

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Стаття присвячена питанню мотивації праці на підприємстві. У статті розглянуто актуальні проблеми мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Проведено аналіз публікацій, присвячених мотивації працівників підприємств, який засвідчив багатий спектр досліджень з цієї проблематики. Виявлено основні мотиви працівників, розкрито сутність і методи мотивації праці персоналу на підприємствах, перелічено основні завдання мотивації працівників. Не дивлячись 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 мотиваційного механізму. Мотивація праці для підприємства має бути центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Реформи, які здійснюються в нашій країні, не можуть приносити ефективних результатів, якщо вони не створюють стимулів до праці й заповзятливості у сполученні з дисципліною та організованістю. На сьогодні гостро постає питання щодо мотивації праці на підприємствах. Недостатність досвіду вітчизняних підприємств викликає труднощі в управлінні персоналом, що призводить до запозичення зарубіжного досвіду. Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління в будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в їх вирішенні суб'єктів управління. У цьому зв'язку актуальним стає питання мотивації праці персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання.*

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

*Статья посвящена вопросу мотивации труда. В статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала в современных условиях. Проведен анализ публикаций, посвященных мотивации работников предприятий, который показал богатый спектр исследований по этой проблематике. Выявлены основные мотивы работников, раскрыта сущность и методы мотивации труда персонала на предприятиях, перечислены основные задачи мотивации работников. Несмотря на то, что в современном обществе особое внимание уделяется материальному аспекту вознаграждения труда,*

*нематериальная мотивация не менее важна, чем материальная. Эффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в значительной степени зависит от мотивационного механизма. Мотивация труда на предприятии должна быть центральной задачей развития стратегического управления персоналом. Реформы, осуществляемые в нашей стране, не могут приносить эффективных результатов, если они не создают стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью. Сегодня остро стоит вопрос о мотивации труда на предприятиях. Недостаточность опыта отечественных предприятий вызывает трудности в управлении персоналом, приводит к заимствованию зарубежного опыта. Опыт передовых экономик мира доказывает, что ни одно из задач управления в любой сфере деятельности невозможно реализовать без заинтересованности в их решении субъектов управления. В этой связи актуальным становится вопрос мотивации труда персонала на предприятиях в современных условиях хозяйствования.*

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

*The article is devoted to the issue of labor motivation. In the article actual problems of motivation of labor of the personnel in modern conditions are considered. The analysis of the publications devoted to motivation of workers of the enterprises which has shown a wide spectrum of researches on this problematics is carried out. The main motives of employees have been revealed, the essence and methods of motivation of personnel at enterprises have been revealed, the main tasks of employee motivation are listed. Despite the fact that in today's society special attention is paid to the material aspect of remuneration of labor, intangible motivation is no less important than material. The effective management of industrial and economic activities of enterprises depends largely on the motivational mechanism. Motivation of work at the enterprise should be the central task of developing strategic management of personnel. Reforms in our country can not bring effective results unless they create incentives for work and enterprise, combined with discipline and organization. Today, the issue of motivating labor at enterprises is acute. The lack of experience of domestic enterprises causes difficulties in the management of personnel, leads to the borrowing of foreign experience. Experience of the advanced economies of the world proves that none of the management tasks in any field of activity can be realized without interest in their decision of the subjects of management. In this regard, the issue of motivating the work of personnel at enterprises in the current conditions of management becomes topical.*

**Key words:** *motivation, staff motivation, material motivation, intangible motivation, motivational mechanism.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним

видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці. Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності.

Для того, щоб спонукати людей працювати якісно, потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людей бажання ефективно працювати на користь організації.

**Аналіз актуальних досліджень.** Питання мотивації персоналу підприємства активно висвітлюється у наукових працях: С.Т. Дуда [1], Н.М. Заярна [2], М.П. Клименко [5], К.В. Ковальської [6], В.А. Літинської [10], М.С. Письменної [12], В.В. Різник [13]. Аналіз наукових праць за обраною тематикою свідчить про наявність різних підходів до визначення мотивації та відповідних технологій її впровадження як засобів підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї роботи. Наприклад, О.В. Тужилкіна [15] в своїй науковій праці основну увагу звертає на проблеми нематеріального стимулювання. О.О. Ігнатенко [3], В.М. Ільченко [4], В.В. Співак [14] акцентують увагу на матеріальну мотивацію як дійового інструменту забезпечення ефективної діяльності підприємства. Проте, варто зазначити, що незважаючи на велику кількість наукових праць з тематики мотивації персоналу, мало дослідженим залишається аспект впливу мотивації на ефективність праці управлінського персоналу

**Метою статті** є дослідження основних напрямів мотивації праці, вивчення тенденції її розвитку, її роль в ефективній діяльності організації та визначення пріоритетних шляхів мотивації персоналу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** У економічній літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [11].

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [7].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [8].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;

– покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;

– забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи.

Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [3].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати: підвищення результативності роботи персоналу; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування; зниження плинності кадрів; покращення психологічного клімату; покращення командної роботи [9].

Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види – фінансову і нефінансову, або ж непрямую. Дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетніший. Таку інформацію менеджер з персоналу чи інша відповідальна особа повинна отримати під час співбесіди з потенційним працівником. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж кандидата більше цікавлять інші моменти такі, як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для них є нефінансова мотивація.

Однозначно, що від працівника, якого цікавить тільки фінансова складова мотивації слід очікувати меншої лояльності до компанії ніж від працівника, якого цікавлять не тільки гроші. В обох випадках доцільно розвивати ті нефінансові види мотивації, які є найбільш цікавими для працівника.

Фінансова мотивація включає: заробітну платню; регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різноманітні державні та релігійні свята); нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі); інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Не менш важливою є нефінансова, або непрямая мотивація. На думку багатьох бізнесменів та спеціалістів з управління, цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію.

До видів непрямой мотивації належать: мотиваційні подарунки; соціальний пакет; мотиваційні навчання; спільні корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Сьогодні часто практикується непряме фінансування працівника, якому підприємство протягом року платить певну суму на окремий рахунок, але отримати її працівник може не одразу, а тільки через певний період (5-10 років). До такого виду стимулювання належать додаткові пенсійні програми для працівників. Наявність додаткового соціального захисту служить стимулюючим фактором для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. А підприємство у якійсь мірі «прив'язує» такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів ніж, якщо було б потрібно підвищувати заробітну платню.

Нерідко практикується такий вид стимулювання, як придбання для працівника програми ubezpieчення життя, де набувачем коштів через певний період (10-15р.) стає підприємство, яке сплачує за працівника внески. Як бонус до цього фінансового продукту багато страхових компаній пропонують додатковий захист для сім'ї працівника у випадку його смерті внаслідок ДТП, нещасного випадку, хвороби або ж у випадку настання постійної інвалідності

працівника. В результаті компанія зберігає свої кошти, перекладає відповідальність за виплати на страхову компанію. А працівник, для якого важливою є допомога його сім'ї у випадку втрати годувальника, отримує додаткову мотивацію працювати саме на такому підприємстві, а не на іншому.

Навчання за кошти підприємства є одніи з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Наступним видом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох фінансових установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Основною метою діалогу між керівником і персоналом є отримання нової інформації про потреби працівників і допомога у їх реалізації. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії. Чим більше колектив підприємства на чолі з керівником схожий на команду однодумців, тим менша ймовірність, що звідти підуть кваліфіковані працівники. Така компанія працюватиме ефективніше за конкурентів. Крім того ефективна система мотивації суттєво обмежує вплив негативної інформації про компанію, оскільки самі працівники захищатимуть імідж компанії, маючи позитивні приклади відносин між керівництвом і персоналом. Сформувавши ефективну систему мотивації буде виховуватись лояльність працівників до керівників.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Високо мотивований управлінський персонал це основний чинник забезпечення ефективної, конкурентоспроможної діяльності підприємства. Досягнення підприємством поставлених цілей повною мірою залежить від ефективності управлінських рішень. У цьому зв'язку, посилення мотивації управлінської праці дозволить підприємствам швидше здійснювати організаційний розвиток та більш повно реалізовувати свої потенційні можливості. Мотивація праці управлінського персоналу є органічною складовою системи управління підприємством.

Перспективи подальших розробок по даній тематиці спрямовані на розробку практичного аспекту впровадження різних методів мотивації на підприємствах та посилення дії мотивації на ефективність праці управлінського персоналу.

#### **СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.**

1. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 188–193.

2. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н.М. Заярна, І.О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (5). – С. 368–372.

3. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства / О.О. Ігнатенко, А.А. Грушева // Вісник НУ ДПС України. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm).

4. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В.М. Ільченко, М.Д. Черкашина // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – 36 с.

5. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.

6. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська // Формування ринкових відносин. – 2010. – № 1. – С. 29–33.

7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.

8. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.

9. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

10. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук.-техн. праць. – 2010. – № 3 (7). – С. 58–61.

11. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

12. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. – Вип. 24 (9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf).

13. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – 2010. – № 15/1. – С. 58–62.

14. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія : Економічні науки. – 2010. – Т. 2, № 6. – С. 178–181.

15. 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.