

## МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### MOTIVATION AND STIMULATION OF WORK AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING THE PERSONNEL ACTIVITY

**Мантур-Чубата О.С.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри управління персоналом  
і економіка праці,  
Хмельницький національний університет

**Рудь В.Ю.**

студент,  
Хмельницький національний університет

*У статті розглянуто такі категорії управління персоналом, як мотивація та стимулювання. Викладено теоретичні основи мотивації та стимулювання. Досліджено особливості та методи впливу на підвищення продуктивності праці персоналу за допомогою використання мотиваційних та стимулюючих факторів в умовах глобалізації.*

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, стимулювання, мотиваційні процеси, методи мотивації, методика стимулювання, трудова діяльність, працівники, керівництво.

*В статье рассмотрены такие категории управления персоналом, как мотивация и стимулирование. Изложены теоретические основы мотивации и стимулирования. Исследованы особенности и методы воздействия на повышение производительности труда персонала с помощью использования мотивационных и стимулирующих факторов в условиях глобализации.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация, стимулирование, мотивационные процессы, методы мотивации, методика стимулирования, трудовая деятельность, работники, руководство.

*In this article the following categories of personnel management as «motivation» and «stimulating» are considered. The theoretical foundations of motivation and stimulating are investigated. The authors are explored the features and methods of influence on increase of productivity of the personnel by means of use of motivational and stimulating factors in the conditions of globalization.*

**Keywords:** personnel management, motivation, stimulation, motivational processes, methods of motivation, methods of stimulation, labor activity, work, workers, employees, management.

**Постановка проблеми.** В нинішніх умовах з огляду на те, що спостерігається відтік як інтелектуальної, так і трудової сили, Україна потребує перегляду свого мотиваційного інструментарію. Сьогодні більшість підприємств якщо й застосовують механізми мотивації, то переважно це лише матеріальні стимули, що для більшості працівників є, звичайно, приємним та необхідним, проте пригнічує певні особливості людини як індивіда. Тому існує гостра необхідність дослідження питань і проблем побудови мотиваційного механізму на теренах нашої держави з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У наш час багато науковців приділяють велику увагу мотивації співробітників на підприємстві, створенню певної системи стимулів, яка буде

сприяти гарній роботі персоналу. Питання, присвячені підвищенню мотивації праці, її методам і стимулюванню, здавна цікавили багатьох науковців, не тільки вітчизняних, а й зарубіжних, таких як А. Маслоу [1], Ф. Херцберг [2], Д. Макклелланд [3], А.М. Колот [4], В.Г. Воронкова [5], О.А. Богуцький [6], В.А. Шаховий [7] та інші.

Кваліфікований та зацікавлений у роботі персонал є рушійною силою та запорукою успіху діяльності будь-якого підприємства (організації, установи), тому наявність висококваліфікованого та вмотивованого персоналу є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування підприємства.

**Метою статті** є визначення особливостей та шляхів мотивації персоналу на теренах України в умовах глобалізаційних тенденцій.

До основних невирішених питань цієї проблеми належить пошук найефективніших методів стимулювання праці в Україні відповідно до її економічних та соціально-політичних реалій.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективна управлінська діяльність неможлива без розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильного використання стимулів до праці. З переходом України до ринкових умов господарювання питання мотивації стає все більш актуальним. Проблеми мотивації особистості працівників набувають важливого значення, адже вирішення основних завдань підприємства та підвищення продуктивності діяльності можливе лише за правильної управлінської діяльності керівництва, а також за створення відповідної заохочувальної системи мотивації працівників, здатної стимулювати персонал до ефективної діяльності.

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіху в управлінні підприємством та в результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність [8]. Успішна реалізація стратегічних і тактичних завдань підприємства можлива лише за відповідної мотивації його персоналу. Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів у межах своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника у процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі [9].

У своєму загальному вираженні мотивація є системою, котра узгоджує потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та настанови, мотиви та мотиваційну структуру поведінки працівників і є комплексом певних причин, котрі здатні спонукати працівників до цілеспрямованих дій для досягнення більшої результативності праці.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні зумовлені бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник бажає зберегти, або з бажанням позбавитись об'єкта через незручності, які приносить володіння ним.

Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів [10, с. 154].

Стимулом є зовнішня причина, котра спонукає людину діяти для досягнення певної мети. Стимул не є будь-яким зовнішнім впливом, а лише таким різновидом спонукання, ефект якого опосередкований психікою людини, відповідає її поглядам, почуттям, настроям і мотивам. Отримуючи із зовнішнього середовища стимулюючий імпульс, людина трансформує цей імпульс на себе, співвідносить його зі своїми потребами,

інтересами і цільовими установками. У результаті з безлічі варіантів з'являється рішення діяти саме так, а не інакше. Це рішення переростає в дію, яка приводить до певного результату. Результат буде тим вищим, чим вищим є ступінь адекватності зовнішніх імпульсів і внутрішніх реакцій працівника, тобто стимулів та мотивів. І навпаки, чим більше порушується цей баланс, тим вищою є ймовірність розбіжності очікуваних і фактичних результатів роботи працівника.

Таким чином, мотивація є процесом спонукання людини до праці для досягнення певних цілей шляхом «підштовхування» до діяльності, а стимулювання – процесом регулюючого впливу на працівника ззовні можливістю задоволення певних особистих потреб з метою підвищення продуктивності його праці.

Сьогодні мотивація працівників до роботи в Україні характеризується такими ознаками [10, с. 155]:

- загальною трудовою пасивністю;
- низькою значущістю громадських мотивів праці, службового, професійного і кваліфікаційного росту;
- визначенням соціального статусу особистості, як правило, за нетрудовими критеріями;
- бажанням мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу, яка забезпечує необхідний рівень потреб;
- високим рівнем безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу за своїми здібностями;
- надмірним захопленням грошовим стимулюванням, недоотриманням певних психологічних та етичних норм під час нагородження;
- відсутністю чітко сформульованих критеріїв і умов нагородження державними відзнаками, значним скороченням кількості рядових працівників серед нагороджених;
- зростаючим протекціонізмом під час висування на роботу і підвищення в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри.

Загалом світовий досвід показує, що під час формування мотиваційних механізмів значна увага відводиться саме рівню оплати праці робітників, яка є матеріальним стимулом до праці. Оплата праці є винагородою, яку отримує працівник за виконану ним роботу, проте економічна роль оплати праці полягає в її основних функціях (відтворення робочої сили та стимулювання праці).

У сучасних ринкових умовах в Україні спостерігається рівень оплати праці нижчий, аніж в розвинутих країнах світу та навіть у країнах з перехідною ринковою економікою, саме тому насамперед роботодавці повинні орієнтуватися на матеріальне заохочення населення. Матеріальне мотивування та стимулювання здатне істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню цілей підприємства. Саме коли працівники зможуть забезпечувати гідний рівень

життя для себе та своєї сім'ї, їхні мотиви до праці зростають у рази, тому оплата праці є основним мотивом до роботи для працівників та одним зі стимулів впливу на останніх з боку роботодавців.

Зараз в Україні рівень оплати праці досить низький, тому спостерігається відтік робочої сили до інших країн у пошуках, можливо, не досить гідної, проте роботи з високим рівнем заробітної плати, тому високий рівень заробітної плати в Україні допоможе певною мірою уникнути трудової міграції, ситуація з якої стає критичною.

Таким чином, до методів матеріального мотивування можна віднести:

- збільшення заробітної плати,
- матеріальні премії,
- доплати,
- участь у прибутках підприємства,
- відпочинок за рахунок підприємства,
- позачергову оплачувану відпустку,
- оплату медичних послуг.

Проте необхідно пам'ятати, що на результат трудової діяльності впливають не лише матеріальні, а й моральні методи мотивування. Моральні методи мотивування можуть бути досить специфічними, проте вони є невід'ємним складником правильного спонукання персоналу до праці.

Таким чином, до морального стимулювання можна віднести визнання, яке може бути особистим або публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що кращих працівників постійно згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розроблення стратегічних планів розвитку організації. Публічне визнання полягає у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (дошках пошани), нагородженні людей почесними знаками, грамотами, внесенні їх досягнень до спеціальних книг [10].

Роботодавцям необхідно давати працівникам право голосу під час вирішення проблем,

делегувати повноваження. Керівництво повинне давати працівникам більш важливу, цікаву, змістовну, соціально значиму, відповідальну роботу, яка співпадає з особистими інтересами та здібностями, з перспективами професійного зростання, а також дає змогу виявити творчість та ініціативність. Також потрібно покращувати трудову дисципліну та організацію роботи, слідкувати за дотриманням трудових норм та правил безпеки, покращувати «клімат» у колективі та сприяти теплій, дружній атмосфері між працівниками, знаходити правильний підхід до кожного працівника індивідуально. Керівництво підприємства (організації, установи) повинно постійно підвищувати професійно-освітній рівень кваліфікації за рахунок підприємства; організовувати постійні розважальні, туристичні заходи, котрі будуть згуртовувати колектив; вітати робітників із професійними, державними та певними релігійними святами, що також стане мотивацією для робітників, адже коли працівник любить свою роботу, це вже слугує мотивацією до праці.

**Висновки.** Отже, мотивація працівників є одним із найбільш важливих завдань керівника будь-якого підприємства. Керівництво повинно підходити з відповідальністю до процесу мотивування та стимулювання працівників і ні в якому разі не нехтувати ним. Погано побудована система роботи з персоналом, у тому числі система мотивації працівників, знижує продуктивність діяльності підприємства, оскільки незадоволеність своєю роботою працівників приводить до неякісного її виконання та втрати прибутковості. Процес стимулювання працівників є досить кропітким, адже вимагає певного вміння вибору методів, способів мотивації праці персоналу, які б дали змогу зацікавити працівників виконувати роботу якісно та продуктивно. Керівництву підприємств слід взяти до уваги необхідність мотивації, адже без дієвої системи мотивації навіть найкращі співробітники не приведуть підприємство до реалізації його цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
2. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Сneiderман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
3. Макклелланд Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
4. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
5. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. – Київ, 2006.
6. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. – 2005 – № 7. – С. 46–47.
7. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, второе изд. – Москва: Альфа-Пресс, 2006.
8. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2294.html>
9. Ахметов Р.Г. Экономика предприятий агропромышленного комплекса. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / [и др.]; под. общ. ред. Р.Г. Ахметова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 270 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)
10. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.