

УДК 331.024

Шильнікова З.М.

кандидат економічних наук

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### FEATURES OF STAFF MOTIVATION IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто актуальні проблеми мотивації праці персоналу в сучасних умовах господарювання. Незважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці нематеріальна мотивація не менш важлива, ніж матеріальна. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Представлено зарубіжний досвід мотивації працівників та запропоновано власне бачення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

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

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено актуальные проблемы мотивации работы персонала в современных условиях хозяйствования. Несмотря на то, что в современном обществе особое внимание отводится материальному аспекту вознаграждения работы нематериальная мотивация не менее важная, чем материальная. Эффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в значительной мере зависит от использования умело налаженного мотивационного механизма. Представлен зарубежный опыт мотивации работников и предложено собственное видение системы мотивации персонала на современных предприятиях.

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

#### ANNOTATION

The article investigates actual problems of motivation of personnel's work in modern conditions of economic activities. In spite of the fact that in modern society special attention is devoted to material aspect of reward for work, nonmaterial motivation is not the less important than the material one. Effective control over an enterprise production and economic activity depends on the use of properly established mechanism of motivation to a large extent. Experience of motivating employees in foreign countries has been presented and our own vision of the system of personnel motivation in modern enterprises has been offered.

**Keywords:** motive, motivation, personnel motivation, material motivation, nonmaterial motivation, motivation mechanism.

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції примушує керівників підприємств і організацій замислюватися над впровадженням сучасних технологій і нових підходів до організації управління ними. Одним із головних завдань сучасного підприємства є формування ефективної системи управління, де величезну роль відіграє управління персоналом. Нині в економіці складається достатньо непроста ситуація, яку можна охарактеризувати як настання «кадрового голоду», так як існує гострий брак висококваліфікованих фахівців в усіх галузях.

З кожним роком ця проблема ускладнюється демографічною ситуацією, що погіршується. За цих умов якісно побудоване системне мотивування є важливим елементом системи управління персоналом підприємств.

Для того, щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу й провести їх ранжування. Потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людей бажання працювати ефективно на користь організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему мотивування персоналу досліджено в роботах таких вітчизняних вчених, як Л.О. Антоненко, О.А. Бугуцький, В.Д. Бондар, Н. Газенко, В. Галенко, А. Егоршина, П. Журавлева, С. Занюк, Е. Ильина, А.М. Колот, О.Г. Мельник, М.Й. Малік, А.В. Токар та інші. Окремим аспектам мотиваційного механізму приділяли увагу такі вчені, як А. Колот, О. Синицька, В. Співак, С. Шапиро та інші.

**Метою статті** є дослідження основних напрямів мотивації праці та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Один із способів підвищення продуктивності праці працівників і покращення якості робіт, які вони виконують, – це вплив на їхню трудову поведінку. Для цього використовувалися різні методи впливу – матеріальні винагороди, примус, догани, депреміювання тощо. На сьогодні така ситуація продовжує зберігатися на багатьох вітчизняних підприємствах, хоча вже давно відомо, що примусити людей віддавати роботі максимум зусиль можна іншим способом, який полягає в поєднанні інтересів працівників і роботодавців [1]. Тобто управління має здійснюватися на основі загальної згоди. На будь-якому підприємстві існує дві сторони, між якими задля ефективної діяльності необхідно досягти згоди – це роботодавець і трудовий колектив. Об'єднує їх спільна праця, яка в цьому контексті розглядається як докладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату в задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб [2, с. 13]. А очікуваний результат від праці в роботодавця й працівників підприємства різний. Схематично це зображено на рисунку 1.

З рисунку 1 видно, що згода між роботодавцем і працівником буде досягнута, якщо роботодавець внаслідок своєї праці отримає прибуток, а кожен представник трудового колективу внаслідок своєї праці задовольнить власні матеріальні та духовні потреби. Задоволення матеріальних та духовних потреб здійснюється через мотивацію, яку розглядають як сили, що існують усередині людини або поза нею та збуджують у ній ентузіазм і завзятість до виконання певних дій [3].



Рис. 1. Схематичне зображення поєднання інтересів роботодавця й персоналу підприємства

В економічній літературі існує низка визначень сутності мотивації в контексті функціонування організації. Фахівець з управління персоналом А. Єгоршин стверджує, що мотивація – це процес спонукання людини до дій для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може змінюватися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [4, с. 379]. Український фахівець з питань мотивації Г. Дмитренко визначає мотивацію як процес спонукання до діяльності та спілкування для досягнення особистих цілей та цілей організації [5, с. 40]. Подібне визначення формулює і А. Колот: «Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [6, с. 16].

У контексті ефективного управління мотивуванням персоналу необхідно розрізнити поняття «система мотивування» та «мотиваційний механізм діяльності».

Систему мотивування можна розглядати як комплекс складових підсистем, які містять згруповані в певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють три-чотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [7, с. 49].

Мотиваційний механізм представляє собою механізм реалізації праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію реальність, у безпосередню дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, спо-

дівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення в замкнутий постійно повторювальний процес. Стосовно економічної, потребнісної мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації й відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікроекономічних координат. Окрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови самостимулювання, перетворює мотивацію із можливості в реальність [8].

Ми приєднуємося до думки, що «мотиваційний механізм включає комплекс економічних важелів і засобів соціального й морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці або посилюють їх. Механізм мотивування праці змінюється в часі й просторі, мобільний, ним можна управляти з метою посилення мотивування праці й навіть викликати до дії нові мотиви» [9, с. 137].

У практиці діяльності західних корпорацій, яку доцільно застосувати й у вітчизняних підприємствах, система базових окладів розробляється на підставі так званого «прайсу компетенцій». Прайс компетенцій – це справедлива система визначення рівня заробітної плати співробітників, яка, з одного боку, враховує складність і постійні зміни ринкових умов, а з іншого – не вимагає великих затрат на впровадження й відповідну підтримку.

Відповідно до прайсу оклад формується з набору професійних компетенцій, кожна з яких має свою вартість. До переліку необхідних компетенцій включають всі потрібні організації навички та вміння, які характеризують еталонного фахівця конкретної категорії. Перелік необхідних навичок і вмінь можна скласти на основі аналізу роботи кращих співробітників організації, вивчення конкретного сегмента кадрового ринку та побажань покупців. Крім того, у будь-який момент до переліку еталонних компетенцій можуть бути включені нові навички, які забезпечують розвиток перспективних напрямів чи враховують ринкову кон'юнктуру. Регулюючи вартість окремих позицій, плануючи терміни навчання й підтвердження конкретних компетенцій, керівництво організації може ефективно управляти процесом підготовки кваліфікованих фахівців. Крім того, при встановленні базових окладів необхідно також враховувати середню ринкову вартість відповідного фахівця [10].

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахування певних розмірів заробітної плати й премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

У підсистемі матеріального мотивування важливою є система непрямого матеріального мотивування – так званій компенсаційній, або соціальній пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету й т. п. У вітчизняній практиці система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових негрошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата листків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам до пологової й післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств недостатньо використовується такий засіб впливу на групові інтереси працівників, як участь працівників у прибутках підприємства. Цей підхід ґрунтується на управлінні за результатами – через застосування різноманітних додаткових методів стимулювання працівників доцільно встановити прямий зв'язок цих методів із цілями підприємства. Система участі працівників у прибутках підприємства може бути організована у вигляді щорічних нарахувань працівникам або «відкладених виплат», які переводяться на банківський рахунок. Перший варіант передбачає щорічні виплати працівникам, залежно від отриманого організацією прибутку. Преміальні відрахування від прибутку оподатковуються, адже розглядаються як частина доходу. У другому випадку кошти нараховуються на банківський рахунок і утворюють кредитний фонд, не менше, ніж на п'ять років, можливий для використання працівниками. Ці кошти використовують для купівлі акцій самого підприємства, і таким чином працівники стають акціонерами. Цей варіант є вигіднішим, оскільки зменшує оподаткування, а також стимулює постійну зацікавленість працівників в успішній діяльності підприємства.

Іноді мотивація стає проблемою тільки стосовно конкретних працівників. У цьому випадку доцільним буде скористатися прийомами орієнтованими на працівників. Якщо справи в організації йдуть добре й більшість її працівників працюють з високою віддачею й цілком задоволені, керівництву, можливо, буде корисним застосувати індивідуальний підхід до «невмотивованих» працівників. Деяким людям, обтяженим фізичними недугами або емоційними проблемами, може знадобитися фахова допомога. Але для здорової людини існує широкий набір різноманітних прийомів мотивації, що дозволяють йому реалізувати свій виробничий потенціал. Це – постановка цілей, модифікація поведінки й перепідготовка [11].

Деяких робітників можна успішно стимулювати з допомогою чітких і досяжних цілей. Так, керівники мають великі шанси досягти успіху, якщо вони точно знають, з чого складається

цей успіх: те ж саме вірно й для окремих працівників. Сутність використання постановки цілей в якості засобу мотивації полягає в тому, що робітникам «дозволяють» брати участь у визначенні їхніх власних задач.

Якщо цілі нав'язуються зверху, усі переваги цього підходу, а саме «включення в гру» людських потреб вищих рівнів, будуть втрачені й робітники будуть почувати, що хтось маніпулює ними. Більш того, дуже важливо, щоб у цю систему був «умонтований» зворотній зв'язок: тоді люди будуть знати, чи досягають вони в дійсності своїх цілей [12].

Ідея, що лежить в основі модифікації поведінки, дуже проста: варто заохочувати бажані дії й не заохочувати небажані. Відомо, що похвала й визнання набагато більш важливі для одержання бажаного результату, ніж несхвалення (виражається воно у формі глузування, сарказму або догани).

Якщо велика кількість працівників в одному відділі або на робочих місцях певного типу відчувають проблеми, пов'язані з мотивацією, є ймовірність, що причина криється в самій роботі. У цьому випадку кращий засіб збільшити віддачу – знайти спосіб зміни структури роботи, а не поведінки працівників [13].

Одним із цих засобів є винагорода за працю пропорційно мірі трудової активності – стимулювання працівників за системою оцінки заслуг, коли працівники однакової кваліфікації та зі своїми цільовими намірами й природними здібностями досягають різних результатів праці, що відображається на розмірі заробітної плати.

Заслуги оцінюються за такими показниками, як якість обслуговування клієнтів, кількість реалізованої продукції, викладка товарів, самостійність у роботі, професійна майстерність та ініціатива, взаємовідносини з колегами, потреба в керівництві.

Сьогодні на підприємствах поширене матеріальне стимулювання. У той самий час нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити й реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються й дозволяють почувати себе «своїм» у колективі. Перелік заходів, які можна віднести до нематеріального стимулювання, дуже обмежений. Це грамоти, подяки з записами в трудових книжках, дошки пошани тощо. Така система стимулювання в сучасних умовах розвитку освіти, засобів масової інформації, культури не може давати очікуваного результату.

Вважаємо, що для розробки системи мотивації на вітчизняних підприємствах потрібно розглядати людину як поєднання двох складових:

1) людина – біологічна істота. Значна частина її діяльності спрямована на задоволення

різноманітних біологічних потреб (потреби вищого рівня), до числа яких належать потреба в їжі, прагнення до безпеки, бажання належати до певної суспільної групи тощо;

2) людина – соціальна істота, яка володіє власною психологією. Багато її дій направлені на задоволення різноманітних розумових і духовних потреб (потреби вищого рівня), серед яких можна виділити такі, як прагнення до самовираження, самоповаги, реалізації творчих здібностей, самовдосконалення, підвищення освітнього рівня й т.п.

Проте нема й не може бути єдиного рецепта на всіх, кожен співробітник індивідуальний і мотивувати його потрібно по-своєму.

На сьогодні вже існують наукові роботи, щодо розробки й впровадження комплексної системи управління мотивацією на підприємстві. Їхня мета – створити таку систему мотивації праці для різних груп працюючих, в якій була б передбачена мотивація людей з різними ціннісними орієнтаціями. За словами А.Єськова, в основу таких систем покладений системно-цільовий підхід, адже в умовах, коли для стійкого зростання виробництва повинні превалювати інтенсивні фактори розвитку, суттєво зростає значимість саме такого підходу до формування механізму трудової мотивації як ключового компонента виробничого менеджменту [14].

Безумовно, запропоновані системи мотивації персоналу вплинуть на продуктивність праці й на якість виконання робіт працюючим персоналом. Але особливості цих систем полягають у тому, що вони розроблялися або для конкретних галузей промисловості, або для великих промислових підприємств без урахування особливостей малих та середніх; вони громіздкі і їх важко впровадити без залучення консультантів. Проте у вітчизняних підприємств існує потреба в такій системі мотивації, яка була б: а) універсальною, тобто прийнятною для всіх підприємств, незалежно від виду економічної діяльності та чисельності працюючих; б) простою у виконанні, оскільки далеко не всі підприємства можуть дозволити собі залучати до такої роботи консультантів; в) зрозумілою для керівників підприємств різного рівня.

**Висновки.** Виходячи з вище викладеного, можна зробити висновок про те, що пропонуване нами мотивування персоналу, що формується з розглянутих вище складових, дозволить підприємствам:

1. Погодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу й підприємства загалом, а також способи їх досягнення.

2. Вирішити проблеми з плінністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців.

3. Скоротити часові й фінансові витрати на пошук, добір і адаптацію персоналу.

4. Сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому упевненість у професійній затребуваності з боку працедавця й бажання працювати на даному підприємстві ефективно, з повною віддачею, з мотивуванням на результат.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки / А.В. Калина // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2008. – Випуск 32. – С. 152-158.
2. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О., Завіновська Г.Т., Петрова І.Л. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.
3. Куликов Г.Т. Мотивация труда наёмных работников: монография / Геннадий Тимофеевич Куликов. – [2-е изд., перераб.]. – К.: Институт демографии и социальных исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – [2-е изд.]. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
5. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала / Геннадий Анатольевич Дмитренко. – Киев: Межрегиональная академия управления персоналом, 2002. – 239 с.
6. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / Анатолій Михайлович Колот. – К.: НКЕУ, 2002. – 337 с.
7. Вовканич С.І. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С.І. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.
8. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці / В. Вавнух // Вісник Львівського університету. – Серія: екон. – 2008. – Вип. 40. – С. 56-60.
9. Галанець В.Г. Мотивация, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник / В.Г. Галанець. – Львів: Львівський національний аграрний університет. – 2008. – 224 с.
10. Какова роль мотивационной схемы прайс компетенций в процессе управления персоналом? [Электронный ресурс] // Smart education – корпоративное обучение персонала. – Режим доступа: [www.smart-edu.com/index\\_prays-kompetentsiy.html](http://www.smart-edu.com/index_prays-kompetentsiy.html).
11. Караваяев І.М. Найтрадиційніший вид мотивації: порядок преміювання працівників підприємства / І.О. Караваяєва // Бізнес-консультант. – 2007. – № 1. – С. 32-33.
12. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42-48.
13. Попова О.Ю. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О.Ю. Попова // Економіка. – 2006. – № 12. – С. 47-49.
14. Єсков А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография / Алексей Леонтьевич Есков. – Донецк: Институт экономики промышленности, 2005. – 390 с.