

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

УДК 338.137.3

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

STAFF MOTIVATION AS A FACTOR INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Заставнюк Любов Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>**Zastavniuk Liubov**

West Ukrainian National University

Стаття присвячена актуальним питанням мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства. Адже персонал є найбільш складним і специфічним ресурсом. Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу. З'ясовано, що сьогодні для переважної більшості підприємств необхідність удосконалення системи мотивації персоналу полягає в основному в підвищенні ефективності праці працівників – і на цій основі – у забезпеченні зростання загальної ефективності підприємства. Проаналізовано та систематизовано складові системи мотивації персоналу сучасних підприємств. Розкрито базові підходи щодо трактування дефініції «мотивація персоналу». Досліджено взаємозв'язок мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Окреслено напрями оптимізації системи мотивації персоналу в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: система мотивації персоналу, конкурентоспроможність підприємства, форми мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

The article is devoted to topical issues of personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise. After all, personnel is the most complex and specific resource. The efficiency of the enterprise largely depends on the efficiency of the personnel. Today, the tasks of ensuring proper working conditions for personnel in order to achieve high performance results and leading positions in the market are being updated for the heads of enterprises. At the same time, special attention should be focused on the issue of personnel motivation. The goal is to substantiate the theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the personnel motivation system as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise. In the process of carrying out the research, general scientific and special methods of cognition were used: generalization and abstraction; comparative analysis; comparisons and analogies; analysis; survey; simulation of situations. The basic approaches to the interpretation of the definition of "staff motivation" are revealed. We believe that this concept should be understood as a qualitative symbiosis of internal and external factors, the use of which is aimed at self-motivation, as well as the interest, encouragement and stimulation of the company's personnel in order to increase efficiency indicators and the level of labor productivity in modern organizations. The components of the personnel motivation system of modern enterprises are analyzed and systematized. The relationship between staff motivation and enterprise competitiveness was studied. In the current conditions, we consider it expedient to apply a comprehensive method of forming a personnel motivation system. We have proposed a comprehensive model of the personnel motivation system, which includes the following components of work motivation, namely economic, social, psychological, institutional and organizational. The system of incentive components contains a set of factors that determine its content, which must be taken into account by the general motivational system of the enterprise. At the same time, the interaction of these components of the incentive system creates synergy, including operational, financial and optimization, which covers the costs of the incentive due to the cumulative results of the incentive system, which is comprehensive. The directions of optimization of the personnel motivation system in the conditions of modern challenges are outlined. The implementation of all recommended measures in the practical activities of enterprises will allow to form an effective system of motivation, which will ensure an increase in labor productivity at the enterprise and obtaining additional competitive positions in the market environment.

Keywords: personnel motivation system, enterprise competitiveness, forms of motivation, material motivation, non-material motivation, personnel management.

Постановка проблеми. В умовах динамічної турбулентності ринку, актуальною проблемою господарюючих суб'єктів є питання підвищення ефективності діяльності та посилення рівня конкурентоспроможності. Сьогодні перед кожним керівником підприємства постає питання успішної організації роботи працівників. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу; формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Тобто персонал підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування системи ефективного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблематики мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців щодо неї, відтак приділено значну увагу дослідженню теоретичних та методичних питань формування системи мотивації персоналу. Зокрема дослідженню мотиваційних процесів в сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як Базалійська Н. П., Кузьменко М. М., Коленда Н. В., Колот А. М., Рукасов С. В., Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г., Шафранська Т. Ю., Шкільняк М. М. Ними досліджено питання теорії й методології мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Пандемія Covid-19, динамічний розвиток подій в умовах війни здійснюють неоднозначний вплив на формування та базові складові системи мотивації персоналу сучасних підприємств. Саме тому дана проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань мотивації персоналу як складової ефективного, конкуренто-орієнтованого управління сучасним підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2020 році менеджмент усіх суб'єктів господарювання зіткнувся з всесвітньою пандемією COVID-19, що значним чином вплинуло на процеси організації управління персоналом, ведення кадрової політики, а саме - зменшення фонду оплати праці, чисельного

складу працівників, втрати актуальності окремих вакансій.

Нинішні воєнні дії також здійснюють суттєвий вплив на організацію та здійснення діяльності господарюючими суб'єктами, починаючи від вимушеної їх ре-локації, реорганізації, постійного високого рівня плинності кадрів, – як наслідок внутрішнього переміщення населення (поширення еміграційних процесів в Україні), необхідності організації добору та навчання персоналу, перегляду умов організації роботи, відпочинку та оплати праці, враховуючи наявні та можливі форс-мажори. Водночас для керівників підприємства важливо зберегти сформований колектив висококваліфікованих працівників, – як базовий елемент досягнення цілей підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Незважаючи на наявні виклики та протистояння, практично перед кожним підприємством першочерговими завданнями є забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Загальновідомо, що на конкурентоспроможність підприємства впливає низка факторів внутрішнього та зовнішнього порядку, ключовим серед яких є персонал підприємства. Адже персонал підприємства – головний ресурс у контексті здійснення ефективної господарської діяльності та ключовий фактор конкурентних переваг на ринку.

Відтак перед керівниками підприємств актуалізуються завдання щодо забезпечення належних умов роботи персоналу задля досягнення високих результатів діяльності та лідируючих позицій на ринку. Особливу увагу при цьому необхідно зацентувати на проблематиці мотивації персоналу.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом, присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти даної проблеми. Проте, у науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивації», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що обумовлює множинність підходів розуміння його сутності (табл. 1).

Провідні науковці зазначають, що мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби [5].

Здійснивши аналіз трактувань поняття «мотивація персоналу» провідними вченими,

вважаємо, що під даним поняттям слід розуміти якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях.

Закономірно, що ефективна система мотивування персоналу має відповідати стратегічним цілям підприємства та ринковим умовам. Ефективне управління інтелектуальними ресурсами впливає на кінцеві результати підприємництва – отримання прибутку та конкурентних переваг.

Однією із ключових умов отримання конкурентних переваг є ефективне використання та розпорядження активами підприємства. Вважаємо, що персонал підприємства являється найціннішим активом та базовою складовою конкурентоспроможності. Саме тому керівникам підприємств доцільно визначати загальну спрямованість системи мотивації співробітників, орієнтуючись на забезпечення, мотиву-

вання та збереження висококваліфікованого, відповідального і компетентного персоналу, необхідного для виконання поставлених завдань через реалізацію базових функцій менеджменту у контексті досягнення цілей організації (рис. 1).

У науковій думці поняття «конкуренція» має багато визначень. Одним із найпоширеніших визначень конкуренції є вид економічного суперництва виробників, при якому виробники однотипної продукції та послуг отримують максимальний прибуток протягом певного періоду діяльності підприємства у вигляді максимальної переваги на ринку [6].

Так Мазаракі А. А. вважає, що «можливість виживання та подальшого розвитку залежить від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкуренції на ринку». Тому, якщо бізнес хоче вижити в жорстких конкурентних умовах, він повинен бути в змозі і вміти перемагати своїх прямих конкурентів [1].

Провідні вітчизняні економісти І. Должанський і Т. Загорна під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
Коленда Н. В.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Колот А. М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Шапіро С. А.	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Примітка: наведено за [4; 5; 12]

МЕНЕДЖМЕНТ

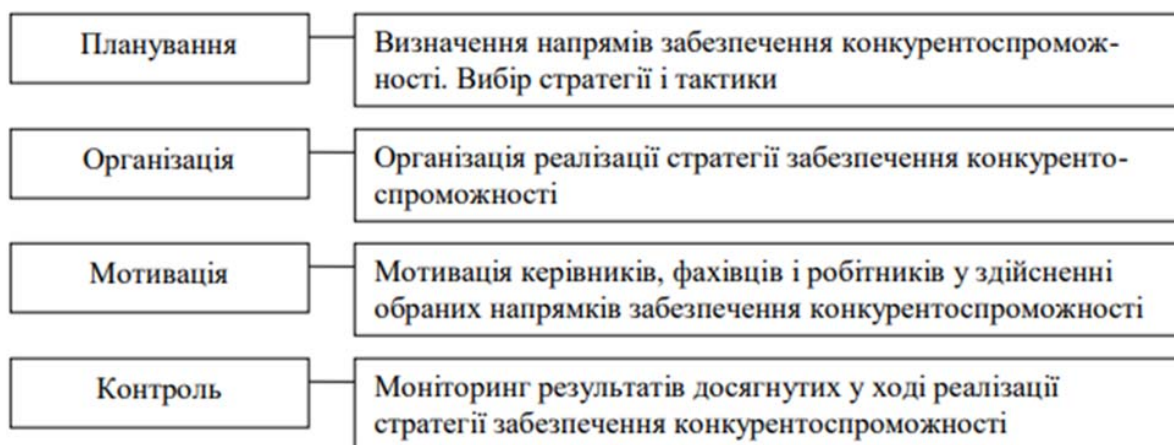


Рис. 1. Складові процесу управління конкурентоспроможного підприємства

досить швидкими темпами виробляти і продавати продукцію, а також адекватно керувати високотехнологічним процесом її послуг [8].

Однією з найефективніших форм мотивації є матеріальна, яка включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Проте досягти високого рівня мотивації працівників шляхом виплати лише заробітної плати неможливо. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені за допомогою елементів нематеріальних стимулів, оскільки заробітна плата призначена для задоволення фізичних потреб працівників. Проте, конкурентоспроможність розміру заробітної плати виступає важливим аспектом ефективності діючої на підприємстві системи матеріальної мотивації персоналу.

Крім матеріальної форми мотивації на підприємстві повинна бути сформована система нематеріальної мотивації персоналу для задоволення їх внутрішніх психологічних потреб. До нематеріальної системи мотивації персоналу відносять можливість підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, відрядження, гнучкий графік роботи, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка перед працівниками чітких і зрозумілих цілей, передача працівникам частини управлінських повноважень [9].

На нашу думку, керівництву підприємств варто зосередити увагу на проблемах розвитку та впровадження таких складових систем нематеріального стимулювання персоналу, як: відзначення активних працівників грамотами та подяками за підсумками місяця, кварталу та року; просування працівників за службовою ієрархією; забезпечення розвитку персоналу шляхом проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації, тощо. Окрім цього, для налагодження хорошого мікроклімату пропонуємо проводити заходи, що регламентовані в системі «тімблдинг».

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загально-орієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для усіх працівників. Проте, зарубіжна практика свідчить про доцільність впровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) системи мотивації персоналу. Найрезультативнішою вважається система мотивації персоналу, яка включає різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства.

Система мотивації персоналу забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів,

ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих факторів з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [11]. Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу представлено на рис. 2.

Класифікаційна ознака за способом впливу ґрунтується на почутті страху перед покаранням, основана на системі економічного та неекономічного заохочення, та передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації. Класифікаційна ознака за суб'єктом мотивації персоналу включає внутрішньо-особистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе та методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації. Ознаки за спрямованістю впливу сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності та різні види покарання. За місцем виникнення включають задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування із колегами, а також зарплату, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу. Класифікаційна ознака за економічним змістом характеризує оплату праці, премії, участь у доходах підприємства, оплату навчання, підвищення привабливості роботи, гнучкі графіки роботи та належні умови праці [11]. Ознаки за функціональним призначенням включають участь у доходах підприємства, збагачення за рахунок роботи, безоплатне харчування, надання житла, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Сьогодні основна мета системи мотивації персоналу будь-якого підприємства – зниження плинності кадрів, залучення високопрофесійних працівників, покращення показників продуктивності праці. Тому керівництву підприємств важливо забезпечити взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх мотиваційних складових у контексті ефективних, гармонізованих взаємовідносин персоналу.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства доцільно вивчити потреби працівників та їхнє задоволення існуючим механізмом стимулювання. На основі аналізу отриманих результатів, керівництво підприємства зможе визначити оптимальні форми та методи мотивації працівників.

Структура заохочення працівників переважної більшості підприємств в основному базується на матеріальній формі заохочення працівників, а нематеріальна перебуває на



Рис. 2. Класифікація методів мотивації персоналу [11]

низькому рівні. До зниження трудової активності персоналу та показників продуктивності праці призводить використання недосконалих форм та методів мотивації працівників. Ці фактори впливають на якість роботи працівників та перешкоджають досягненню кращих результатів діяльності підприємства, порівняно із попередніми періодами та конкурентами.

При розробці мотиваційної системи персоналу підприємства доцільним вважаємо застосування наступних принципів: забезпечення можливості реалізовувати набуті працівниками професійні навички та здобутий досвід, працюючи на благо підприємства; механізм мотиваційного стимулювання працівників, який використовується на підприємстві, повинен відповідати вимогам сучасності та бути конкурентоспроможним по відношенню до інших підприємств галузі; система матеріального стимулювання повинна фокусуватися на досягненні кінцевих результатів як у роботі кожного підлеглого, так і в роботі підприємства в цілому; забезпечити збалансування матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

На основі проведених досліджень чинних мотиваційних систем, нами запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу (рис. 3).

Приведена модель включає всі аспекти участі працівників у виробничому процесі, враховуючи не тільки внесок працівника в кінцевий результат, а й численні потреби, особисті інтереси, цінності, компетенції та здібності.

Запропонована комплексна модель системи мотивації персоналу включає компоненти мотивації праці, а саме економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну. Система компонентів стимулювання, у свою чергу, містить сукупність факторів, що визначають її зміст, які повинні враховуватися загальною мотиваційною системою підприємства. При цьому взаємодія цих компонентів системи стимулювання створює синергію, в тому числі оперативну, фінансову та оптимізаційну, що покриває витрати на стимулювання за рахунок сукупних результатів системи стимулювання, яка є комплексною.

Вважаємо, що наведена модель може забезпечити ефективність системи стимулювання шляхом безперервного моніторингу ситуації та своєчасного коригування всіх її складових на основі реакції на зовнішні фактори та зв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

Тому рекомендується запровадити дієвий механізм стимулювання, завданням якого є спрямування діяльності працівників на кінцевий результат з урахуванням поставлених цілей. Згідно з нашими висновками, стимулювання має задовольняти насамперед матеріальні потреби та економічні інтереси працівників, тобто загалом має бути встановлений відповідний рівень заробітної плати та винагород.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах конкурентного середовища дозволить забезпечити

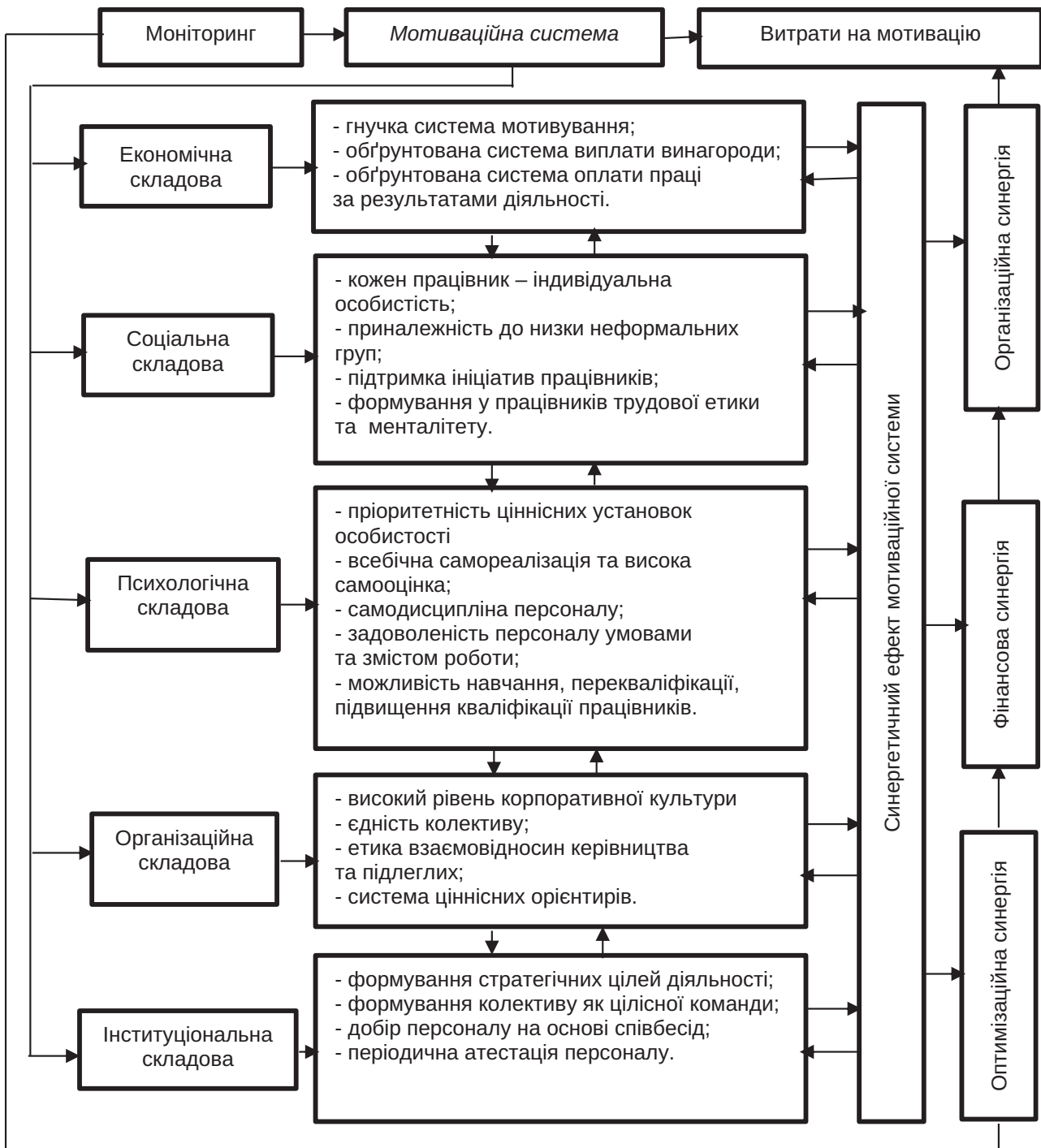


Рис. 3. Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу

насамперед більш ефективно, злагоджене, конкурентоспроможне функціонування підприємства.

Висновки. Сьогодні конкурентоспроможність підприємства великою мірою залежить від вмотивованості персоналу, так як персонал є основною рушійною силою його ефективного функціонування та розвитку. Добре вмотивовані працівники виконують усі завдання на високому рівні. Використання ефективної

мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та у повній реалізації їхнього трудового потенціалу. Ефективна система мотивації персоналу є запорукою підвищення показників ефективності, а отже, і конкурентоспроможності.

Отже, система мотивації персоналу є комплексом заходів керівництва організації, направлених на заохочення персоналу під-

приємства до ефективного виконання поставлених завдань, підвищення рівня продуктивності та забезпечення конкурентних переваг підприємства. З'ясовано, що базовими інструментами системи мотивації персоналу є: заробітна плата; інші соціальні гарантії; частка

права власності підприємства; причетність працівників до успіхів підприємства; участь у перерозподілі прибутку; кар'єрне просування персоналу; публічне визнання досягнень працівників; соціально-психологічний клімат в колективі і ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 102–105.
3. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24–28.
4. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 49–53.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
8. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
9. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. Університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
10. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
11. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
12. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.

REFERENCES:

1. Bazalijska N. P., Mishhuk V. V. (2016) Sutnisni pidkhody formuvannja systemy motyvaciji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of workers' behavior in the enterprise]. *Global and National Economics Problems*, no. 9, pp. 232–236.
2. Bohatska N. M., Kuzmenko M. M. (2018) Prybutok pidpryjemstva yak rushiina syla funktsionuvannia rynkovoї ekonomiky [The profit of the enterprise as a driving force of the functioning of the market economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 102–105.
3. Klimova O. I. (2017) Upravlinnia trudovymy resursamy [Management of labor resources]. *Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 24–28.
4. Kolenda N. V. (2013) Faktory vplyvu na rivenj socialjnoji bezpeky naseleennja [Factors influencing the level of social security of the population]. *Naukovi visti. Skhidnojevropejskoghho nac. universytetu im. Lesi Ukrayinky. Serija. Ekonomycheskye nauky*, no. 4 (253), pp. 49–53.
5. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014) Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Personnel motivation: a textbook]. Kyiv : KNEU. 479 p.
6. Kravchenko M. A. (2010) Analiz efektyvnosti vykorystannja trudovykh resursiv na pidpryjemstvi [Effectiveness of the use of staff resources at the enterprise analysis]. *Efektivna ekonomika*, no. 6, pp. 36–38.
7. Krusheljnycjka O. V. (2003) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kyiv: Kondor, p. 296.
8. Nikitin U. O., Rukas-Pasichnjuk V. G. (2014) Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvaciji personalu ukrayins'kykh pidpryjemstv [Modern models and mechanisms of staff motivation in Ukrainian enterprises]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 238–246.
9. Rukasov S. V. (2009) Analiz system motyvaciji personalu z urakhuvannjam dosvidu providnykh krajijn svitu [Analysis of systems of personnel motivation considering the experience of the leading countries of the world]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 93–96.

10. Sikun O. A. (2019) Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi personalu pidpriemstva [Motivation as a factor in increasing the work efficiency of the company's personnel]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (65), pp. 506–510.
11. Shafrans'ka T. Yu. Kolomiiets O. V. Osnovni vydy motyvatsii pratsivnykiv [The main types of employee motivation]. Available at: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.
12. Shkilniak M. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. (2017) *Menedzhment: navch. posib.* [Management: study guide]. Ternopil, 252 p.