

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні промисловим підприємством. Досліджено особливості механізмів стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу промислових підприємств, що включає вивчення особливостей, сучасних методів та систем мотивації та стимулювання українських та зарубіжних підприємств, виявлення їх спільних та відмінних рис, проведення порівняльного аналізу механізмів мотивації та стимулювання персоналу українських підприємств та підприємств розвинених країн світу.*

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, трудова діяльність, підприємство.*

KLYMCHUK A.  
Vinnytsia National Agrarian University

## MODERN APPROACHES OF PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION IN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

*The article deals with the theoretical principles of motivation and stimulation of personnel in the effective management of an industrial enterprise. The peculiarities of mechanisms of stimulation and motivation increase of personnel at the industrial enterprises are investigated, including the study of the features, modern methods and systems of motivation and stimulation of personnel of Ukrainian and foreign enterprises, the identification of their common and distinctive features, the elaboration of the levelling mechanisms of motivation and stimulation of Ukrainian enterprises and developed enterprises of the world. The comparative analysis of the results shows that Ukrainian enterprises, while choosing the methods of motivation and stimulation, are more or less oriented towards the results of the work, while the quality of the work, the qualification and the professional mastery of the practitioner are emphasized.*

*Keywords: motivation, stimulation, personnel, labour activity, enterprise.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки мотивація та стимулювання персоналу належать до проблем, вирішення яких потребує значної уваги. Незважаючи на те, що більшість вітчизняних підприємств все ж продовжують віддавати перевагу матеріальним методам мотивації та стимулювання працівників, країни із розвинутою ринковою економікою все більше приділяють увагу застосуванню сучасних нематеріальних методів мотивації та стимулювання з метою досягнення поставлених цілей підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, пов'язаним із дослідженням існуючих та пошуком новітніх підходів щодо мотивації та стимулювання персоналу, було приділено багато уваги такими вченими, як В.А. Дятлов, В.В. Травін, Л.П. Червінська, Д.П. Богиня, М.В. Семикіна, В.Я. Пихтін, Д.Є. Козенков, К.М. Солошенко, О.П. Якубова та іншими.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий доробок вчених у вирішенні низки питань теоретичного та прикладного характеру щодо пошуку ефективних шляхів управління персоналом, все ж гострота і актуальність проблеми мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах вимагають більш поглибленого дослідження теоретичних аспектів щодо дослідження їх формування та підвищення на сучасних підприємствах.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження сучасних підходів мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині ефективність управління промисловими підприємствами є неможливою без кваліфікованих, вмотивованих та активних працівників, унікальність, компетентність, професійність та особистісний потенціал котрих є визначальним чинником досягнення поставлених цілей підприємством в умовах динамічних та різносторонніх змін зовнішнього середовища. Не дивним є те, що за останні 10–15 років питання удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників до трудової діяльності є невід'ємною складовою системи управління промисловим підприємством.

На думку керівників успішних організацій та компаній, персонал має володіти, перш за все, компетентністю, тобто знаннями, навичками та моделями поведінки, що є необхідними для ефективного виконання роботи на цих підприємствах.

Сучасні прагнення багатьох підприємств сформувати дієву систему управління персоналом створюють необхідність до вивчення різних теорій, підходів та висновків, які досліджувалися та пропонувалися науковцями та практиками-управлінцями, а також вибору найбільш прийнятних у відповідності до визначеного соціально-економічного становища, адаптованості до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємстві. Формування сучасних управлінських підходів до ефективного управління персоналом передбачає застосування знань, умінь, що пропонує наука управління персоналом,

та які на практиці довели свою ефективність та здатність забезпечувати підприємствам конкурентоспроможність та стійке положення на ринку.

Досить часто для керівників вітчизняних підприємств підґрунтям формування ефективних систем мотивації та стимулювання працівників до праці є вже існуючі системи, які за свій тривалий період функціонування показали свою дієвість та ефективність. Думки вчених щодо класифікації систем мотивації та стимулювання працівників різняться. Так, зокрема, В.А. Дятлов, В.В. Травін [1] та Л.П. Червінська виділяють наступні системи стимулювання та мотивації працівників: японська, американська, німецька. За переконаннями Д.П. Богині, М.В. Семикіної, В.Я. Пихтіна існують такі системи стимулювання та мотивації персоналу: західноєвропейська, японська, американська. В свою чергу, Д.С. Козенков, К.М. Солошенко, О.П. Якубова визначають японську, євроамериканську та китайську системи.

Практика розвитку процесів мотивації та стимулювання персоналу у європейських організаціях бере початок із закріплення працівників за фірмами, що полягає у створенні широкого спектра моральних стимулів, додаткових виплат та пільг, виробленні філософії фірми (тенденції, ритуали, направлені на виховання гордості за фірму); пільговому продажу акцій; участі у прибутках і в управлінні; врахуванні стажу роботи. Водночас практика управління персоналом країн ЄС відзначається системністю використання цих факторів.

Відносно Німеччини слід зазначити, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник зобов'язаний з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, зазначаючи відповідний показник результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. У результаті цього підвищується трудова мотивація, тобто людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю.

У свою чергу, характер мотивації визначається соціокультурним середовищем та потребує різних стимулюючих інструментів. Фактор страху мотивує працівника до трудової діяльності лише у короткостроковій перспективі, адже підлеглий до цього досить швидко звикає, тобто якщо працедавець прагне забезпечити дисципліну праці на підприємстві, йому достатньо погрожувати працівникам звільненням, зниженням заробітної плати, позбавленням премій тощо, що дасть позитивний результат.

Не дивлячись на це, у Швеції даний фактор показав свою недієвість у застосуванні, оскільки, якщо шведа налякати санкціями, він не буде працювати. В свою чергу, для європейців та американців можливою є мотивація завдяки «раціональному стимулу», який містить чітко сформовану мету та обґрунтування шляхів її досягнення. У Швеції зазначену систему мотивації та стимулювання використовують у вигляді персональних угод. Відповідно до цього підходу працівник надає своєму підприємству позику, а із закінченням раніше встановленого терміну натомість отримує акції на пільгових засадах. Також для шведської системи мотивації та стимулювання персоналу характерними є сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь найменше забезпечених верств населення. Для Швеції характерною є політика так званої солідарної заробітної плати, основою якої є наступні принципи: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. При цьому дієвим є принцип рівної оплати за рівну працю, який в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, котрі мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, відповідно до політики солідарної заробітної плати відбувається зростання рентабельності підприємств.

Для японських фірм характерною є орієнтованість на «виращування» власного людського ресурсу та опіку за його розвитком. Для американського підходу ефективного управління персоналом працівник є звичайною цеглиною, що символізує його відповідну категорію та кваліфікацію.

Таким чином, довгострокові програми мотивації та стимулювання персоналу набувають пріоритетного значення. Водночас за переконаннями фахівців з управління людськими ресурсами (HR) наявні системи управління талантами на підприємстві вимагають значного удосконалення. Сьогодні розвиток кар'єри не відбувається у відповідності до висхідної траєкторії, оскільки все більшого розвитку набувають горизонтальні і вертикальні зрушення, із періодично запланованими спадами та переміщеннями в інші функції – така нова модель розвитку кар'єри часто називається «корпоративною сіткою» замість «корпоративних сходів». Тому з метою стимулювання та мотивації працівників більшої гнучкості потребують як роботодавці, так і персонал.

На сьогодні, незважаючи на досить непросту ситуацію в економіці, війна за таланти не припинилася. Оpubліковані дослідження Chartered Institute of Personnel Development (Великобританія) показують, що майже п'ята частина організацій докладає максимум зусиль з метою пошуку, розвитку та утримання талантів.

Керівник управління освіти та професійного розвитку Од-Леонетті у своєму звіті серії Insights зауважив, що за сучасних економічних умов для підприємства є можливості, які надаються лише один раз – вони зможуть привити своїм працівникам відданість завдяки цільовим програмам залучення персоналу ти привабливим пропозиціям. В цьому і є ключовий фактор утримання талановитих працівників як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Як відомо, одним із пріоритетних та водночас найбільш дискусійних напрямів у методиці розвитку систем стимулювання персоналу підприємства є обґрунтоване на науковому рівні формування відповідних показників, котрі відображають не лише характер виробництва, але й визначають напрями його розвитку. Правильне оцінювання діяльності працівників є важливим елементом системи управління виробництвом, основою забезпечення відповідальності персоналу за результати їх діяльності, матеріальної зацікавленості в їх зростанні та підвищенні ефективності праці [2, с. 23].

За сучасних умов перед підприємствами різних галузей економіки України стоїть завдання пошуку шляхів та ефективних рішень з приводу дієвого управління підприємствами за рахунок підвищення мотивації персоналу до трудової активності та створення адекватної системи стимулювання персоналу, здатної впливати на поведінку працівників, спрямовуючи їх зусилля на більш продуктивну діяльність, досягнення високих результатів праці та цілей підприємства під впливом динамічних змін зовнішнього середовища.

З метою виявлення спільних та відмінних рис у мотивації та стимулюванні персоналу проаналізовано механізми стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу вітчизняних підприємств різних галузей: промислових, металургійних, машинобудівних та вугледобувних (табл. 1). Механізм мотивації та стимулювання працівників промислових підприємств повинен відповідати встановленим цілям підприємства за рахунок взаємодії керівників вищого рівня на підприємстві на якість реалізації працівниками поставлених перед ними професійних обов'язків за рахунок використання цільових угод із встановленням цілей підприємства, визначенням структурного підрозділу та окремого працівника, відповідальних за виконання доручених завдань та реалізацію визначених цілей із гарантуванням винагороди [3].

Таблиця 1

**Особливості механізмів стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу українських підприємств**

Автор	Галузь	Особливості механізмів стимулювання та мотивування персоналу
Г. Кіндерманн [3]	Промислові підприємства	Використання на підприємстві системи цільових угод із визначенням мети підприємства, підрозділу для працівника. Методи стимулювання (моральні та матеріальні) обираються після відповідності поставленої мети підприємства та підрозділу. За реалізацію поставленої мети підприємства працівник отримує винагороду.
І.О. Шукін, Т.С. Морщенок [5]	Металургійні підприємства	Вивчення та моніторинг потреб, інтересів та мотивів працівників підприємства. Наявність винагород, прямопропорційних затратам та результатам праці працівників підприємства. Комплексне застосування економічних та неекономічних засобів стимулювання працівників підприємства.
З.Б. Живко [6]	Вугледобувні підприємства	Механізм стимулювання та підвищення мотивації працівників реалізується за рахунок потреб та використання комплексного підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Взаємозв'язок встановленої мети підприємства з інтересами працівників. Використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання.
О.А. Харун [4]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання ґрунтується на принципах еволюційного розвитку, що визначається загальними законами поведінки людини, законами інерційності людських систем, законами зв'язку із зовнішнім середовищем, орієнтацією на заробітну плату та систему управління продуктивністю, що є основними системоутворюючими елементами. Заробітна плата визначається результатами діяльності підприємства. Головними важелями механізму мотивації працівників є наступні: мотиви та стимули: економічні, соціальні, матеріальні, трудові, психологічні потреби, а також системи оцінки та моніторингу. Врахування потреб персоналу та інтересів підприємства.
Н.Ф. Алексєєва, І.С. Приходько [7]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання працівників до підвищення ефективності їх діяльності формується за напрямками: розвитку соціально-психологічних процесів, котрі відображають систему мотиваційних особливостей поведінки індивіда, групи, колективу у поєднанні із соціально-економічними процесами, котрі взаємодіють із системою багатовекторної оцінки властивостей та результатів діяльності працівників.

Механізм мотивації та стимулювання працівників машинобудівного підприємства спрямований на врахування потреб персоналу та інтересів підприємства на основі застосування системоутворюючих елементів, серед яких основними є заробітна плата, що складається із 3 частин: мінімальної стабільної частини, преміальної, що залежить від результатів діяльності та додаткової (доплати, надбавки), що відображає кваліфікацію, досвід, стаж і особистісні якості працівника, а також система управління продуктивністю праці персоналу (дає змогу отримати заробітну плату в розмірі, що відповідає результатам діяльності працівників) [4].

Механізм мотивації та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств направлений на результативність діяльності працівників за двома напрямками: розвитку соціально-психологічних процесів, які визначають систему мотиваційних та стимулюючих характеристик поведінки індивідуума, груп, колективу та розвитку соціально-економічних процесів, які формують таку систему.

Таким чином, механізми мотивації та стимулювання працівників металургійних, машинобудівних, вугледобувних та інших промислових підприємств передбачають застосування на рівні окремої галузі комплексних методів стимулювання та мотивування працівників: матеріального, морального та соціального спрямування.

На рівні окремого підприємства в якості основного механізму мотивації та стимулювання персоналу передбачається встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці.

Порівняльний аналіз показав, що українські підприємства при виборі методів мотивації та стимулювання орієнтуються в більшій мірі на результативність праці, при цьому ігнорують якість роботи, кваліфікацію та професійну майстерність працівника. Таким чином, незважаючи на ряд переваг, які може отримати підприємство від запровадження ефективних процесів мотивації та стимулювання працівників до виконання своїх обов'язків, сучасні механізми, методи, моделі та системи мотивації та стимулювання персоналу на українських підприємствах залишаються застарілими і неефективними, оскільки не відповідають потребам сьогодення, завданням соціально-економічного розвитку країни.

Більшість науковців переконують, що сучасні підходи до мотивації та стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва підприємства на персонал, що безпосередньо передбачають взаємодію інтересів як керівника, так і працівника. Аналіз особливостей мотивації та стимулювання персоналу українських підприємств виявив, що на вітчизняних підприємствах механізм мотивації та стимулювання, по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання і учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання персоналу є лише додатковими інструментами. Також недостатньо задіяні в системі мотивування та стимулювання персоналу українських підприємств методи участі у прибутках, опціони на купівлю акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування дієвого механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду. Основою для цього є необхідність відмови системи управління підприємством від жорсткої ієрархії та обрання напрямку, спрямованого на збільшення мотивації кожного працівника, що сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, що покращує кінцеві результати роботи підприємства та дозволяє зміцнити його позиції у конкурентній боротьбі.

### Література

1. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 1997. – 332 с.
2. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.
3. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства / Г. Кіндерманн // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2002. – Вип. 457. – С. 122–128.
4. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом / О. А. Харун // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – Луцьк, 2011. – Вип. 8 (29), Ч. 4. – С. 366–371.
5. Щукін І. О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І. О. Щукін, Т. С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116–120.
6. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах / З. Б. Живко // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 86–91.
7. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексеева, І. С. Приходько // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174–178.

**References**

1. Travin V. V. Osnovy kadrovogo menedzhmenta : uchebnik. – 2-e izd. / V. V. Travin, V. A. Dyatlov. – Moskva : Delo, 1997. – 332 s.
2. Kontseptualni zasady menedzhmentu v informatsiini ekonomitsi : monohrafiia / T. I. Lepeiko, O. I. Pushkar, O. M. Myronova ta in. ; za zah. red. dokt. ekon. nauk, profesora T. I. Lepeiko. – Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2010. – 252 s.
3. Kindermann H. Formuvannia mekhanizmu motyvatsii pratsivnykiv aparatu upravlinnia pidpriemstva / H. Kindermann // Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2002. – Vyp. 457. – S. 122–128.
4. Kharun O.A. Pobudova struktury motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom / O. A. Kharun // Ekonomichni nauky.– Serii: Oblik i finansy.– Vyp. 8 (29), Ch. 4. – Lutsk, 2011. – S. 366–371.
5. Shchukin I. O. Formuvannia systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi / I. O. Shchukin, T. S. Morshchenok // Ekonomichni visnyk Donbasu.– 2005.– № 1. – S. 116–120.
6. Zhyvko Z. B. Mekhanizm motyvuvannia ta modeli motyvatsii personalu na vuhledobuvnykh pidpriemstvakh / Z. B. Zhyvko // Menedzhment i marketynh. Nauka y ekonomika.– 2010.– № 1. – С. 86–91.
7. Aleksieieva N.F. Udoshkonalennia motyvatsii trudovoi diialnosti pratsivnykiv mashynobudivnykh pidpriemstv / N. F. Aleksieieva, I. S. Prykhodko // Menedzhment, marketynh ta upravlinnia personalom: Visnyk KRNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho.– 2012.– Vyp. 3. – S. 174–178.

Рецензія/Peer review : 15.03.2018  
Надрукована/Printed : 11.04.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.