

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>

УДК 331.101.3:658

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATING PERSONNEL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE MODERN ENTERPRISE

Буняк Надія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>

Buniak Nadiia

Lesya Ukrainka Volyn National University

У статті розглянуто особливості мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Визначено, що мотивація виконує важливу роль у забезпеченні успішного розвитку підприємства, а також сприяє самореалізації особистості, її творчому розвитку. Розглянуто основні види мотивування персоналу підприємства, мотивуючі та демотивуючі фактори. Сформовано базові положення, яких доцільно дотримуватись керівництву підприємства у контексті спонукання працівників до високопродуктивної праці. Наведено основні характеристики поколінь ВВ, Х, Y, Z, сформовано їхній мотиваційний профіль, а також комплекс заходів мотиваційного впливу на них. Обґрунтовано доцільність використання індивідуального та колективного підходів до мотивації працівників. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності мотивування персоналу в системі менеджменту підприємства у сучасних реаліях.

Ключові слова: мотивування, персонал, система менеджменту, покоління ВВ, Х, Y, Z, індивідуальне мотивування, колективне мотивування.

The article deals with the peculiarities of motivation personnel in the management system of a modern enterprise. Today, a high level of staff motivation is the key to implementing a strategy and increasing competitive advantages. In this regard, the search for effective tools that would not only motivate employees to work, but also build their job satisfaction and stimulate their desire to improve, develop, etc. becomes particularly relevant. Modern conditions require a systematic approach from the management of enterprise to increase the level of motivation of employees to labor activity. The article considers the types of motivation of the enterprise's personnel, motivating and demotivating factors. The basic provisions to be followed by the company's management in order to encourage employees to work in a highly productive manner are formulated. The basis for creating an effective motivation system is to take into account the fact that you cannot motivate everyone in the same way, because each employee is unique and has his or her own individual needs. Managers of modern enterprises have to deal with employees belonging to different age groups, whose motivational preferences differ significantly. The defining characteristics of baby boomers are respect for position, status and regalia, desire for stability and financial protection. For generation X employees, material well-being and confidence in the future play an important role. Generation Y employees are very ambitious, value freedom, and adapt quickly to change. The defining characteristics of generation Z are the desire for continuous development, self-education and creativity, and non-standard solutions to problems. Generalizing the characteristics of different generations allowed us to form their motivational profile and develop a set of motivational measures. It is concluded that the formation of an effective system of motivation of enterprise personnel involves taking into account both the individual interests of employees and the peculiarities of group behavior of all members of the labor collective. Proposals for improving the efficiency of staff motivation in the enterprise management system in modern realities are developed.

Keywords. Motivation, personnel, management system, generations ВВ, Х, Y, Z, individual motivation, collective motivation.

Постановка проблеми. Визначальними тенденціями сучасного етапу розвитку суспільства є перегляд ролі окремого праців-

ника в забезпеченні розвитку підприємства, зміцненні його конкурентних позицій на ринку. В теперішніх реаліях високий рівень вмо-

тивованості персоналу є запорукою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Еволюція суспільства супроводжується постійною зміною мотиваційної природи людей, їхніх ціннісних орієнтацій та моделей поведінки. У кожного працівника крім визначених мотивів трудової діяльності на підприємстві існують індивідуальні мотиваційні переваги, що визначають його щоденну модель поведінки. Водночас створення ефективної системи спонукання співробітників до високопродуктивної праці повинне передбачати максимально повне врахування систем цінностей, що вони розділяють, а також наявних потреб та моделей поведінки.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук дієвих інструментів, які не тільки мотивували б працівників до діяльності, але й одночасно формували б в них задоволеність від роботи, а також стимулювали бажання самовдосконалюватись, розвиватись тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам формування дієвих мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства присвятили свої праці такі науковці, як: Биба В. А., Гончар В. В., Дон О. Д., Кашук К. М., Коваль Н. В., Обухова Н. О., Приварникова І. Ю., Прохоровська С. А. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, попри наявність великої кількості публікацій у цій сфері, низка питань щодо пошуку дієвих методів мотивації персоналу в контексті появи нових викликів, обумовлених насамперед структурними зрушеннями в економіці, глобалізаційними процесами, а також зміною мотиваційної природи людей усе ще залишаються дискусійними, що потребує проведення подальших досліджень у цій сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначення особливостей мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства та розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складні умови сьогодення вимагають від керівництва підприємств системного бачення у вирішенні проблем, пов'язаних із забезпеченням його сталого розвитку, зокрема мобілізацією наявного кадрового потенціалу шляхом підвищення рівня вмотивованості працівників до трудової активності. Ефективність та якість професійної діяль-

ності персоналу безпосередньо залежить від умов праці та зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування, її відповідності цілям та завданням суб'єкта господарювання [5, с. 46].

Фахівці з управління персоналом стверджують, що лише незначна частина співробітників самотивуються до високопродуктивної праці, не залежно від діючої на підприємстві системи мотивів та стимулів, тоді як більшість потребує постійної підтримки та мотивації. Зважаючи на те, що важливою передумовою досягнення цілей підприємства є наявність високо вмотивованого персоналу, зацікавленого в кінцевих результатах своєї праці, мотивування виконує важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, сприяє самореалізації особистості, її творчому розвитку. Зокрема, вона забезпечує:

- підвищення рівня продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня відповідальності з боку працівників;
- формування стійкої корпоративної культури та командного духу персоналу;
- прискорення темпів розвитку підприємства, зміцнення його конкурентної позиції на ринку;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- задоволеність працівників від роботи.

Загалом мотивацію персоналу до високопродуктивної праці формують не тільки система оплати праці, наявність компенсаційного пакету, можливість кар'єрного зростання, але й умови праці, стиль керівництва, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат в колективі, можливість самореалізації тощо.

Залежно від засобів мотиваційного впливу виокремлюють:

- матеріальну мотивацію, яка формує загальний рівень впевненості та стабільності фінансового стану працівників, покращує їхнє матеріальне забезпечення, дозволяє мати більше часу на саморозвиток та самовдосконалення;
- нематеріальну мотивацію, яка передбачає поліпшення якості трудового життя, застосування системи оцінки заслуг, професійних якостей працівників, формування в них лояльності до підприємства, а також почуття гордості за свою належність до його трудового колективу;
- адміністративну мотивацію, що базується на дотриманні працівниками трудової

дисципліни, формуванні в них відповідального ставлення до виконання доручених завдань шляхом використання різних форм дисциплінарних заохочень та покарань.

Незважаючи на широкий перелік засобів, що можуть використовуватись керівництвом підприємства з метою спонукання працівників до високопродуктивної праці найбільш дієвими в умовах сучасних викликів є: високий заробіток, задовільні умови праці, змістовність праці, можливість кар'єрного зростання та соціальної реалізації. Водночас демотивують працівників такі фактори, як неповага керівництва, порушення принципу єдинопочатку, непорозуміння в колективі, відсутність чітко визначених прав та обов'язків, неритмічність та нестабільність режиму праці.

У контексті формування належного ставлення до праці важливим є створення таких умов, за яких би працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не тільки для забезпечення матеріального комфорту себе та членів своєї сім'ї, але й як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання [1, с. 128].

За цих обставин менеджменту підприємства необхідно:

- формувати взаємодоповнюючу систему матеріальних та моральних стимулів;
- надавати усім працівникам однакової можливості щодо посадового просування залежно від результатів праці;
- підтримувати в колективі атмосферу довіри та зацікавленості в кінцевих результатах діяльності підприємства;
- застосовувати об'єктивні критерії оцінки результатів трудової діяльності працівників, враховувати особистий внесок кожного в загальний результат;
- оптимально поєднувати морально-психологічні та організаційні стимули;
- застосовувати стимулювання праці на постійній основі;
- забезпечувати максимально сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників, зростання їхньої професійної майстерності.

Загалом система мотивування повинна бути гнучкою, простою та зрозумілою для працівників, розміри винагородження повинні бути економічно та психологічно обґрунтованими, відповідати важливості, кількості та якості затраченої праці, а також сприяти підвищенню зацікавленості у поліпшенні результатів праці.

Основою формування дієвої системи мотивування є врахування того факту, що не

можна усіх мотивувати однаково, адже кожен працівник є унікальним, має власні індивідуальні потреби, які намагається задовольнити працюючи на підприємстві. На нашу думку, найоптимальнішою системою мотивації є та, мотиваційні схеми якої максимально повно враховують ціннісні орієнтації працівників, стан справ на підприємстві, а також специфіку його діяльності.

Керівникам сучасних підприємств доводиться мати справу з працівниками, які належать до різних вікових груп, мають різне світосприйняття, обумовлене насамперед зовнішніми суспільними подіями та особливостями сімейного виховання, а також відмінні робочі якості.

Так, ще чверть століття тому люди прагнули знайти роботу на все життя, тоді як сучасне покоління не боїться змін й постійно шукає щось нове, прагне отримувати задоволення від роботи, самореалізуватись. І якщо кілька поколінь зустрічається на одному підприємстві, що у реаліях сьогодення є неминучим, то його керівництву необхідно вирішувати ряд додаткових проблем. Адже інструменти мотивування представників одного покоління до трудової активності абсолютно не підходять для мотивування представників іншого.

Сьогодні у виробничому процесі задіяні представники чотирьох поколінь: бейбі-бумери (BB) (народжені в 1946–1964 роках), покоління X (народжені в 1965–1982 роках); покоління Y (народжені в 1983–1996 роках), покоління Z (народжені в 1997–2010 роках), що є своєрідним викликом для менеджерів сучасних підприємств. Основна частка працівників припадає на працівників покоління X та Y, частка бейбі-бумерів у структурі робочої сили України є незначною (близько 4%) й постійно скорочується, тоді як частка працівників Z має тенденцію до зростання. Розглянемо детальніше особливості кожного з них та їхню мотиваційну структуру.

Визначальними характеристиками бейбі-бумерів є: повага до посади, статусу та регалій, бажання стабільності та фінансового захисту.

Мотиваційний профіль покоління X формують такі якості, як: самостійність, віра в себе, трудоголізм, індивідуалізм, емпатія, прагматизм, здатність альтернативно мислити, підлаштовуватись, опановувати нове, хороша база знань, орієнтація на досягнення високих результатів своєї діяльності. Для працівників цієї вікової групи важливу роль відіграє матеріальне благополуччя, впевненість у завтрашньому дні.

Працівники покоління Y дуже амбітні, цінують свободу, швидко пристосовують до змін, володіють навиками використання комп'ютерних технологій, орієнтовані на побудову успішної кар'єри, віддають перевагу професійній та трудовій гнучкості, командній роботі. Для міленіумів важливу роль відіграє наявність взаємозв'язку між виконаною роботою та винагородою, яка має бути негайною. Вони ефективно працюють на підприємствах, де чітко визначені місія, цілі, сформована система корпоративних цінностей.

Покоління Z – це цифрове покоління, яке не уявляє свого життя без сучасних гаджетів, швидко обробляє інформацію, позитивно ставиться до будь-яких змін, вирізняється кліповістю мислення. Його визначальними характеристиками є прагнення до постійного розвитку, самоосвіта та креативність, нестандартність у вирішенні типових завдань. На відміну від представників старших вікових груп у працівників покоління Z домінує поняття «хочу», а не «треба», вони не готові безвідмовно виконувати вказівки керівництва; завжди мають і високо цінують свою думку, прагнуть отримувати задоволення від життя та роботи, а також бути особистістю і щоб всі оточуючі могли оцінити їхню унікальність.

Наявність суттєвих відмінностей між покоління обумовлює необхідність розробки адекватних методів мотивування їх до продуктивної праці на основі врахування системи цінностей та переважаючих мотивів трудової діяльності (рис. 1).

Знання мотиваційних особливостей працівників різних вікових груп дає можливість менеджменту підприємства не лише побудувати гнучку систему мотивування, усунути ряд демотивуючих чинників, але й створити згуртовану команду односторонців, в якій кожен виконує ті завдання, для яких в нього є найкращі задатки.

Співставлення домінуючих мотивів працівників до трудової діяльності в єдиній системі координат, знаходження точок дотику та гармонізація їх дає можливість визначити найбільш дієві засоби мотиваційного впливу на них, конструювати ефективні системи мотивації та стимулювання до якісного виконання поставлених перед ними завдань у контексті забезпечення досягнення цілей підприємства.

Співробітники, які задоволені своєю роботою, працюють з більшою віддачею порівняно з іншими, тоді як їх недостатня вмотивованість призводить до погіршення трудової та

виконавчої дисципліни, зниження продуктивності праці тощо.

Попри важливість знання мотиваційного профілю всіх працівників та застосування індивідуального підходу до кожного з них, у процесі мотивування не слід ігнорувати наявність колективних потреб співробітників підприємства.

Важливо комплексно використовувати індивідуальний та колективний підходи до спонукання працівників до високопродуктивної праці, враховувати наявність взаємозв'язку між ними. Адже з одного боку мотивація групи працівників безпосередньо залежить від мотиваційних пріоритетів кожного з них, з другого – робота в колективі дає соціальний поштовх для реалізації трудового потенціалу усіх його членів.

Визначальними характеристиками групової мотивації є «прозорість між відповідальністю індивіда за результат роботи всієї групи й оцінка внеску кожного члена групи» [2, с. 188], а також значний вплив внутрішніх відносин між членами колективу на ефективність їхньої роботи. Заразом варто зазначити, що результативність діяльності співробітників підприємства безпосереднього залежить від середовища, в якому вона провадиться. Насамперед воно повинне відповідати їх емоційному стану, передбачати зв'язок між витратами праці й винагородою, гарантувати захист та сприяти взаємодії.

Ефективність та результативність діяльності трудового колективу безпосередньо залежить від рівня організованості, групового розвитку та організаційної культури, психологічної сумісності, стилю керівництва, стану міжособистісних відносин тощо.

Основними методами групового мотивування є: проведення та фінансування спільних корпоративних заходів; формування атмосфери взаємної поваги у колективі та довіри; залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень; надання однакових можливостей щодо зайнятості та кар'єрного зростання за критерієм результативності праці.

На нашу думку, визначальними передумовами забезпечення дієвості мотивування в системі менеджменту підприємства у сучасних реаліях є:

- врахування особливостей поколінь у процесі трудової діяльності;
- створення належних умов щодо забезпечення здоров'я та добробуту всіх працівників;
- гарантування всім однакових можливостей щодо кар'єрного зростання;

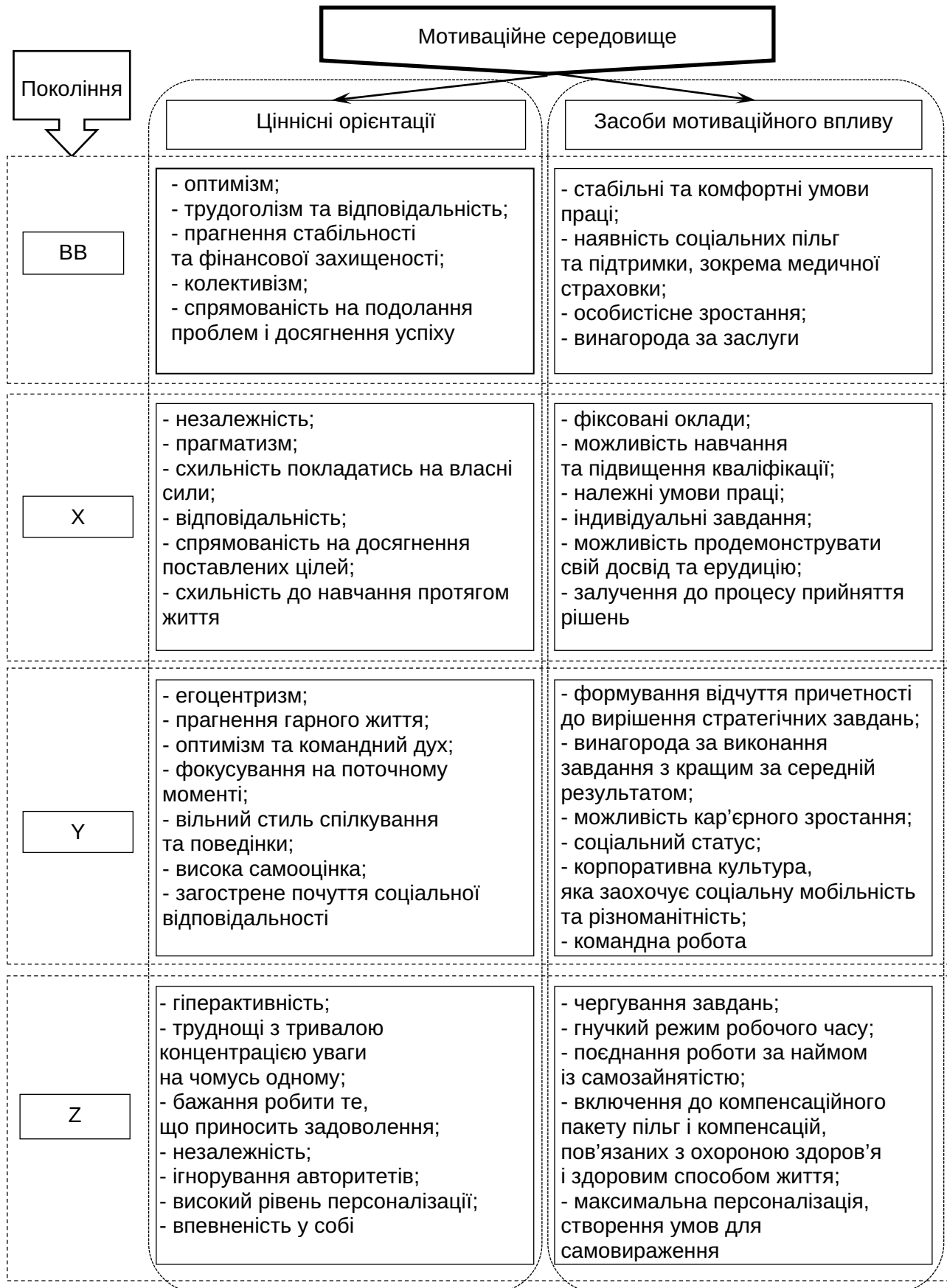


Рис. 1. Особливості мотивування працівників різних поколінь

Джерело: складено на основі [3; 4]

– створення сприятливих можливостей для реалізації індивідуальних здібностей;

– узгодження рівня заробітної плати із внеском кожного працівника в кінцевий результат діяльності;

– врахування індивідуальних, групових та організаційних мотивів трудової діяльності, якими керуються працівники в процесі своєї трудової діяльності;

– створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Вдале поєднання вищезазначених умов з адекватною заробітною платою й оптимальними умовами праці дозволить сформувати таку модель мотивації праці на підприємстві, яка гарантовано призведе до покращення результатів діяльності.

Висновки. Отже, результатами проведеного дослідження є узагальнення особливостей

мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства та розробка рекомендацій прикладного характеру щодо підвищення її ефективності. Аналіз мотиваційних цінностей працівників різних поколінь дозволив розробити комплекс мотивуючих заходів для кожного з них.

Доведено, що найоптимальнішою системою мотивації у сучасних реаліях є та, що передбачає врахування як індивідуальних інтересів працівників, так і особливостей групової поведінки всіх членів трудового колективу, сприяє формуванню командного духу, об'єднує зусилля співробітників для досягнення спільних цілей.

Подальшого вивчення потребують питання, пов'язані з розробкою дієвих засобів мотиваційного впливу на персонал в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.
2. Дон О. Д., Приварникова І. Ю. Нематеріальний складник групової трудової мотивації. *Вісник Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій*. 2016. Т24. Вип.7. С. 185–193
3. Кашчук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки*. 2018. Вип. 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (дата звернення: 27.10.2023).
4. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf (дата звернення: 27.10.2023).
5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48.

REFERENCES:

1. Honchar V. V., Obukhova N. O. (2015) Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovyykh pidpriemstvakh u kryzovyi period [Methods of non-financial motivation of personnel in industrial enterprises during the crisis period]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(3), pp. 125–131.
2. Don O. D., Privarnikova I. Yu. (2016) Nematerialnyi skladnyk hrupovoi trudovoi motyvatsii [Non-material component of group labor motivation]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Menedzhment innovatsii*, iss 7, vol. 24, pp. 185–193.
3. Kashchuk K. M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia spivrobitnykamy Kh, Y ta Z pokolin [Employee management features of X, Y, Z generations]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Ekonomichni nauky*, vol. 1(22). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (accessed October 27, 2023).
4. Koval N. V., Byba V. A. (2020) Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Using generation theory in human resources management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf (accessed October 27, 2023).
5. Prokhorovska S. A. (2023) Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of the staff of enterprises in the conditions of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(02), pp. 45–48.