивати і використовувати свої здібності в процесі трудової діяльності.

Що стосується стимулювання персоналу, то, перш за все, воно є зовнішнім спонуканням, елементом трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері трудової діяльності, матеріальною оболонкою мотивації персоналу. Разом з тим, виконуючи економічну, соціальну і моральну функції, воно несе в собі і нематеріальне навантаження, дозволяючи працівнику реалізувати себе як особистість і виконавця одночасно.

Дієвість та ефективність мотивації трудової діяльності полягає у застосуванні сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Виходячи із цього, мотивацію працівника доцільно трактувати як його бажання задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Стимулювання персоналу до високомотивованої трудової діяльності розвивається на основі необхідності забезпечення наступних методів:

– соціально-психологічних (підвищення престижу роботи та нематеріальні заохочення, забезпечення соціальних гарантій, якості соціальної інфраструктури, поєднання інноваційного розвитку з гуманізацією виробництва);

– організаційно-технічних (технічне переозброєння трудових процесів, запровадження автоматизованих робочих місць, застосування інформаційних технологій, комп'ютеризація трудових процесів, організація належних умов праці, підвищення компетенцій);

– матеріальних (постійний перегляд і підвищення заробітної плати за випереджаюче підвищення ефективності праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення результативності).

Велику роль в ефективному управлінні підприємством відіграють методи матеріального стимулювання.

Стимулювання традиційно поділяють на матеріальне та нематеріальне, яке реалізує себе через різноманітні інструменти (стимули). В свою чергу, використання антистимулів спрямоване на дестимулювання персоналу.

Негативна реакція керівництва знижує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує ступінь впевненості в собі [1]. Подібна реакція на результати діяльності працівника не тільки не гуманна, але і не ефективна, оскільки здатна призвести до змін у поведінці підлеглого. Покараний працівник не може бажати працювати старанніше, він шукає можливість уникнути покарання, так як люди дуже рідко погоджуються зі справедливою покарання, звідси негативна реакція викликає опір.

Сприятливі оцінки виконаної роботи (позитивне підкріплення) підвищують самооцінку, мотивують трудову активність, підсилюють творчу ініціативу, виникає прагнення розвивати свої здібності, опановувати нові знання і навички. Заохочення додає віри людини в себе, у свій потенціал, здібності, дає надію на успішне виконання нових завдань, що підсилює бажання працювати щонайкраще.

Позитивне підкріплення формує установку, у рамках якої працівник прагне до такої лінії поведінки, до такої якості праці, до виконання таких завдань, за допомогою яких виправдовується його очікування справедливої винагороди [2]. Одночасно він, природно, уникає таких дій, що можуть завершитися неприємними наслідками.

Доповнюючи один одного, всі стимули створюють у персоналу зацікавленість в своїй роботі, тому можна стверджувати про умовність поділу стимулювання на матеріальне і нематеріальне, оскільки ці форми впливу є взаємопов'язаними. Наприклад, премію за результатами роботи доцільно визначати як визнання по відношенню до працівника його заслуг, а не лише як матеріальне стимулювання. Що стосується матеріального стимулювання, то офіційне видання Міністерства праці та соціальної політики «Інструкція зі статистики заробітної плати» вносить роз'яснення щодо матеріального стимулювання праці, виділяючи його основну функцію – забезпечення матеріальних потреб працюючих залежно від результатів їх колективної та індивідуальної роботи через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом [3]. Моральне стимулювання повинно використовуватись разом з іншими методами, спрямовуючи працівника до розвитку творчого ставлення до праці згідно із його здібностями, а також підвищення усвідомленості щодо важливості роботи працівника. Таким чином, мова іде про очевидний взаємозв'язок між матеріальними та нематеріальними стимулами. Так, заробітна плата, будучи матеріальним стимулом, впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи його потреби у визнанні, повазі, самоствердженні та іншому (нематеріальне стимулювання).

Аналіз наукової літератури [4–6] свідчить про втрату заробітною платою домінуючої функції стимулювання персоналу, оскільки вона перестала бути гарантованою часткою доходу працівників.

Керівники підприємств, розробляючи систему стимулювання персоналу, повинні зважати на те, що така система має враховувати досягнення поставлених цілей діяльності підприємства, збереження організаційної культури та корпоративних цінностей і високого рівня соціальної відповідальності. Досягнення відповідності між продуктивністю персоналу та його заробітною платою забезпечить обґрунтовану справедливість відносно працівників, підвищення рівня їх задоволення оплатою праці,

стимулюванням до навчання та кар'єрного зростання, сприяє стабільній роботі підприємства та підвищенню стабільності складу персоналу.

Зауважимо, що методи стимулювання мають безпосередній вплив на мотивацію співробітників. Чим більш організованим є який-небудь метод стимулювання та спрямований на конкретного працівника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього працівника. Через те, завданням хорошого керівника є вивчення свого персоналу з метою забезпечення сприятливих умов праці, що в перспективі принесе ще більший виробіток працівника. Саме тому без належного планування, контролю і навіть поведінки керівника неможливо сформувати відповідну мотивацію у підлеглих, а також правильно стимулювати їх.

До основних заходів, спрямованих на формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах, доцільно віднести підвищення мінімальної галузевої заробітної плати на підприємствах; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди працівниками у відповідності до реальних результатів їх трудової діяльності; посилення мотивації персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення частки заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців на підприємстві, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для більш повного відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування координації усіх елементів системи стимулювання та мотивації персоналу (оплата праці, надання соціальних пільг та інші).

Таким чином, з метою ефективного управління промисловим підприємством принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати під час вирішення проблеми пошуку дієвих мотивів та стимулів персоналу з метою підвищення його продуктивності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведених досліджень можна дійти висновку, що мотивація персоналу складає основу трудового потенціалу працівника, що впливає на його виробничу діяльність, а стимулювання є зовнішнім спонуканням, що впливає на поведінку людини у сфері трудової діяльності, а тому можна стверджувати про багатогранність та неоднорідність розуміння таких понять, як «стимулювання» та «мотивація». Використання вдало підібраних методів та інструментів мотивації та стимулювання персоналу дозволить науково обгрунтовано підійти до активізації діяльності персоналу і постійного підвищення продуктивності його трудової діяльності. Але подальший розвиток загальної системи ефективного управління промисловим підприємством вимагає комплексного використання вказаних вище понять, що вимагає подальших теоретичних та практичних досліджень у сфері інтеграції мотивації та стимулювання в одну єдину систему заохочень на підприємстві.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у пошуку та впровадженні в практику діяльності промислових підприємств механізму стимулювання та мотивації персоналу до високопродуктивної трудової діяльності.

#### Література

1. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 417–420.
2. Уайтли Ф. Мотивація / Филипп Уайтли ; пер. с англ. – Москва : Вільямс, 2005. – 160 с.
3. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати [Електронний ресурс] : наказ [затверджено Наказом Міністерства Держкомстату України № 5 від 13. 01. від 2004]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>
4. Лагутін В. Д. Політика заробітної плати у стратегії економічної стабілізації : [монографія] / В. Д. Лагутін . – Луцьк : Вежа, 2000. – 109 с.
5. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: [монографія] / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
6. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : [монографія] / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 184 с.

#### References

1. Kalinichenko A. V. Motyvatsiia ta motyvatsiinyi protses: sutnist ta poniattia / A. V. Kalinichenko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2013. – Vyp. 42. – S. 417–420.
2. Uaytli Filipp. Motivatsiia : per. s angl. / Filipp Uaytli. – Moskva : Vilyams, 2005. – 160 s.
3. Pro zatverdzhennia Instrukttsii zi statystyky zarobitnoi platy : nakaz [zatverdzheno Nakazom Ministerstva Derzhkomstatu Ukrainy № 5 vid 13. 01. vid 2004]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>
4. Lahutin V. D. Polityka zarobitnoi platy u stratehii ekonomichnoi stabilizatsii: [monohrafiia] / V. D. Lahutin . – Lutsk : Vezha, 2000. – 109 s.
5. Kostyshyna T. A. Konkurentospromozhna systema oplaty pratsi: problemy teorii ta praktyky: [monohrafiia] / T. A. Kostyshyna. – Poltava: RVV PUSKU, 2008. – 389 s.
6. Salun M. M. Mekhanizm sotsialno ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka: [monohrafiia] / M. M. Salun, O. V. Maistrenko. – Kharkiv: KhNEU, 2010. – 184 s.

Рецензія/Peer review : 17.11.2017  
Надрукована/Printed : 18.12.2017  
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.