

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### MOTIVATION AS THE BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто мотивацію персоналу як важливий елемент управління кадрами підприємства. Управління персоналом – досить важливий аспект роботи всього підприємства, що включає в себе управління всією ієрархією співробітників. У ході дослідження враховано думку зарубіжних і вітчизняних фахівців у сфері управління персоналом. Розглянуто основні варіанти активізації трудової діяльності персоналу, проблеми, які можуть перешкоджати на шляху до цього, наведено різні методики і схеми, які дають змогу використовувати потенціал персоналу максимально. Враховано психологічний і моральний аспекти задоволеності кадрів, адже це основна частина ефективної роботи і, як наслідок, збільшення продуктивності праці, виконання плану і цілей, які ставить перед собою кожна організація. Запропоновано варіанти вдосконалення наявних видів стимулювання праці, тобто матеріального і нематеріального.

**Ключові слова:** мотивація, кадри, менеджмент організації, мотивація персоналу, управління персоналом, ефективність управління.

В статье рассмотрена мотивация персонала как важный элемент управления кадрами предприятия. Управление персоналом – достаточно важный аспект работы всего предприятия, включает в себя управление всей иерархией сотрудников. Учтено мнение зарубежных и отечественных авторов в области управления персоналом. Рассмотрены основные варианты активизации трудовой деятельности персонала, проблемы, которые могут препятствовать на пути к этому, приведены различные методики и схемы, которые позволяют

использовать потенциал персонала максимально. Учтены психологический и моральный аспекты удовлетворенности кадров, ведь это основная часть эффективной работы и, как следствие, увеличение производительности труда, выполнение плана и целей, которые ставит перед собой каждая организация. Предложены варианты усовершенствования существующих видов стимулирования труда, то есть материального и нематериального.

**Ключевые слова:** мотивация, кадры, менеджмент организации, мотивация персонала, управление персоналом, эффективность управления.

In this article the motivation of staff as an important element of personnel management company. Personnel management is quite important aspect of the entire company, which includes management of the entire hierarchy of employees. The study took into account the opinion of foreign and domestic experts in the field of personnel management. The main variants of activation of labor activity of the personnel, problems that can hamper the way to this, are considered, various methods and schemes are given that allow to use the potential of the staff to the maximum. Also, the psychological and moral aspect of employee satisfaction is taken into account, because this is a fundamental part of effective work and, as a result, an increase in labor productivity, fulfillment of the plan and goals that each organization sets itself. Options for improving the existing types of labor incentives, that is, material and not material, are suggested.

**Key words:** motivation, personnel, management, organization, staff motivation, personnel management, management efficiency.

УДК 331.103

Продіус О.І.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Одеський національний  
політехнічний університет

Клишкань Ю.П.

студентка  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Постановка проблеми.** Економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва. Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями вивчення мотивації персоналу почали цікавитися достатньо давно. Значних досягнень у розв'язку сучасних теорій мотивації здобули українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина,

С. Кравченко, В. Мандибур, В. Новіков. На провідну роль мотивації творчої праці, яка має бути націлена на підвищення зацікавленості і задоволеності працюючого, зростання творчої активності, вдосконалення професійно-кваліфікаційного рівня вказують В. Базилевич, М. Семікіна, В. Черевко, О. Кендюхов, А. Чухно.

Сучасні ринкові умови змусили вітчизняні підприємства діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема мотивування працівників на вітчизняних підприємствах набула великого значення, адже лише належна мотиваційна система здатна спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів нині покликані забезпечити методи роботи управ-

ління персоналом, які не лише підтримують пріоритети підприємства, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Підприємства також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками. Підприємства різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість персоналу. У нинішній економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що підприємства повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей [1; 2].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення особливостей управління персоналом та пошук шляхів удосконалення мотивації персоналу вітчизняних підприємств у контексті підвищення ефективності їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

У зв'язку із цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним із головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактору.

Управління людськими ресурсами з точки зору керівника включає такі складники, як формування сприятливого мікроклімату в колективі, справедливе винагородження праці; дотримання усіх технічних вимог; забезпечення працівників якісним медичним і побутовим обслуговуванням, тобто забезпечити умови для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили.

Кадри – найважливіший ресурс будь-якого підприємства. Проте управляти цим капіталом може бути важким завданням. Менеджери мають бути дуже прискіпливими у питаннях відбору необхідних саме їх підприємству кадрів, щоб у подальшій роботі мати змогу навчати чи перенавчати їх, розуміти кожного з них, знаходити підхід до команд тощо. Правильне та грамотне використання людських ресурсів має вирішальне значення для успіху організації, адже тільки міцна команда кадрів має конкурентні переваги та може стійко протистояти іншим. Отже, можна зробити висновок, що підприємству потрібні саме такі ресурси.

Але наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує

високу ефективність праці. Однак ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отже, використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту [1; 2].

Потрібно приділяти належну увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Особливу роль відіграє безпосередньо керівник, адже саме від його дій стосовно діяльності колективу залежить рівень комфорту та самопочуття кожного члена колективу та його психічний стан. Тут можна включити елементи нематеріального стимулювання праці, тому що вони є найменших затратні та можуть бути доповненням до матеріальних. Це може бути можливість самореалізації чи участь в ухваленні рішень, організація корпоративних свят та надання путівок, особливо вручення нагород у вигляді подарунків чи грамот, тощо.

Формування дієвого механізму мотивації праці забезпечить найповніше використання трудового потенціалу суспільства через якнайбільшу зацікавленість працівників у результатах діяльності. Адже визначення відповідних мотиваційних чинників забезпечить зростання продуктивності праці і, як наслідок, економічне зростання в галузі та в країні.

Сутність теорій мотивації полягає у тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їх 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. Аналіз праць вітчизняних учених показав, що існують відмінності визначення поняття «мотивація» (табл. 1).

Таким чином, із погляду менеджменту мотивація – це комплексний процес стимулювання ретельності співробітника або групи співробітників у їхній діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із 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 під час переходу до ринкових відносин [3].

У менеджменті виділяють такі види мотивації: пряму; примусову; опосередковану. Пряма мотивація являє собою безпосередній вплив на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і т. д.

Владна (примусова) мотивація базується на загрозі погіршення задоволення будь-яких потреб працівника у разі невиконання ним установлених вимог.

Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівника варіантів поведінки відповідно до його інтересів. Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, зі значущістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх чинників, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника. Вони роблять сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка буде впливати як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Дослідження методів і напрямів трансформації механізму мотивації праці в ринковому середовищі,

що формується, являє собою одне з найбільш важливих і складних завдань економічної науки. Це пояснюється тим, що в перехідний період колишня структура виробництва не може бути швидко перебудована на основі ринкових механізмів. В економіці йде процес переосмислення ідей, теорій, методів керування. Формується новий категорійний і понятійний апарат, що не завжди розділяється всіма фахівцями, що приведе до непорозуміння або марної дискусії про терміни.

Становлення справді ринкового господарства та відповідних йому методів мотивації праці зумовлює необхідність їх осмислення, теоретичного обґрунтування, що неможливо без критичного розгляду вітчизняного досвіду й творчого запозичення закордонних моделей, категорій, понять та їхньої адаптації стосовно до українських реалій [4; 5].

Розвиток підприємства зв'язаний безпосередньо з удалим застосуванням мотиваційних важелів. В умовах невизначеності роль названих чинників особливо зростає. Так, О.І. Ілляш висловлює думку, що мотивація праці в умовах трансформаційних змін в економіці України є одним із найважливіших чинників, уміле використання якої може сприяти вирішенню всього комплексу соціально-економічних проблем [6].

Але здебільшого перевагу надають усе ж таки матеріальній мотивації персоналу. Розглянемо більш детально цей аспект. У матеріальному стимулюванні важливу роль надають пре-

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
В.В. Лукашевич	Мотивація – це спонукання людини до дії для досягнення його особистих цілей і цілей організації.
А.И. Турчинов	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей.
В.І. Герчиков	Мотивація виступає як основний компонент самосвідомості робітника, що визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакції на конкретні умови роботи.
Економічна енциклопедія	Мотивація – спонукання людини до праці, що є результуючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, з іншого – що відображаються і фіксуються свідомістю людини фактори зовнішнього середовища, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності.
В.М. Федосєєва	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотивів), що спонукають людину до діяльності для досягнення поставлених дій.
О.С. Віханський, А.І. Наумов	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають границі й форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.
М.Б. Генкин	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих групових і суспільних цілей.
Є.А. Уткін	Мотивація – стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації. Мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до якої-небудь дії.
Д.П. Богиня	Мотивація праці як вплив на активізацію працівника за допомогою комплексу організаційно-економічних і соціально-психологічних важелів.
В.Г. Золотарьов	Мотивація – це спонукальна причина, привід до якої-небудь дії, активний стан людини (його мозкових структур), що спонукує його робити спадково закріплені або придбані досвідом дії, спрямовані на задоволення індивідуальних (наприклад, спрага, голод та ін.) або групових (турбота про дітей та ін.) потреб.

міюванню (тобто особливій формі винагороди за творчі успіхи чи виконання завдань особливого значення, завдяки чому досягається підвищення ефективності виробництва) та виплатам (винагородам) за підсумками роботи за визначений період чи не передбачені зазначеними актами норми. Ці форми заохочення складаються з розмірів, умов, періодичності, категорій та джерел виплат персоналу тощо.

Мотивація є активатором потенціалу кадрів (людських можливостей), адже сучасні умови економічного життя нав'язали стандарт – гроші за напружений труд. Мотивація йде пліч-о-пліч з оплатою. Так, О.І. Ілляш стверджує, що найважливішою вона стає тому, що не можна розірвати основні ланки виробничого процесу «праця – продукт праці, який приносить прибуток, що виступає кінцевою метою будь-якого підприємства – оплата продукту праці». Якщо цей ланцюг порушений і немає оплати праці, то немає найманих працівників – немає процесу праці – немає кінцевого товарного продукту (роботи, послуги) – немає фінансових ресурсів для підтримки і продовження діяльності підприємства [6].

Дія системи мотивації сильніша чи слабша залежно від того, наскільки вона відповідає бажанням кожного працівника. Відстежити цю залежність та спрямувати в правильне русло може допомогти наявність знань із цього приводу, тобто конкретних методик чи практик. Багато керівників різних організацій акцентують свою увагу на покращенні наявних параметрів роботи, тобто ставлять якість мотивації вище за антимотивацію (антистимули). Це в корні неправильно, адже набагато важливіше знизити до мінімуму антимотивацію. Як було сказано, існує закономірність між мотивацією та стимулюванням роботи кадрів, яка зумовлюється знанням індивідуальних особливостей кожного працівника, на основі яких можна розробити стратегію розвитку мотивації і системи стимулювання. Завдання дуже важке, адже існує брак фахівців із достатнім досвідом праці у цій сфері, саме тому є дуже затребувана.

Розроблення чи вдосконалення наявних методів управління кадрами з погляду економічного стимулювання праці є одним із найважливіших питань, які ставить перед собою менеджер із кадрів чи інша уповноважена людина, що займається суцільно питаннями кадрів (підбір, оцінка, навчання тощо). Існує низка варіантів, за допомогою яких можна підвищити ефективність мотивації:

1) перш за все чітко прописати чи озвучити на нараді принципи та форми винагороди, яку можуть отримати працівники за запропоновану ідею щодо покращення проекту чи перевиконання місячного плану;

2) запровадження «відсоткового прибутку», тобто обсяг продажу чи досягнутий план дає змогу

працівникам отримувати відсоток від визначеної суми у розмірі 5%, 10%, 15% чи 20%;

3) запровадження премій із декількох категорій, тобто створити рейтинг працівників;

4) поширення матеріального стимулювання на всіх представників організації, незважаючи на стаж, вік тощо;

5) обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;

6) введення платних відпусток, які будуть мати місце два рази на рік (тільки 5% усіх робітників за один раз можуть мати можливість поїхати та залишити процес виробництва);

7) можливість працівників приймати участь у розгляді питань нарахування премій чи перерахування заробітної плати та взагалі всіх питань, пов'язаних з оплатою праці.

Найбільш розумним під час визначення системи мотивації є поділ персоналу на категорії. У найпростішому випадку можна виділити принаймні три таких категорії. Говорячи про умови, які організація може надати фахівцям кожної з категорій, ми маємо на увазі не тільки заробітну плату, хоча заробітна плата є ключовим елементом у переліку надаваних персоналу мотивацій. Також необхідно застосовувати інші мотиваційні механізми, наприклад: медичне страхування співробітників; створення на підприємстві недержавних пенсійних фондів; можливість одержувати пільгові путівки; регулярне підвищення професійного рівня за рахунок тренінгів, проведених на підприємстві; наявність на підприємстві їдальні, фітнес-центру й інших структур, що полегшують життя персоналу підприємства та зберігають їхній вільний час. Саме ці механізми найчастіше виявляються дуже істотними для персоналу й активно використовуються багатьма прибутковими підприємствами в країнах із розвинутою економікою.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, інноваційна перебудова виробництва неможлива без здійснення кадрових і відповідних організаційно-структурних перетворень. Окрім того, динаміка економічного середовища характерна тим, що потреби у цих перетвореннях виникають дуже часто. Настільки часто, що їхній вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. А на більшості українських підприємств ще й дотепер панує система трудових відносин, властива адміністративно-командній системі.

Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів покликані забезпечити методи роботи управління персоналом, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками. Установи різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість людей. У нинішній



економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Ефективне управління людськими ресурсами може сформувати основу високопродуктивної робочої системи – організацію, в якій усе: технологія, організаційна структура, люди і процеси – працюють разом, щоб надати організації перевагу в конкурентному середовищі. Лише за умови сприятливої атмосфери між керівництвом та кадрами складена система мотивації може бути прийнята як результативна. Це означає, що кожен працівник має право виразити власну думку щодо проблем підприємства, вчасно отримувати оплату за свій труд, користуватися усіма можливостями професійного навчання тощо. Результат досягається лише за умови командної, налагодженої праці всього кадрового потенціалу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зайченко О.І., Кузнєцова В.І. Управління людськими ресурсами: [навч. посіб.] / О.І. Зайченко, В.І. Кузнєцова; за наук. ред. О.І. Зайченко. – Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. – 232 с.
2. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: [монографія] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2008. – 230 с.
3. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 50-55.
4. Козловський С.В. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності діяльності підприєм-

ства / С.В. Козловський, О.С. Кухар // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 4(70). – С. 43-47.

5. Бериславська Г.В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах / Г.В. Бериславська, І.А. Крутий // Вісник ХНУ. – 2011. – № 6. – Т. 2. – С. 217-220.

6. Ілляш О.І. Роль мотивації праці у системі соціальної безпеки працівників / О.І. Ілляш, М.Е. Биченкова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.2. – С. 373-376.

#### REFERENCES:

1. Zaichenko O. I., Kuznetsova V. I. Upravlinnia liudskymy resursamy: navch. pos. / za nauk. red. O. I. Zaichenko. – Ivano-Frankivsk, «Lileia NV». – 2015. – 232 s.
2. Kolot A. M. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehuliuвання: [monohrafiia] / Kolot A. M. – K.: KNEU, 2008. – 230 s.
3. Korolova K. Vzaiemozviazok motyvatsii i rivnia profesiinykh dosiahnen / K. Korolova // Personal. – 2008. – # 2. – S. 50-55.
4. Kozlovskiy S. V. Motyvatsiia personalu yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva / S. V. Kozlovskiy, O. S. Kukhar // Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriia Ekonomichni nauky. – 2012. – # 4(70). – S. 43-47.
5. Beryslavska H. V. Motyvatsiia upravlinskoho personalu v suchasnykh ekonomichnykh umovakh / H. V. Beryslavska, I. A. Krutyi // Visnyk KhNU. – 2011. – # 6. – Т. 2. – S. 217-220.
6. Illiash O. I. Rol motyvatsii pratsi u systemi sotsialnoi bezpeky pratsivnykiv / O. I. Illiash, M. E. Bychenkova // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2012. – Vyp. 22.2. – S. 373-376.

**Prodius O.I.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management,  
Odessa National Polytechnic University

**Klyshkan Yu.P.**

Student  
Odessa National Polytechnic University

## **MOTIVATION AS THE BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

The economic transformation significantly changed the status of the organization as a basic level of production of material goods or the provision of various services. The market puts the organization in a new relationship with government agencies, with manufacturing and other business partners directly with employees. Established new economic and legal regulators are changing the relationship between manager and subordinates, between employees within the organization. Because of this, there are increasing demands for the human resources management, where the human factor is the main factor of production. Human Resource Management includes all aspects of labour, government, employers, workers, students, professionals. Personnel management is quite an important aspect of the entire company, which includes management of the entire hierarchy of employees. The study took into account the opinion of foreign and domestic experts in the field of personnel management. The main variants of activation of labour activity of the personnel, problems that can hamper the way to this, are considered, various methods and schemes are given that allow using the human resources potential to the maximum. Also, the psychological and moral aspect of employee satisfaction is taken into account, because this is a fundamental part of effective work and, as a result, an increase in labour productivity, fulfilment of the plan and goals that each organization sets itself.