

*Т.О. ПОГОРЕЛОВА*, доц., НТУ «ХП»;  
*В.А. ЮРЧЕНКО*, магістр НТУ «ХП»

## **МОРАЛЬНЕ ТА МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

В даній статті досліджено роль системи мотивації працівників. А також соціально-економічну основу активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їх трудової діяльності – мотивацію праці. Проаналізовані недоліки матеріальної мотивації праці. Дані пропозиції щодо втілення нематеріальної мотивації в діяльність підприємства.

**Ключові слова:** мотив, стимул, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

**Вступ.** На сьогоднішній день рівень конкурентоспроможності організації все в більшій мірі залежить від ступеня переваги в області практичного управління, а серед управлінських завдань найбільш важливим на сьогодні є завдання ефективного управління персоналом. Для успішної діяльності підприємства недостатньо тільки залучити і відібрати кваліфікований персонал, багато залежить від організації роботи та системи мотивації співробітників. Суть її полягає в тому, щоб домогтися підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення особистої зацікавленості працівника в результатах своєї праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Актуальність даної роботи полягає в тому, щоб дослідити вплив мотивації на продуктивність праці працівників, а також проаналізувати внутрішнє бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Мотивація праці працівників в сьогоднішніх ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем.

При дослідженні матеріальної та нематеріальної мотивації працівників були проаналізовані наукові праці таких авторів як: Кузьміна О. С., Кредісова А. І., Яцури В., Черкасова В. В., Немцова В. Д., та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію, як психологічну категорію, котра викликає заохочення до праці. Широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені як: Кузьмін О. С., Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз сучасних методів та форм матеріальної та нематеріальної мотивації праці працівників, як важливого фактора підвищення її ефективності.

**Постановка проблеми.** У сучасному розвинутому світі кожне підприємство прагне досягти успіху у своїй діяльності. Саме тому проблема мотивації праці є однією із його складових. Ключовою проблемою мотивації праці є її недосконалість на підприємствах, а також спостерігається недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційних процесів. Отже, мотиваційний механізм повинен включати інтереси працівників, об'єднувати їх бажання з цілями підприємства, заохочувати ініціативу, підвищувати продуктивність праці. Для цього слід вдаватися до системного підходу, який врахував би психологічну, соціальну та економічну природу об'єкта дослідження.

**Матеріали досліджень.** Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, викликати в них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

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 - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [1].

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі управління підприємством. 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 [2].

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить

задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які їм визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Кожен досвідчений керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради доходів, а й для задоволення, реалізації власного трудового і творчого потенціалів. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Самореалізація працівника настає тоді, коли цілі чітко сформовані та вироблена тактика щодо їх досягнення. Велике значення при цьому відіграють професійні і кваліфікаційні якості людини (успішність, працездатність, інтелектуальна складова, досвід та стаж роботи), а також самооцінка і постійна робота над собою [3].

Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впроваджені «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді ефективність роботи зростає в декілька разів.

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й

упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку необхідно усвідомлювати всім керівникам.

Головними мотивуючими факторами і нині залишаються рівень заробітної плати та можливість кар'єрного зростання. 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. 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.

Серед нематеріальних стимулів для працівників на перше місце виходить соціальний пакет з обов'язковою медичною страховкою, участь у тренінгах, компенсація за харчування, оплата транспортних витрат та мобільного зв'язку.

Основні методи мотивації представлено на рисунку 1.



Рис. 1 – Методи мотивації персоналу

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше,

вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

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[4].

Достатнє матеріальне забезпечення виводить на перше місце соціальні мотиви – реалізацію творчого потенціалу, професійне зростання та забезпечення прозорості і дружніх стосунків у колективі.

Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в 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. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору пражездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

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[5].

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками 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;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невикробничих заходів.

**Результати досліджень.** На підставі проведених досліджень з метою підвищення ефективності мотиваційних заходів необхідно дотримуватись певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників, надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва, підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчуття себе переможцями.

Важливо також проявляти інтерес до зовнішніх інтересів та хобі, навчити підлеглих вимірювати рівень успішності проведеної роботи, посилювати взаємодію в колективі та мотивувати знаннями, регулярно перевіряти задоволеність персоналу своєю роботою, проводити неформальні бесіди та відкриті зустрічі, налагодити збір відгуків і пропозицій. Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства, принципово важливо щоб працівник повністю усвідомлював, що збільшення прибутку підприємства знаходиться в прямій залежності з його інтересами. Додатковий прибуток підприємства повинен послужити засобом винагороди персоналу. Якщо вища мета підприємства - збільшення прибутку не досягнута, то цілі всіх співробітників, в основному, і кожного співробітника, зокрема, можна вважати не досягнутими. У цьому і полягає один з найважливіших принципів побудови мотиваційної системи персоналу - баланс інтересів.

**Висновки.** Одним з найважливіших аспектів, що впливають на ефективність роботи персоналу, є певна система мотивації, яка існує на кожному підприємстві чи фірмі. Система мотивації характеризує сукупність

взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей. Обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників, котрі віддані своїй роботі. Отже для успішного функціонування та досягнення головних цілей організації керівнику слід ретельно вивчити своїх співробітників. У цьому значенні організація постійно повинна виробляти нові моделі мотивації співробітників. Враховуючи той факт, що для кожної комерційної організації головною метою є досягнення максимальної рентабельності і прибутку, вважаємо, що в рамках здійснення кадрової політики, крім матеріальної мотивації персоналу, організація також повинна прагнути до впровадження інноваційних моделей мотивації. Подібні моделі дозволять підвищити рівень залученості співробітників на роботі, задовольнити нематеріальні потреби співробітників, що, в свою чергу, сприятиме ефективному здійсненню трудової діяльності.

**Список використаних джерел:** 1. *Азарова А.О.* Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / *А.О. Азарова, О.А. Ковальчук* // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58. 2. *Іванов С.Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / *С.Л.Іванов* // Наукові праці НДФІ. - 2010. - № 5. - С. 34-38. 3. *Іванченко Г.В.* Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / *Г.В. Іванченко* // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23. 4. *Тужилкіна О.В.* Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / *О.В. Тужилкіна* // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. - С. 37-41. 5. *Юкіш В.В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / *В.В. Юкіш* // Інноваційна економіка. - 2009. - № 8. - С. 62-66.

**Bibliography:** 1. *Azarova A.O.* *Doslidzhennya mnozhini chinnikov nematerialnoyi motivatsiyi na pidpriemstvi* / *A.O. Azarova, O.A. Kovalchuk* // *Ekonomicznyy prostir*. - 2010. - No 5. - P. 53-58. 2. *Ivanov S.L.* *Rol nematerialnih chinnikov motivatsiyi pratsi u formuvanni lyudskogo kapitalu suchasnogo pidpriemstva v Ukraini* / *S.L.Ivanov* // *Naukovi pratsi NDFI*. - 2010. - No 5. - P. 34-38. 3. *Ivanchenko G.V.* *Osoblivosti vikoristannya nematerialnih stimuluiv na vitchiznyanih pidpriemstvah* / *G.V. Ivanchenko* // *Ekonomist*. - 2010. - No 3. - P. 21-23. 4. *Tuzhilkina O.V.* *Pidvishchemya vagonosti nematerialnih chinnikov motivatsiyi pratsi u formuvanni lyudskogo kapitalu suchasnogo pidpriemstva v Ukraini* / *O.V. Tuzhilkina* // *Aktualni problemi ekonomiki*. - 2010. - No 9. - P. 37-41. 5. *Yukish V.V.* *Zastosuvannya materialnih i nematerialnih metodiv motivatsiyi liderstva na riznih rivnyah upravlinnya* / *V.V. Yukish* // *Innovatsiyna ekonomika*. - 2009. - No 8. - P. 62-66.

*Надійшла (received) 23.03.2015*