

**Мальчикова О.О.**

магістр факультету менеджменту

**Горобченко О.А.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств

Миколаївський національний аграрний університет

## **МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК**

### **ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У статті розглянуто сутність, умови формування, види та напрями мотивації праці. Визначено основні завдання мотивації у сфері управління, проаналізовані різні її методи, досліджено сучасні форми і методи стимулювання персоналу. Висвітлено сучасні проблеми у процесі реалізації механізму стимулювання. Запропоновано заходи розвитку системи мотивації як чинника ефективного управління персоналом.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, управління, керівник, система, стимулювання, ефективність.

**Постановка проблеми.** Готовність і бажання людини виконувати свою роботу є одним з першочергових факторів успіхів функціонування будь-якої організації, фірми чи підприємства. Маючи певне розташування, бажання і настрої, враховуючи певну систему цінностей, дотримуючись певних норм і правил поведінки, людина кожен конкретну роботу персоніфікує, надаючи їй ознак унікальності. На сьогоднішній день під впливом неефективної системи мотивації та інших суб'єктивних факторів значно знизилася ефективність діяльності працівників, їх соціальна та творча активність. Тому, ефективне

управління неможливе без розуміння мотивів і потреб працівників і правильного використання стимулів до праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотивації праці персоналу присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних вчених та науковців: Дж. Мургеда, С. Ареф'єва, Ч. Йіфань, Н. Артеменко, Н. Гончарука, С. Гайдученка, В. Гончарова, А. Єгоршина, О. Єськова, С. Занюк, Л. Кичі, А. Колота, О. Крушельницької, Д. Мельничука, О. Мітрофанова, М. Ловчева, В. Лукашевича, О. Озірської, О. Турчинова, М. Іншина та інших. Однак деякі питання щодо визначення мотивації як важливого фактора ефективного управління в сучасних умовах ведення діяльності потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Управління та мотивація праці персоналу є нині найбільш важливою темою в українському менеджменті. У багатьох підприємствах, фірмах чи компаніях і досі не розроблена до кінця система мотивацій та стимулювання персоналу. Метою нашого дослідження є визначення сутності, видів, умов формування та напрямів мотивації як чинника ефективного управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах, що склалися в Україні на сучасному етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у всіх сферах до ефективної діяльності. Доцільно застосовувати такі форми і методи стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. Отже, вирішальним чинником результативності будь-якої діяльності є мотивація праці.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – 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[1, с. 40; 9, с. 21-22].

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей. Вона формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. У цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність.

Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Активізація лише матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників трудяться з почуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження [5, с. 82].

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі

змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією працівника. Трудова мотивація пов'язана із змістовністю, корисністю праці, самовираженням, самореалізацією працівника. Для її формування найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають спосіб життя. Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку [2, с. 95].

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах діяльності. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет. В процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб [10, с. 210].

Основні завдання мотивації в сфері управління зводяться до формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо-організаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для рішення задач застосовуються різні методи мотивації. Найпершим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення, який використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах планової економічної системи. Поступово він трансформувался в систему адміністративних і економічних санкцій та стимулів [3, с. 87].

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, а саме усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь [6, с. 36].

У сучасних умовах ведення діяльності системи мотивації праці, які необхідно розробляти, повинні бути багатофакторними; мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; постійно вдосконалюватися та доповнюватися; бути важливими для підприємства, організації чи фірми. Саме це дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які займають пріоритетне місце на даному етапі розвитку організації, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів.

Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю підприємства чи фірми. Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули. Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків [8, с. 73].

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів стимулювання персоналу, яке повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівників. Система нематеріального і матеріального стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок,

підвищення ефективності праці, її якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їх порушення. Тому система стимулів праці має опиратись на певну базу [2, с. 54-58].

Матеріальне стимулювання реалізується через ряд каналів: систему оплати праці, систему диференційованого обліку видів та результативності праці, систему реалізації отриманих за працю грошових коштів (розвиток сфери витрачання отриманих доходів). До додаткових стимулів, практично також є матеріальними, світова практика (про це свідчить політика фірм у країнах з розвиненою ринковою економікою) відносить: оплату за рахунок фірми транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога в оплаті витрат на освіту, оплачуване за рахунок фірми медичне обслуговування, поїздки туристичного характеру у вихідні дні та під час відпустки, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їхніх утриманців, страхування від нещасних випадків тощо. Нематеріальні стимули засновані на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником своєї праці як обов'язку перед суспільством, цінуванні і корисності. До даної категорії відносять також спонукальні мотиви, пов'язані з творчою насиченістю і змістовністю праці, відносно сприятливими його умовами, взаємовідносинами в трудовому колективі, відносинами між працівником і його керівником, можливістю професійно-кваліфікаційного зростання, самовдосконалення та самовираження [9, с. 64-72].

Працівник із сильною мотивацією праці має самодисципліною, звичкою сумлінно виконувати вимоги і ставитися до них як до власних нормам поведінки. На підприємствах стимулювання праці повинно виражатися передусім в соціальному захисті персоналу. Наприклад, у компанії «Danone» соціальний захист персоналу включає [7, с. 142]: індивідуальний план розвитку для співробітників, що включає тренінги, семінари та інші способи розвитку; перегляд заробітної плати згідно з індивідуальними результатами, річний бонус за підсумками роботи; страхування від нещасних випадків,

добровільне медичне страхування, страхування виїжджаючих за кордон, дитяча медична страховка; можливість професійного розвитку на підприємствах групи «Danone» по всьому світу.

Основними проблемами у процесі реалізації механізму стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах сьогодні є: недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, його нездатність реагувати на зміни в ефективності та якості праці окремого працівника; необ'єктивна оцінка керівниками індивідуальних трудових показників діяльності працівників; відсутність справедливої оплати праці, яка б забезпечувала належний рівень життя працівника; негативне ставлення персоналу до розміру оплати їхньої праці та до існуючої системи оплати праці взагалі.

Дослідивши вітчизняний і закордонний досвід стимулювання працівників, нами було з'ясовано, що існує ціла низка винагород, котрі відіграють велику роль у підвищенні мотивації праці на підприємствах у сучасних умовах ведення бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 Класифікація винагород як основного стимулу мотивації праці\*

Назва групи	Види винагород
Широко поширені	премії, система участі у прибутках, володіння різними видами цінних паперів; розміщення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл; усна подяка; подарункові сертифікати; додаткове навчання за рахунок роботодавця; звання «кращий працівник» місяця, року; направлення на семінари, конференції; листи-запрошення на обід з членами сім'ї або друзями у кращих ресторанах міста; випуск меморандуму з висловленням подяки від імені керівництва; надання більших повноважень; гнучкий графік робочого часу тощо.
Візуальні	табличка з гравіюванням імені працівника або почесний трофей; надання спеціального місця для паркування автомобіля; канцелярські засоби високої якості; більш висока якість декоративної обробки або оснащення робочого місця; розміщення фотографій або спеціальна публікація в корпоративній газеті; згадка імені на продукті, назві послуги чи обладнанні як авторів; сорочка, куртка і т.д. зі спеціальною позначкою; пріоритет при плануванні графіків робочого часу і часу відпочинку; відвідування керівниками верхньої ланки управління зустрічей всередині відділів; пріоритети в отриманні нового обладнання та інструментів; винагороди за тривалість роботи в компанії (прямі матеріальні винагороди, подарунки, урочисті вечори) тощо.

Ті, що виражають підтримку керівника	матеріальні винагороди, спрямовані на інтереси сім'ї співробітника; виявлення номінантів конкурсів всередині компанії за спеціальними проектами, напрямками; обіди кращих працівників з керівниками компанії; урочисті проводи найкращих працівників, що переходять з одного в інший відділ компанії або на інше місце роботи тощо.
Креативні	альбом, відеоролик з описом робочого місця працівника, де сам він є головною дійовою особою; більш ранній старт відпустки, ніж належить за графіком; благодійні пожертви від імені працівника, що покривається компанією, в сфері за вибором працівника; додатковий час відпочинку; передплата на дорогі журнали, оплата членства в клубах, асоціаціях за вибором працівника; подарунки співробітникам, виходячи зі специфічних інтересів; присвоєння частини будівель або окремих приміщень імені кращого працівника тощо.

\*Джерело: узагальнено автором на основі [3, 4, 5, 7, 8, 10]

Стимулювання праці ефективно лише в тому випадку, коли керівництво компанії, фірми чи підприємства вміє добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платить. Мета стимулювання не взагалі спонукати персонал працювати, а спонукати його краще (більше того), ніж це обумовлено трудовими відносинами. Як свідчить зарубіжний досвід, злагоджене поєднання зі стимулювання праці та соціальних гарантій, врахування професійної майстерності, віку і стажу роботи, за якими і визначається оклад, є однією з найбільш оптимальних моделей мотивації праці. Головне місце серед матеріальних стимулів праці посідає заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці працівника та його матеріальною винагородою. Рівень життя населення значною мірою визначається заробітною платою, яка є необхідною умовою розвитку всієї економіки [9, с. 59-68].

Безперечно, засоби матеріальної мотивації – найбільш впливові та широковживані. Але не менш важливими є й нематеріальні методи. Нематеріальне стимулювання праці персоналу спрямовано, насамперед, на задоволення потреби збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі внаслідок залишення за ним його робочого місця або посади, одержання ним вищої посади; зростання заінтересованості працівника процесом освоєння нових знань, умінь та навичок.



Матеріальні і нематеріальні стимули повинні доповнювати один одного, оскільки їх взаємодія є найбільш ефективним методом мотивації працівників. Отже, при розробці та впровадженні системи мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати його особливості для здійснення ефективної діяльності і розвитку бізнесу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ефективне управління персоналом є основою стабільності державі, тому необхідно стимулювати робітників до відповідального ставлення та виконання своїх обов'язків, а для цього необхідно розробити чітку систему мотивації праці та постійно її удосконалювати. Проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові й нові методи стимулювання працівників, враховуючи як сучасні складні умови господарювання, так і специфіку національно-культурних особливостей. Це постійний обов'язок менеджменту – викликати у найнятих робітників відчуття того, що вони мають на меті свої власні, а не чужі цілі. Сьогодні, в умовах значної мобільності працівників, частой зміни їх робочих місць та високої конкуренції на ринку праці за кваліфікованих фахівців зростає значення нематеріальної складової мотивації. Підприємство може досить легко використати схему матеріальної мотивації успішних конкурентів та дізнатися про рівень зарплат у цих підприємствах, але створити аналогічну сприятливу і комфортну атмосферу в колективі під силу не кожній фірмі чи підприємству.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби / Н.Ф. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 4-5 (30-31). – С. 37-47.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101

«Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

3. Гончаров В. М. Формирование системы мотивации труда на предприятии в условиях перехода к рыночной экономике / Под ред. В. М. Гончарова. – К. : Техника, 2001. – 112 с.

4. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.

5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.

6. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.

7. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140–143.

8. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2013. – № 26. – С. 72-76.

9. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

10. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.