

УДК 331.101.3(045)

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-51

БОКОВЕЦЬ В. В.

ORCID: 0000-0001-6315-4961

e-mail: v.bokovets@vtei.edu.ua

КУЛЬГАНІК О. М.

ORCID: 0000-0003-2276-1161

e-mail: o.kulhanik@vtei.edu.ua

АПОСТОЛОВА В.

e-mail: v.apostolovaa@gmail.com

Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджуються питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Уточнено визначення сутності поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства», розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Обґрунтовано тезу про те, що комплексне застосування роботодавцями методів прямої і непрямой мотивації дозволяє зберегти персонал і підвищити ефективність трудової діяльності, сприяє збільшенню інклюзії працівників в трудовий процес. Узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Розроблені пріоритетні напрями мотиваційного механізму, що дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудова відносин між працівниками і роботодавцями.

Ключові слова: мотивація; мотиваційний механізм; управління персоналом; працівник; роботодавець; підвищення продуктивності праці; задоволеність працею.

VICTORIA BOKOVETS,

OKSANA KULHANIK,

V. APOSTOLOVA

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE

## PERSONNEL MOTIVATION AS AN IMPORTANT TOOL FOR EFFICIENT ENTERPRISES

The article examines the issues of increasing the efficiency of motivation of enterprise personnel. The definition of the essence of the concept of "motivational mechanism in personnel management of the enterprise" is specified, the categories of material and intangible incentives are considered. The thesis is substantiated that the complex application by employers of methods of direct and indirect motivation allows to keep the staff and increase the efficiency of labor activity, helps to increase the inclusion of employees in the labor process. The priority types of material and intangible incentives for employees are summarized. Priority directions of the motivational mechanism which will allow to increase efficiency of system of management of the personnel of the enterprise and to improve the organization of social and labor relations between workers and employers are developed.

In modern conditions, human resources are one of the most important elements in the enterprise. For the successful operation of any production and any company, regardless of the services it provides and the goods it produces, you need an efficient work team. The purpose of the article is to determine the directions of the system of motivation of personnel of domestic enterprises. The following general and special methods were used in the research process: abstract-logical and structural-logical analysis – for theoretical generalizations and clarification of the concepts of "personnel management", "personnel evaluation", statistical analysis method for analysis and identification of main trends and management system staff; graphical method – to illustrate the results of the study. The article considers the theoretical foundations of staff motivation, summarizes the existing types and methods of motivation. Motivation is one of the most important elements of the personnel management system, because it is through motivation that the company's management manages to influence employees.

Direct economic motivation today is the most important for most Ukrainians, because in an unstable economy, a decent wage is the basis for meeting basic human needs. However, indirect economic and non-economic motivations are also very important and ensure employee commitment to the company, increase job satisfaction, reduce staff turnover and, consequently, additional staff costs. The movement of personnel, the structure of personnel costs, growth rates (decrease) of nominal and real wages at industrial enterprises of Ukraine and the effectiveness of motivational measures are analyzed. The importance of non-financial factors in the process of staff motivation is substantiated. The scheme of diagnostics of the motivation system is developed. It is proposed to introduce a system of bonuses at domestic enterprises, which will improve labor productivity and product quality. The system of staff motivation has been improved by including the mandatory introduction of a motivational social package and modern innovative management methods, which will increase the economic efficiency of the enterprise.

Key words: motivation; motivational mechanism; HR; employee; employer; increase labor productivity; job satisfaction.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

В даний час зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників,

орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що необхідним для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідно й продуктивно, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка і реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрямки якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Все вищевикладене свідчить про актуальність і своєчасність розгляду питань формування і вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Розгляду питань мотивації персоналу присвячено праці багатьох вчених, серед яких можна відзначити таких науковців, як Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та багато інших вчених. На даному етапі багато вчених у своїх працях досліджують мотиваційний механізм управління персоналом. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [6]. Поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» трактується в даній роботі в якості сукупності принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

### **Формулювання цілей статті**

Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємств.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Мотивація (лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість. В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу [4].

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників. [3].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути зрозумілими і доступними як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватись, а також адаптуватись до сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному [9].

Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який спонукає його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення. Мотив – це те, що викликає певні дії людини, знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації. Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [7]. Головною категорією в механізмі мотивації, на наш

погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу. З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити чинники:

– внутрішні (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників;

– зовнішні (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

– матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль);

– нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

– позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку;

– негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку [2].

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій:

– дохідної – заробітна плата є істотною складовою доходів працівника;

– витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності;

– стимулюючої – мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

– складові заробітної плати;

– принципи формування окремих складових;

– форми зарплати;

– тарифікатори і таблиці зарплати [8].

Загальні витрати на персонал в 2017–2021 роках значно зросли за рахунок витрат на оплату праці. Відрахування на соціальні заходи фактично не змінилися, що вказує на застосування підприємствами здебільшого економічних форм мотивації. Також це можна підтвердити, поглянувши на середню заробітну плату одного працівника протягом останніх п'яти років в таблиці 1. Не зважаючи на постійне підвищення заробітної плати та витрат на персонал, реальне збагачення працівників не відбувається у зв'язку зі знеціненням національної валюти.

Таблиця 1

### Заробітна плата штатних працівників по Україні у 2017–2021 рр.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2017–2021 рр.					
Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата, грн	7104	8865	10497	11446	13543

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої [1].

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи). Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника [5]. Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал

Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримане в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому».

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі**

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

**Література**

1. Боковець В.В. Стратегічне управління / Боковець В.В. Швед, В. В. – Вінниця : ВФЕУ, 2012.
2. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств / В.В. Боковець // Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. – 2017. – Вип. 9. – URL : <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 30.06.2021).
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Балабанова Л.В., Сардак О.В. – Київ : Центр учбової літератури, 2011.
4. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017.
5. Брич В.Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль, 2012.
6. Василенко В.А. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Василенко В.А., Ткаченко Т. І. – К. : ЦУЛ, 2002.
7. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект / Л.С. Громко // Економіка та управління підприємствами. – 2018.
8. Кравченко С. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія / Кравченко С., Корнева О. ; ред. кол. : О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018.
9. Koźmicski A.K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo.

**References**

1. Bokovets V.V. Stratehichne upravlinnia / Bokovets V.V. Shved, V. V. – Vinnytsia : VFEU, 2012.
2. Bokovets V.V. Rozroblennia motyvatsiinykh mekhanizmiv – pryskorennya innovatsiinoi diialnosti pidprijemstv / V.V. Bokovets // Ekonomika ta suspilstvo : elektronne naukove fakhove vydannia. – 2017. – Vyp. 9. – URL : <http://economyandsociety.in.ua> (data zvernennia 30.06.2021).
3. Balabanova L.V. Upravlinnia personalom : pidruch. / Balabanova L.V., Sardak O.V. – Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2011.
4. Bondarchuk L.V. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom / L.V. Bondarchuk, N.P. Nikolaichuk // Aktualni naukovyi doslidzhennia v suchasnomu sviti. – 2017.
5. Brych V.Ia. Menedzhment personalu : navch. posib. / V. Brych, O. Diakiv, N. Slivinska. – Ternopil, 2012.
6. Vasylenko V.A. Stratehichniy menedzhment : navch. posibnyk / Vasylenko V.A., Tkachenko T.I. – K. : TsUL, 2002.
7. Hromko L.S. Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidprijemstva: metodolohichniy aspekt / L.S. Hromko // Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy. – 2018.
8. Kravchenko S. Formuvannia efektyvnosti intelektualnoho kapitalu pidprijemstva. Innovatsiine promyslove pidprijemstvo u formuvanni staloho rozvytku : monohrafiia / Kravchenko S., Kornieva O. ; red. kol. : O.I. Amosha, Kh. Dzhvihol, R. Mishkievich ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. – Kyiv, 2018.
9. Koźmicski A.K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo.

Надійшла / Paper received : 02.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021