

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Воронцова М.М., магістр, Крахмальова Н.А., к.е.н., доцент  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розглянуто комплекс матеріального й нематеріального стимулювання персоналу до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики будь-якої організації. Досліджено основні методи ефективного розвитку мотивації та стимулювання персоналу як інструмента вдосконалення діяльності підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, мотивація персоналу, стимулювання праці, мотиваційні чинники, методи системи мотивації, ефективність праці.

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Воронцова М.М., магистр, Крахмалева Н.А., к.э.н., доцент  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассмотрен комплекс материального и нематериального стимулирования персонала к эффективному труду для обеспечения достижения целей мотивационной политики любой организации. Исследованы основные методы эффективного развития мотивации и стимулирования персонала как инструмента совершенствования деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивация персонала, стимулирование труда, мотивационные факторы, методы системы мотивации, эффективность труда.

## MOTIVATION OF PERSONNEL AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVEMENT OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Vorontsova M., Krakhmalova N.  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Abstract.** In article the complex of material and non-material personnel stimulation to effective labor for motivation policy goals achievement of any organization has considered. The main methods of effective development of motivation and stimulation of the personnel as an instrument of improvement of the enterprise activity are investigated.

**Keywords:** motivation, motivation of the personnel, stimulating labor, motivational factors, methods of the system of motivation, efficiency of work.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для підприємств, не дивлячись на здавалося б достатню вивченість цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміються стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України. Актуальність цієї роботи визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним із найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

**Мета.** Основною метою статті є вивчення сутності мотивації персоналу та її особливостей за сучасних умов, її ролі в удосконаленні діяльності підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Над питаннями мотивації, стимулювання трудової діяльності працювали й працюють багато економістів. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили всесвітньо відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Тейлор [15], М. Фоллет, А. Файоль [16], А. Маслоу [9, 10], Е. Мейо, М.В. Врум, Ф. Герцберг [18, 19],

Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор [11] та інші. Дослідження проблем стимулювання праці є предметом розгляду вітчизняних науковців, зокрема О. Бугуцького [1], Т. Завгородньої, А. Колот [6, 7], О.Е. Кузьміна, Д. Куликова, В. Нестеренко, М. Шутова, О.С. Іванілова, О.О. Гетьмана, В.М. Шаповалова, Г.О. Швиданенко, В.Г. Василькова, Н.П. Гончарової, С.Ф. Покропивного, Н.І. Склярука, О.І. Славута, Л.І. Шваб та інших. Сучасні наукові школи й окремі науковці розглядають багато визначень і практичних рекомендацій із розвитку діяльності персоналу. Дж. Шермерорн стверджує, що людина, яка працює в організації сьогодні, – це елемент нової епохи, у якій етика й соціальна відповідальність розглядаються як основні цінності, виявляється пошана до демографічної та культурної різноманітності, визнається вплив глобалізації на повсякденне життя й конкуренцію організації [22]. Роберт Х. Франк вважає, що одним із найважливіших моментів економічного аналізу є розуміння того, що прагнення до особистої вигоди не просто сумісне з обширними соціальними цілями, але й необхідне для їх досягнення.

**Результати дослідження.** Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів. Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [21, с. 385]. Метою роботи будь-якого підприємства є отримання прибутку та постійне його зростання. Для досягнення поставленого завдання, в першу чергу, необхідним є правильне мотивування поведінки людини, спрямування її зусиль на підвищення результативності діяльності, тобто удосконалення системи мотивації праці. Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт та інші автори вважають мотивацію праці цілеспрямованим спонуканням працівника до високоефективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі [12]. Також заслуговує на увагу трактування мотивації трудової діяльності, висловлене Х.Т. Грехемом і Р. Бенкетом [3]. Вони зазначають, що мотивація працівника до виконання роботи складається зі спонукань, впливів і стимулів - свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення досягти певної мети. Мотивація працівників, як наслідок – підвищення ефективності роботи компанії в цілому, є однією із головних завдань менеджера по персоналу (або співробітника, який виконує його обов'язки). Він повинен побудувати мотиваційні схеми таким чином, щоб вони відповідали конкретним ситуаціям, умовам, особам.

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- 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;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [13, с. 375].

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого можуть виступати чинником демотивації. На думку Ф. Герцберга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення. Це особливо актуально для людей, що працюють за фіксований оклад. Такі люди можуть відчувати позитивні емоції, радість. Але почуття ейфорії може швидко зникнути, якщо працівники не отримують задоволення від самої роботи. Тому можна

сказати, що впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних чинників.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових – склад яких наведено на рис. 1 [2, с. 169].

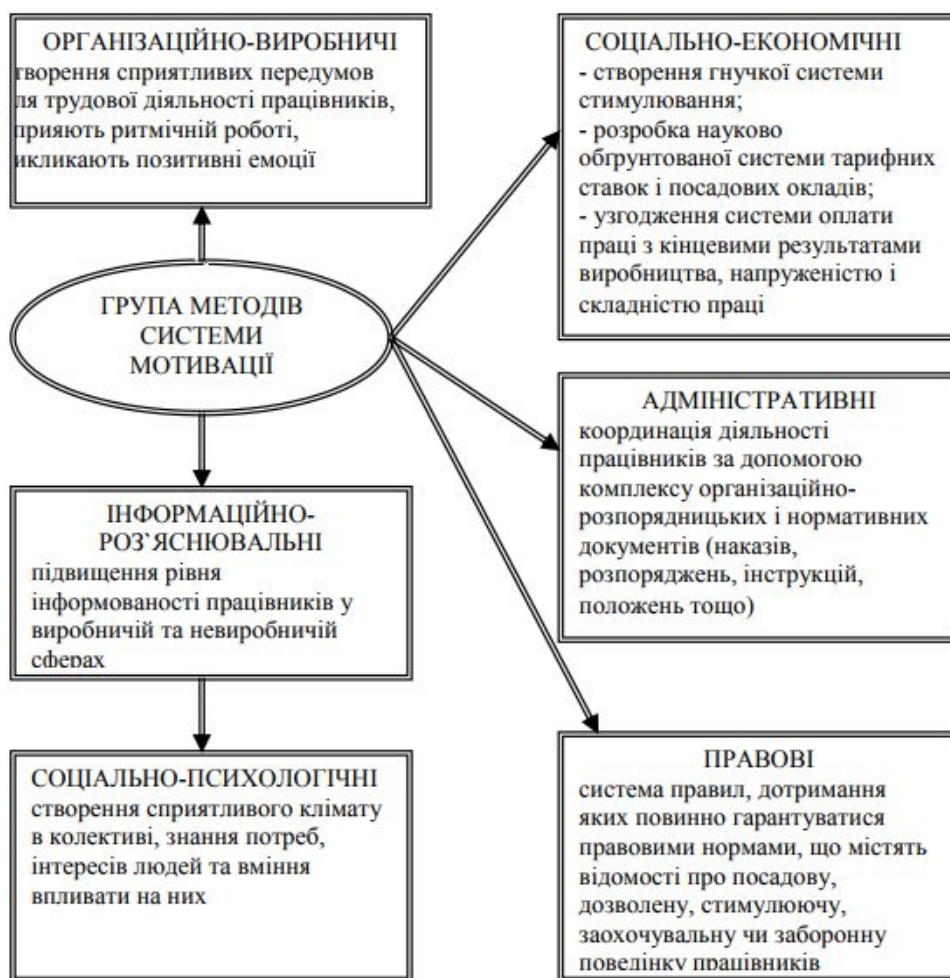
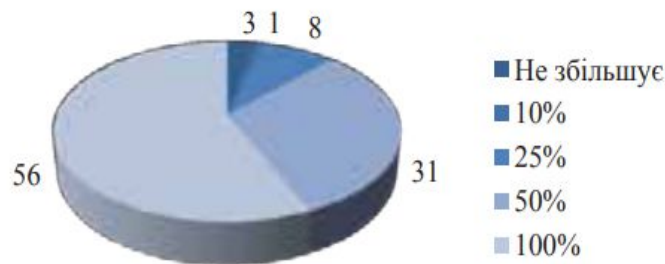


Рис. 1. Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах

В якості важливих факторів мотивації персоналу можна розглядати суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, які визначаються рівнем престижності праці. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а як відомо з історії розвитку економіки різних держав, ціла економічна система, а це все через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектора та простого робітника.

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою.

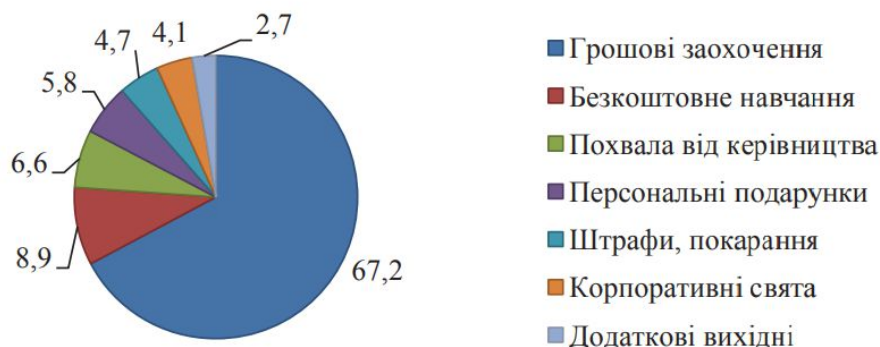
Згідно з результатами опитування, які були проведені Work.ua [24], зокрема масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, складено прогнози на 2017 р. для України та Європи (у межах проекту проводилися круглі столи за участі понад 20 провідних експертів – директорів із управління персоналом усіх галузей економіки. Також були опитані понад 600 керівників українських і міжнародних компаній та 4 327 осіб по всій Україні). Дослідження виявило (рис. 2), що більше ніж половина українців (56%) готові працювати удвічі ефективніше за наявності гідної оплати праці. Третина опитаних (31%) вважають, що високий оклад збільшить їх працездатність наполовину. Гідний рівень заробітної плати не позначиться на ефективності праці 3% українців.



Джерело: [24].

Рис. 2. Збільшення ефективності праці при достойній грошовій винагороді

Завдяки дослідженням кадровими експертами, опитуванню щодо найефективнішого способу мотивації персоналу в Україні, було встановлено таку послідовність пріоритетів (рис. 3). Із аналізу з'ясовано, що 67,2% працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації – це навчання, похвала й подарунки.



Джерело: [24].

Рис. 3. Найефективніший спосіб мотивації персоналу в Україні, %

Розглядаючи методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити – нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових



ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 1) [20, 23].

Таблиця 1

**Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці**

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружньої, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., RadioCorporationofAmerica
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс, Вконтакте

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

Таким чином мотивація є вкрай важливою складовою процесу оцінки ефективності роботи працівників. Її головною метою є утримання персоналу на робочих місцях і підвищення ефективності його праці.

У свою чергу нематеріальна мотивація, перш за все, викликана забезпечити відданість працівників компанії, сформувати сприятливі внутрішньоорганізаційні відносини. За допомогою нематеріальної мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми по відношенню до своєї компанії, гордилися працею в ній. В українських компаніях найбільш поширеними є наступні засоби нематеріальної мотивації: кар'єрний ріст, навчання на тренінгах, семінарах; висловлення усної подяки, постійний зворотній зв'язок керівника з підлеглим, корпоративні свята, дружні відносини в компанії. Нематеріальна мотивація є безпосереднім продовженням економічного заохочування персоналу. Більш того, обидві складові мотиваційного менеджменту створюють цілісну систему впливу на робітників, які тільки за таких умов здатні забезпечити збільшення позитивних наслідків своєї роботи. Основними напрямками нематеріальної мотивації є вдосконалення якості трудового життя та формування й підтримання на задовільному рівні корпоративного духу.

Важливо відмітити, що матеріальна мотивація останнім часом дещо поступається нематеріальній [5, с. 223], це підтверджується дослідженням, що працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таку, що має бути, і звертають усе більшу увагу на додаткові мотиваційні чинники, які їм пропонує роботодавець (рис. 4).



Джерело: [24].

Рис. 4. Сучасні методи нематеріальної мотивації

Пріоритетним є розвиток персоналу як метод нематеріальної мотивації для будь-якої організації, має велике значення для компанії, дає змогу підвищити продуктивність праці, означає можливе підвищення зарплати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці [4, с. 318].

Генрі Форд свого часу сформулював п'ятнадцять принципів організації праці, які й досі не втратили своєї актуальності [17]:

- 1) дії, робота повинні мати резон, суспільну значущість;
- 2) робоче місце не повинно породжувати байдужість до роботи, незацікавленість у роботі, робітник не повинен бути ізольованим в організації;
- 3) адміністрація повинна створити кожному працівникові такі умови, щоб він міг на своєму робочому місці показати, на що він здатний; вимоги до працівника не мають бути заниженими;
- 4) результати праці не повинні знеособлюватися, вони повинні бути за можливістю іменними, тобто робота, ідея, пропозиції завжди мають автора, адміністрація не повинна привласнювати авторство;
- 5) кожний працівник має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу, її організацію;
- 6) працівник повинен усвідомлювати значущість своєї праці, тому корисно періодично нагадувати йому, наскільки важливі і його праця, і його роль у загальній роботі;
- 7) кожний прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі. Кожному працівникові корисно дати можливість постійно досягати успіхів, які необхідно помічати, підкреслювати й відзначати;
- 8) успіх повинен супроводжуватися визнанням і заохоченнями: моральними, матеріальними;
- 9) кожен працівник працює краще, якщо він вчасно одержує інформацію, яка необхідна йому для роботи;
- 10) усі рішення про зміни в роботі й на робочому місці повинні прийматися адміністрацією організації з відома працівників, яких вони торкаються, з урахуванням їх знань і досвіду;
- 11) кожний працівник повинен мати інформацію про оцінку його праці;
- 12) працівникові доцільно дати можливість для самоконтролю. Крім того, якщо результати праці будуть очевидні, то інтерес до праці значно підвищується;

13) більшість людей прагнуть під час роботи набути нових знань;

14) якщо якісна робота не винагороджується, а приводить лише до того, що працівника все більше завантажують, то ініціатива працівника паралізується;

15) робота повинна дати йому можливість самому керувати своїми діями, приймати рішення самостійно. У цьому випадку працівник одержує можливість самовираження.

Проаналізувавши, узагальнивши та доповнивши наведені принципи, пропонуємо для вдосконалення діяльності персоналу керуватися такими принципами мотивування праці: формування здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі; сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці; створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників; застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці; залучення працівників до управління; турбота про соціальний розвиток колективу.

Завершити статтю хотілося б словами Мартіна Лютера Кінга: «Якщо ви хочете зрушити людей з місця, дайте їм позитивне бачення майбутнього, того, що є цінним для них, що вони відчайдушно бажають, і покажіть шлях, по якому вони натхненно підуть!».

**Висновки.** Наше дослідження показало, що підвищення ефективності праці співробітників, висока мотивація праці на сьогодні є однією з головних проблем будь-якої компанії. Як правило, її рішення покладається на плечі менеджера по персоналу або керівництва. На сучасному етапі більшість компаній широко використовують методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, кожного разу формуючи унікальну схему мотивації персоналу, яка підходить саме цій компанії. Останнє, звичайно ж, залежить від галузі, в якій працює компанія, від її масштабу і від багатьох інших факторів. У своїй роботі менеджери по персоналу найчастіше використовують ті методи мотивації, котрі, перш за все, є високоефективними.

Стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості персоналу в ефективній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тією основою, за якої можливе досягнення ринкового успіху. Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації персоналу, тим активніше працівники досягатимуть результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства.

#### Література

1. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці / О.А. Бугуцький // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 46–47.
2. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
3. Грехем Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грехем, Р. Бенкет; пер. с англ.; под. ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 246 с.
4. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
5. Збрицька Т.П. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 220–224.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
8. Коломак Ю. Схемы мотивации персонала в украинских компаниях и их эффективность / Ю. Коломак, Д. Логущ // Отдел кадров. – 2004. – № 1–2 (112–113). – С. 14–19.
9. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. А.М. Татлыбаева. – СПб.: Евразия, 1999. – 479 с.

10. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. – 2nd ed. – N.Y.: Harper&Row, 1970. – 369 p.
11. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – Harmondsworth: Penguin Books, 1960/1987.
12. Економіка підприємства / за заг. ред. Й.М. Петровича. – Львів: Новий світ-2000, 2004. – 415 с.
13. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
14. Потеряхин А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2005. – № 08 (38). – С. 90–93.
15. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зака, под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М.: Журнал "Контроллинг". – 104 с. – (Классики менеджмента; Вып. 1).
16. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц. – М.: Журнал "Контроллинг". – 151 с. – (Классики менеджмента; Вып. 2).
17. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд; пер. с англ., под ред. Е.А. Кочергина. – М.: Финансы и статистика. – 206 с. – (Репринт издания 1924 года).
18. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 2003. – January. – P. 87–96.
19. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, В. Mausner, В. Snyderman. – New Brunswick (New Jersey): Transaction Publishers, 1959/1993.
20. Черкашина Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Контракти. – 2008. – № 22. – С. 25–27.
21. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібник для ВНЗ / Л.І. Шваб. – 3-є вид. – К.: Каравела, 2006. – 584 с.
22. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн; пер. с англ., под ред. Е.Г. Молл. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.
23. Как компании организывают питание своих сотрудников? [Электронный ресурс] // UBR: Український Бізнес Ресурс. – 15 червня 2011. – Режим доступу: <http://ubr.ua>.
24. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, прогнози на 2014 рік для України та Європи. Результати дослідження work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/490>.