

УДК 331.101

## Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства

**Квасній Л.Г.**

кандидат економічних наук, доцент  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка

**Солтисик О.О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка

**Федишин В.В.**

аспірант  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка

Стаття присвячена комплексу питань, пов'язаних із роллю мотивації трудової діяльності персоналу підприємства і стимулюванням персоналу до праці. Розкрито сутність і види мотивації праці. Проведено дослідження мотиваційного процесу. Обґрунтовано необхідність комплексного використання матеріальних і моральних стимулів у стимулюванні трудової активності працівників.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний процес, потреба, мотив, стимул, стимулювання.

Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. РОЛЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена комплексу вопросов, связанных с ролью мотивации трудовой деятельности персонала предприятия и стимулированием персонала к труду. Раскрыта сущность и виды мотивации труда. Проведено исследование мотивационного процесса. Обоснована необходимость комплексного использования материальных и моральных стимулов при стимулировании трудовой активности работников.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный процесс, потребность, мотив, стимул, стимулирование.

Kvasniy L.H., Soltysik O.O., Fedyshyn V.V. THE ROLE OF MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF PROVIDING ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article is devoted to a complex of issues related to the role of motivation of labor activities of the personnel of the enterprise and the promotion of personnel to work. The essence and types of motivation of work are revealed. The study of the motivational process was conducted. The necessity of the complex use of material and moral incentives during stimulation of work activity of workers is substantiated.

**Keywords:** motivation, motivational process, needs, motives, stimulus, stimulation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У нинішніх нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств система забезпечення їх розвитку набуває таких рис, як необхідність та надійність ефективної роботи персоналу. Управління персоналом підприємств неможливе без розуміння сутності, змісту і ролі процесу мотивації. Це зумовлює необхідність у його вивченні, тобто проведенні всебічного дослідження потреб, мотивів і стимулів людини, уточненні класифікацій цих категорій, що сприяє правильному розумінню категоріального апарату і забезпеченню на цій основі ефективної мотивації і стимулювання персоналу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти, як А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, А. Колот, О. Новікова, В. Ковальов, М. Сирникова, О. Козлова, І. Кузнєцов та інші.

У процесі інноваційно-структурної перебудови економіки України змінюються потреби, цінності, мотиваційна природа людини. Недостатньо дослідженими є питання, пов'язані з управлінням мотиваційним процесом працівників, виявленням потреб персоналу, цінніс-

них орієнтацій у процесі праці, змін у структурі мотивів трудової діяльності з метою прогнозування розвитку підприємства. У зв'язку із цим невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розроблення і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці працівника і результативністю його діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка проблеми).** Метою статті є дослідження ролі мотивації і стимулювання персоналу в забезпеченні розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства.

У межах підприємства стимулом є будь-який фактор (предмет, явище, процес, який тією чи іншою мірою детермінує (спонукає, спрямовує, підштовхує) трудову поведінку працівників [1-4]. Для успішного управління людьми керівник повинен знати бажання своїх підлеглих, основні мотиви їх поведінки, відносини, важелі впливу і можливі результати. В економічному словнику-довіднику за ред. С.В. Мочерного подано таке визначення мотивації праці: «Мотивація трудова (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до будь-яких дій) – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі. Мотивація трудова є складовим елементом управління. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на розвиток її потреб, особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей».

Існує три види мотивації – матеріальна, моральна, адміністративна. Тому необхідно створювати і вдосконалювати матеріальні, моральні та адміністративні стимули до праці.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів на акції, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо). Цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій. Так, у разі допущення

браку відраховується частина зарплати. Моральна мотивація у розвинутих країнах Заходу, зокрема у США, реалізується за використання системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг належать такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо. Адміністративна мотивація спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника, Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення [4].

Отже, мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою.

При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільно-корисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику.

Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво. Існує два види мотивації – внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності.

Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо. Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим. Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Мета (особливо гідна) є тією іскрою, яка здатна пробудити величезну соціальну енергію людини, причому спрямованої дії. Але все ж однієї мети часом недостатньо. Комплекс обов'язкових якостей, здібностей, необхідних для виконання того чи іншого виду діяльності, ніхто не відміняв. Необхідно мати техніку вирішення завдань із проблеми, щоб не витратити даремно свої і чужі ресурси на «метод» проб

і помилок. Адже чим більш достойною є мета, тим важче її досягти, тим більше часу і ресурсів йде на пошуки її вирішення. Потрібна кваліфікація і знання, бажання постійно збільшувати їх рівень. Важливе й уміння відстоювати свої ідеї і розробки.

Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби зображена на рис. 1.

Зацікавленість підприємства у підвищенні ефективності праці витікає із структури економічної системи. Саме підприємство розглядатимемо як економічну систему, в якій функціонує управляюча частина і та, якою управляють.

Функції управляючої підсистеми можуть виконуватися управляючим органом або управляючим середовищем.

Управляючий орган володіє певними адміністративними функціями, його вказівки є обов'язковими для конкретних виробничих ланок. Управляюче середовище не наділене адміністративними функціями і визначається сукупністю відносин, які формуються ринком продукції та ринком праці.

Поняття управляючого середовища пов'язане з уявленнями Адама Сміта про «невидиму руку», котра в умовах ринку та вільної конкуренції координує діяльність людей таким чином, що кожен із них, намагаючись отримати власну вигоду, діє в кінце-

вому результаті в інтересах колективу (суспільства).

В умовах діяльності підприємства організація ефективної роботи здійснюється на основі ієрархічної структури, в якій від управляючих підсистем передається інформація про досягнення необхідного рівня ефективності. Інформація про досягнуті результати і витрати передається каналами зворотного зв'язку. Залежно від співвідношення між необхідними і фактичними характеристиками ефективності встановлюються конкретні санкції і нагороди (рис. 2).

Таким чином, із принципів співвідношення отриманих результатів і затрат випливає, що для ефективної діяльності підприємства загалом і окремих його підрозділів, а також окремих працівників необхідним є визначення:

- цілей розвитку підприємства;
- конкретних результатів діяльності;
- меж господарської самостійності щодо асортименту продукції, методів її виготовлення, організації оплати праці тощо;
- необхідних затрат трудових і матеріальних ресурсів відповідно до норм затрат ресурсів на одиницю продукції і обсяги її випуску;
- форм і умов стимулювання зростання ефективності.

З огляду на межі економічної самостійності встановлюються можливі стимули підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, а також економії ресурсів і збільшення обсягів випуску;

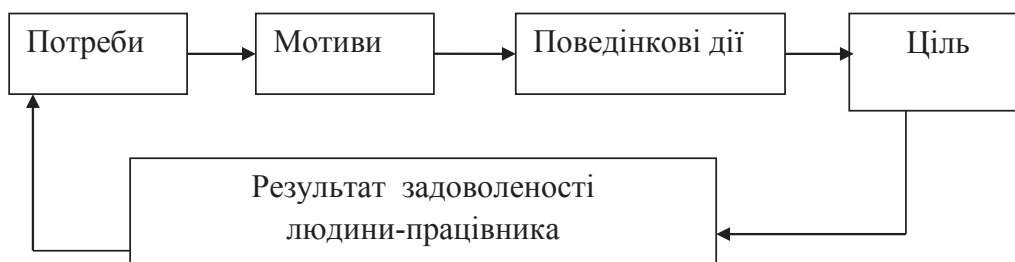


Рис. 1. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби

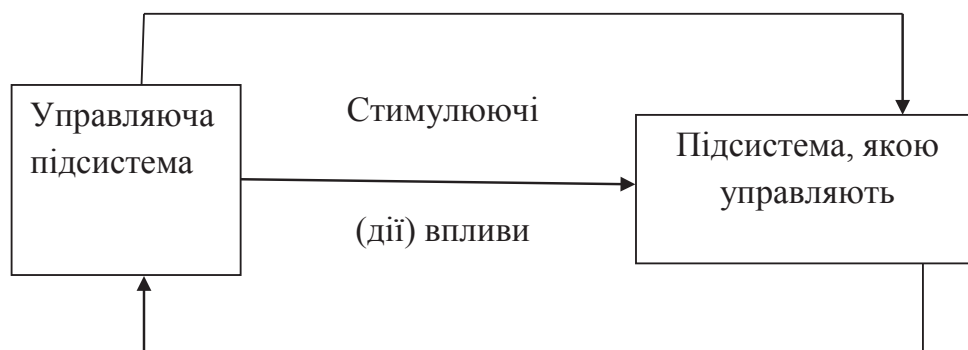


Рис. 2. Принципова схема управління ефективністю персоналу [5]

– системи відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину. Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання). Варто зауважити, що спектр інструментів стимулювання широкий, але ефект від них, на жаль, короткочасний. За невеликий проміжок часу працівник здатний звикнути до того чи іншого методу стимулювання, а потім йому потрібне щось нове. А зміни викликають у людей, як це не дивно, певне невдоволення або навіть роздратування.

Тому інструменти стимулювання повинні бути простими і зрозумілими для працівника. Складні, комплексні інструменти зумовлюють неоднозначність поняття, оскільки часто для працівника стає незрозумілим, чого від нього хочуть керівники.

Стимулювання – це результат винахідницьких роздумів керівників на тему «батога і пряника». Форм утілення того й іншого дуже багато, а їх комбінацій – безліч. Але все ж раціональне використання як «батога», так і «пряника» може спричинити поліпшення роботи персоналу, що не може негативно позначитися на роботі підприємства.

Як показують дослідження, дієвість системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в управлінні його розвитком може бути забезпечена за рахунок [6]:

- адекватного визначення цілей підприємства та їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;

- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;

- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

- постійної взаємодії спеціалістів із людських ресурсів із лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;

- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персо-

налом – проведення співбесід з кандидатами, занять із професійного навчання, управління окремими проектами. Це дасть їм змогу придбати досвід безпосередньої участі в розробленні і застосуванні методів управління людськими ресурсами і дасть можливість створити більш об'єктивне уявлення про управління персоналом;

- організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дає змогу сформулювати уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими;

- участі працівників у прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

**Висновки з цього дослідження.** У процесі дослідження встановлено, що складні умови сьогодення вимагають від керівників підприємств системного бачення у вирішенні проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, пов'язаних із мотивацією діяльності та стимулюванням до праці. Наведені визначення мотивації та стимулювання персоналу підприємства дещо відрізняються від тих, що можна знайти в словниках іншомовних слів для термінів «мотивація» і «стимулювання», зате вони чітко показують різницю між ними, тоді як багато керівників вважають їх практично синонімами.

Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

Результати досліджень дають змогу стверджувати, що оптимальність системи мотивування і стимулювання працівників підприємства полягає у реалізації цілей підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

Для того щоб забезпечити зацікавленість управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей стосовно розвитку підприємства, необхідно створити умови для зацікавленості персоналу у стійкому підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Ковалев В.И. К проблеме мотивов / В.И. Ковалев // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2, № 1. – С. 29-44.
2. Ковалев В.И. Мотивы труда и адаптации рабочих / В.И. Ковалев, Н.А. Сырникова // Психологический журнал. – 1985. – С. 49-59.
3. Козлова О.В. Научные основы управления производством / О.В. Козлова, И.Н. Кузнецов // М.: Экономика, 1970. – 283 с.
4. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного // Феміна, 1995. – 368 с.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин // Учебник для вузов. – М. ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
6. Milkovich George T. Personnell Human Resource Management / Milkovich George T., Boudreau John W // – Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 1988.