

УДК 331.101.3 (045)

**Лозовський Олександр Миколайович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**Лозовский Александр Николаевич**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Винницкий торгово-экономический институт КНТЕУ  
**Lozovskyi Oleksandr**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE

## МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## МОТИВАЦИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## MOTIVATION AS PART OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

**Анотація.** 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 особистий інтерес та позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства.

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

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала в современных условиях хозяйствования и определено их влияние на эффективность деятельности предприятия. Выявлено, что для усиления мотивационного воздействия на персонал предприятия следует больше внимания уделять сочетанию материальной и нематериальной мотивации работников. Доказано, что при удачном сочетании различных методов мотивации можно активизировать работу сотрудников, повысить их личный интерес и положительно влиять на эффективность деятельности предприятия.

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

**Summary.** The article deals with the current problems of personnel motivation in modern conditions of management and their influence on the efficiency of the enterprise is determined. It was revealed that in order to increase the motivational influence on the personnel of the enterprise, more attention should be paid to the combination of material and non-material motivation of employees. It is proved that with the successful combination of different methods of motivation it is possible to increase the work of employees, to increase their personal interest and to positively influence the efficiency of the enterprise.

**Key words:** motivation, worker, motive, non-material motivation, material motivation, motivational mechanism.

**Постановка проблеми.** Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску

кожного робітника в досягненні визначеної мети організації на ринку. Проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємства. Адже саме люди і їхня зацікавленість в успіху — це

той основний актив, який багато в чому визначає успішність тієї або іншої компанії.

Ринок праці диктує як вимоги до людини, яка займає певну позицію, так і умови оплати її праці. Проте цей зовнішній чинник є далеко не єдиним і, як показує практика, не завжди вирішальним. Завжди знайдеться конкурент, який зможе запропонувати більш придатні умови. Крім того, навряд чи знайдеться людина, яка буде повністю задоволена своєю заробітною платою. Прикладом цієї тези можуть бути слова Генрі Форда, засновника корпорації «Форд Моторс»: «Тільки два стимули примушують працювати людей: бажання заробітної плати і боязнь її втратити» [1, с. 27].

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Здобутки сучасної науки та практики в галузі мотивації та стимулювання праці персоналу базуються більш ніж на столітньому світовому досвіді роботи провідних фірм країн світу. Так, закономірності дії, побудови методів, механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності відображені в працях відомих економістів-класиків таких як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Ф. Гілбрета. Питанням мотивації трудової діяльності присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: О. Бакуліна, Н. Майорова, О. Резнікова, С. Розумовського, О. Мачтакова та інших [5, с. 197].

**Формулювання цілей статті.** Ціль даної статті полягає в обґрунтуванні сучасних чинників активізації системи управління людськими ресурсами на основі формування відповідної мотиваційної системи, яка спонукала б до максимізації трудових зусиль і підвищенню професійних навичок і вмінь персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема мотивації до ефективної продуктивної діяльності постійно знаходилась в полі зору провідних наукових та господарських діячів. Так, засновник теорії мотивації Ф. Тейлор запропонував власне бачення системи організації праці. Дана система передбачала детальне вивчення трудових процесів встановлення жорсткого регламенту їх виконання, підбору і спеціального тренування робітників для виконання робіт за умов високої інтенсивності трудових процесів. Тейлор вважав, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту підприємства. Тому він пропонував [2, с. 528]:

- 1) робітнику по можливості доручати виконання найбільш складної роботи, яку він може виконувати. Ця праця повинна максимально відповідати його умінням і здібностям;
- 2) кожного працівника потрібно стимулювати так, щоб його вироблена продукція досягла рівня кращого виробничого робітника того ж розряду;
- 3) робітникові, який досяг найвищих показників для працівників тієї ж кваліфікації, слід доплачу-

вати в залежності від характеру роботи надбавку від 30 до 100% у порівнянні із середнім заробітком робітників за відповідним розрядом.

Трудова мотивація працівника — важливий фактор його результативної роботи, що складає основу його трудового потенціалу. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації, професійного зростання, задоволення від досягнутих результатів діяльності та можливостями прояву ініціативи.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник повинен розуміти, що поряд з економічною складовою існує і моральна складова ефективного управління персоналом.

Отже, ідеальні умови роботи персоналу, які має створювати адміністрація повинні [3, с. 10]:

- мати добрий результат стосовно кожного окремого взятого працівника так і підприємства в цілому;
- надавати можливість персоналу самостійно приймати управлінські рішення, необхідні для виконання доручених завдань;
- забезпечувати зворотний зв'язок з робітником;
- приносити винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну.

В рамках формування ефективної системи управління персоналом необхідно розрізняти, і відповідно визначати зміст і наповнення таких понять як: «система мотивації» та «мотиваційний механізм діяльності». На наш погляд мотиваційна система повинна розглядатись як комплекс відповідних, які містять згруповані певним чином мотиви. Найчастіше виділяють наступні складові даної системи, а саме: матеріальну, соціальну, духовну та інтелектуальну складову.

Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, що забезпечує умови стимулювання роботи персоналу, перетворює мотивацію із можливості у реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен формуватись на дієвій системі матеріального і нематеріального заохочення працівників до високо ефективної, продуктивної праці, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства на ринку (рис. 1).

Аналізуючи дані рисунку 1 можна стверджувати, що основою мотиваційного механізму управління персоналом є діюча система матеріального та нематеріального заохочення працівників. Матеріальна складова є найбільш очевидним засобом винагороди персоналу. Вона повинна включати в себе як пряме матеріальне заохочення до високо ефективної продуктивної праці, так і непрямі матеріальні виплати

у вигляді обов'язково соціального пакету та по можливості додаткових соціальних пільг.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є надбавкою за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань, яке стимулює працівника виконувати власні функціональні обов'язки. На відмінну від прямої мотивації, непрямі матеріальні мотиваційні заходи являють собою сукупність додаткових пільг та можливостей матеріального характеру, що змушують працівників підтримувати досить високий рівень продуктивності пра-

ці. Рішення стосовно кількості і якості непрямих матеріальних виплат персоналу є дуже важливим і актуальним в менеджменті підприємства. Ефективна система компенсаційних виплат з грамотно побудованою системою матеріального заохочення дозволить підприємству забезпечувати конкурентоспроможній бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими.

Нематеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом навпаки повинна сприяти



Рис. 1. Схема мотиваційного механізму управління персоналом

формуванню сучасних корпоративних відносин у колективі які б сприяли підвищенню зацікавленості персоналу в якості виконання службових завдань та підвищення економічної безпеки підприємства [4, с. 414].

Основними заходами повинні стати: забезпечення можливості кар'єрного зростання; участь у культурних масових заходах; надання гнучкого графіку роботи персоналу; визначення та оприлюднення рейтингу працівників; надання можливості мобільного зв'язку тощо. Дані заходи, у свою чергу сприятимуть підвищенню продуктивності праці та

позитивно впливатимуть на конкурентні позиції підприємства на ринку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Можна стверджувати, що всі складові мотиваційного механізму спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу та рівня його конкурентоспроможності. Враховуючи те, що персонал є основним ресурсом організації локомотивом його розвитку та процвітання, комплексне використання вище зазначених мотиваційних складових дасть потрібний ефект в роботі підприємства.

#### Література

1. Еськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Еськов, В. Е. Брижниченко // Вісник технологічного університету. Поділля. — 2012. — № 5. — С. 27–30.
2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов; 3-е изд. — М.: Гардарика, 2013. — 528 с.
3. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. — 2017. — № 3(4). — С. 9–11.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2016. — 414 с.
5. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І. І. Павлова // Соціальнотрудові відносини: теорія та практика. — 2017. — № 2(6). — С. 197–203.