

УДК 005.95:331.101

**Бурлаєнко Т. І.,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління персоналом ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

**Жила Л. О.**

студентка групи МОБМ-14-Г-1 ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

### **ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті здійснено теоретико-методичний аналіз мотивації, висвітлено сучасні тенденції розвитку мотиваційних процесів на підприємствах та розглянуто існуючу систему управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «Феррінг Україна». Проведено аналіз і обґрунтовано застосування системно-цільового підходу до мотивації. Проаналізовано проблеми пошуку оптимальних механізмів мотивації праці та розроблено пропозиції щодо їх удосконалення.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, мотиваційна схема, управління персоналом.

**Бурлаєнко Т. И.,**

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления персоналом НУИМП ГВУУ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины, г. Киев

**Жила Л. А.**

студентка группы МОБМ-14-Г-1 НУИМП ГВУУ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины, г. Киев

### **ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье осуществлено теоретико-методический анализ мотивации, освещены современные тенденции развития мотивационных процессов на предприятиях и рассмотрены существующую систему управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Ферринг Украина». Проведен анализ и обосновано применение системно-целевого подхода к мотивации. Проанализированы проблемы поиска оптимальных механизмов мотивации труда и разработаны предложения по их усовершенствованию.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, мотивационная схема, управление персоналом.

*Burlayenko T.*

*Ph.D., associate professor at the Department of Economics and Management Educational and Research Institute of Management and Psychology, SHEI «University of Educational Management», Kyiv*

*Zhyla L. O.*

*student group МОБМ-14-Г-1*

*Educational and Research Institute of Management and Psychology, SHEI «University of Educational Management», Kyiv*

## INCENTIVE MOTIVATION IS A MANAGERIAL FUNCTION IN A COMPANY

***Abstract.** In the master's work carried out theoretical and methodological analysis of motivation, reflected modern trends in the development of motivational processes in enterprises and reviewed the current motivation system of management personnel in the company of «Ferring Ukraine». Carried out the analysis and reasonable use system-based approach to motivation. Analyzed the problems of finding the optimal mechanisms of labor motivation and proposals for their improvement at the company.*

***Keywords:** motivation, staff, incentive scheme, personnel management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблема мотивації праці – одна із ключових у сучасній українській економіці. У той час, коли країна стала на шлях прискореної економічної, соціальної та політичної модернізації, підвищення ефективності праці робітників і створення нормальних умов життя для громадян є однією із пріоритетних цілей розвитку держави. Від її успішного рішення багато в чому залежать як підвищення ефективності виробництва, так і ріст добробуту людей, сприятливий соціально – психологічний клімат у країні. Підвищення продуктивності праці – це головне завдання, що знаходить своє рішення при впровадженні у виробництво нових форм стимулювання й мотивації, а також вирішення питання конкурентоспроможності підприємства [6, с. 56].

Дослідження впливу мотивації на продуктивність праці, аналіз внутрішнього бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб зумовлює актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема мотивації персоналу розглядається у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань мотиваційної діяльності, оплати праці, способів покращення мотивації в сучасних умовах, зокрема, найбільш повно ці проблеми висвітлені у роботах А. Маслоу, М. Армстронга, Л. Декерса, Л. Дафт Річарда, А.Наумова, С.Файбушевича, С.Карташова, Ю. Наврузова, Ю.Одегова, М. Грачова, Н. Кабішкіна, Е. Майбурда, А. Леонтьєва, М. Мескона, Ф. Хедоурі, У. Оучі, К. Микульського, Ф. Герцберга, Р. Оуена, Д. МакГрегора, А. Врума, В. Проннікова, В. Дятлова, Е. Уткіна, А. Кочеткової, А. Сосніна, І. Тимошенко, С. Гуткевича та ряду інших. І тим не менше, на практиці ця проблема вирішується не зовсім ефективно.

**Метою статті** є визначення основних аспектів мотиваційного процесу та загальних положень системи оптимальної мотивації праці, які б відповідали пріоритетам формування соціально – орієнтованої ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація трудової діяльності працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи. Тому, «Мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [4, с. 275].

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки України ще не сформований злагоджений механізм мотивації ефективної праці. Спад виробництва, незацікавленість працюючих в одержуваних результатах стали наслідком неефективного функціонування системи мотивації ефективної праці. Ця система базувалася на використанні моральних стимулів, які, на жаль, ефективні тільки протягом невеликого проміжку часу. Ось тому проблеми мотивації трудової діяльності працівників в сучасних умовах стали

актуальними, почали глибше досліджуватися та вивчатися, а також постало актуальне питання пошуку механізмів мотивації трудової діяльності в нашій країні. Існує велике різноманіття життєвих орієнтирів співробітників – те, що є привабливим для одних, не зацікавить інших. Тому доцільно виявляти потреби та мотиви кожного учасника трудового процесу. Для цього потрібно використовувати існуючі методи соціології: метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів.

При розробці системи мотивації й стимулювання персоналу організації дуже важливо враховувати два аспекти: якісну стадію життя й типологію співробітників [5, с.201]. Незадоволеність працівників винагородою спричиняє напруження у колективі і плинність кадрів. Керівнику доцільно аналізувати роботу підлеглих і відзначати хорошу роботу. Справедлива винагорода є одним з найважливіших факторів мотивації. Працівники рідко прикладають максимум зусиль, не відчуваючи себе захищеними. Почуття захищеності визначається не лише впевненістю в наявності роботи, а й відчуттям поваги колективу. Важливо сформувати і підтримувати у колективі почуття безпеки. Працівники, що якісно виконують свої обов'язки, навряд чи затримаються на роботі, де не матимуть можливості до особистісного і професійного розвитку. Одним з найбільш ефективним способів збільшення продуктивності персоналу є сприяння особистісному і професійному розвитку працівників. Відсутність почуття причетності заважає персоналу докладати максимум зусиль. Більшість людей потребує відчувати себе частиною організації, де вони працюють. Керівник має докладати зусиль до формування почуття причетності у кожного працівника. Великим недоліком будь-якої роботи є нудьга. Багато талановитих працівників бажає вирішувати нестандартні задачі. Керівник повинен, за можливості, урізноманітнювати роботу своїх підлеглих. Окремо варто наголосити на необхідності самомотивації. В більшості ситуацій знайдеться співробітник, на якого не вплине загальна мотивація, спрямована на увесь робочий колектив. В такій

ситуації, працівник сам має подбати про власну мотивацію. Для таких випадків доцільно ознайомити персонал з основами самомотивації.

Важливим аспектом мотивації трудової діяльності є вихідні положення Системи оптимальної мотивації праці (далі за текстом СОМП) [8, с.41].

Ці загальні положення повинні лежати в основі справедливої системи мотивації праці працівників. Порушення кожного з них робить систему мотивації неефективною або навіть шкідливою, що в подальшому призводить до проблем в трудовій діяльності працівників в сучасних умовах.

Спрямованість системи мотивації праці повинна відповідати стратегії кадрового управління, а стратегія кадрового управління повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності організації.

Система мотивації праці повинна враховувати особливості зовнішніх стосовно організації умов:

Правове середовище: СОМП повинна враховувати існуюче трудове й інші законодавства;

Економічне середовище: СОМП повинна враховувати ситуацію на ринку праці й загальні економічні умови в державі, регіоні і тд.

Соціальне середовище: СОМП повинна враховувати середній рівень життя (прожитковий мінімум), особливості професійних та суспільних об'єднань, у які так чи інакше включені співробітники організації, рівень злочинності, перспективність регіону, рівень напруженості й тд.

Політична ситуація: СОМП повинна враховувати загальнополітичну ситуацію, формовану в регіоні (наявність страйків і тд).

Соціокультурні фактори: СОМП повинна враховувати культурні традиції, суспільні норми поведінки тощо.

Екологічні фактори: СОМП повинна враховувати екологічну ситуацію особливо при несприятливій екологічній обстановці [8, с.45].

Система мотивації праці повинна містити в собі механізм оптимального стимулювання праці як одну з головних складових та покликана забезпечувати адекватну мотивацію працівника до праці в організації й до

кола своїх професійних завдань.

Опираючись на три типи діяльності поведінки (індивід, суб'єкт і особистість) і на нормативну сутність будь – якої діяльності, ми одержуємо універсальну триблокову структуру СОМП.

Перший блок СОМП(1): індивідуальний аспект. Цей блок СОМП обслуговує загальну зацікавленість у роботі залученого працівника в даній організації.

Другий блок СОМП(2): суб'єктивний аспект. Даний блок обслуговує виконавську дисципліну й продуктивну нормативну зацікавленість і активність працівника.

Третій блок СОМП(3): особистісний аспект. Функція цього блоку полягає в управлінні мотивацією працівника, спрямованою на раціоналізацію своєї праці (творчої, інноваційної і тд) активності працівника.

Три введених блоки утворюють свого роду "три кити", на яких повинна будуватися система мотивації персоналу.

**Висновки.** Система мотивації працівників є потужним фактором розвитку трудової активності, невід'ємною основою діяльності будь-якого підприємства. Вивчивши сутність та теоретичні основи формування методів мотивації, ми дійшли висновків, що вони допоможуть керівникам працювати більш продуктивно та ефективно, створять довірливе ставлення працівника до керівництва, зроблять підприємство могутнім гравцем на ринку висококваліфікованої робочої сили, яка виробляє якісну та конкурентоспроможну продукцію. 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).

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

– надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бібліотека Економіста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.lukyanenko.at.ua](http://www.lukyanenko.at.ua)
3. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: Авторефер. дис. кан. екон. наук: 08.06.01. / І.Ф.Кошелупов –О. : Одес. держ. екон. Ун-т.–2006.– 88 с
4. Кулійчук В. І. Мотивація підвищення трудового потенціалу: Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.09.01 / В. І. Кулійчук // НАН України. Ін-т екон. прав. дослідж. – Д. : Світязь, 2005.– 90 с.
5. Ленсиони П. Сердце компании : Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Патрик Ленсиони. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.–224 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 589 с.

7. Мирошніченко О. В. Мотивація праці: формування ринкових чинників у перехідний період: Автореф.дис.на здоб. нау. ступ. канд. екон. наук. 08.01.01. / О.В. Мирошніченко – Д. : Донец. держ. ун-т, 2005. – 210 с.
8. Петрова Н. І. Система мотивації: сутність, види, методи: навч.-метод. посібник. / Н. І. Петрова. — Н. Новгород . : Економіка, 2011. — 257 с.
9. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб. : Питер, 2003. – 860 с.

*Матеріали подано в авторській редакції*