

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

УДК 331.101

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION AT THE ENTERPRISE

Носань Наталія Сергіївнакандидат історичних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>**Коршуков Родіон Васильович**студент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2947-3253>**Nosan Natalia, Korshukow Rodion**

Cherkassy National University named after Bohdan Khmelnytsky

У статті розглядається комплекс питань, що стосуються ролі мотивації персоналу і стимулювання діяльності працівників на сучасних підприємствах. Проведено дослідження процесу управління мотивацією персоналу. Розкрито сутність і систему мотивації персоналу в організаціях і її форми. Розглянуто методи мотивації персоналу. Обґрунтовано необхідність вдосконалення стимулювання трудової діяльності працівників у системі управління персоналом на підприємствах в Україні. Систематичне зростання продуктивності праці є пріоритетним завданням підвищення ефективності роботи будь-якої компанії, галузі, всього господарського комплексу, підвищення матеріального добробуту кожного працівника. Ефективність в широкому сенсі цього слова – це загальна ефективність людської діяльності. Він відображає взаємозв'язок між вигодою і кількістю витрачених на неї ресурсів.

Ключові слова: управління, мотивація, персонал, стимулювання, система, підприємство, ефективність.

В статье рассматривается комплекс вопросов, касающихся роли мотивации персонала и стимулирования деятельности работников на современных предприятиях. Проведено исследование процесса управления мотивацией персонала. Раскрыта сущность и система мотивации персонала в организациях и ее формы. Рассмотрены методы мотивации персонала. Обоснована необходимость совершенствования стимулирования трудовой деятельности работников в системе управления персоналом на предприятиях в Украине. Систематический рост производительности труда является приоритетной задачей повышения эффективности работы любой компании, отрасли, всего хозяйственного комплекса, повышения материального благосостояния каждого работника. Эффективность в широком смысле этого слова – это общая эффективность человеческой деятельности. Он отражает взаимосвязь между выгодой и количеством потраченных на нее ресурсов.

Ключевые слова: управление, мотивация, персонал, стимулирование, система, предприятие, эффективность.

The article considers a set of issues related to the role of staff motivation and employee incentives in modern enterprises. Research of personnel motivation management process. The essence and system of personnel motivation in organizations and its forms are revealed. Methods of staff motivation are considered. The necessity of improving the stimulation of labor activity of employees in the personnel management system at the enterprises of Ukraine is substantiated. Systematic growth of labor productivity is a priority task to increase the efficiency of any company, industry, the entire economic complex, increase the material well-being of each employee. The decisive factor for the efficiency of any company is the productive forces, the main component of which are people, staff, labor, staff. The level of training, experience, skills and, most importantly, education depends on the development of both the individual company and the economy as a whole and, in turn, on the well-being of people and their standard of living. Personnel policy of any company should be aimed at the efficient use of human resources of the above facilities, their perfect organization and constant work with them to achieve the greatest effect. Performance management in an enterprise or organization is the process by which the chosen operational strategy is achieved as a set of results of the work of all staff. Underdeveloped theoretical and methodological aspects of the interdependence between labor efficiency and its incentive; assessment of the effect of work on incentive systems; From a theoretical point of view,

there are many interpretations, which complicates a single terminology and the formation of a unified approach to the study of labor efficiency. Efficiency in the broadest sense of the word is the overall efficiency of human activity. It reflects the relationship between benefit and the amount of resources spent on it. The concept of efficiency is applicable not only to economic processes but also to social ones. In addition, increasing economic efficiency only makes sense if it leads to better social outcomes. Produced products and profits are not important in themselves, but only as a means of improving people's living standards. In this context, it should be noted that the literature effectively interprets effectiveness.

Keywords: management, motivation, personnel, stimulation, system, enterprise.

Постановка проблеми. Інтенсивне вивчення проблеми мотивації до праці вперше розпочав класик англійської політичної економії Адам Сміт, який дійшов наступних висновків: людина завжди намагатиметься покращити свій економічний стан, коли їй нададуть можливість.

Сучасний економічний розвиток та швидко розвиваються науково-технічні досягнення мають великий вплив на підприємницьку діяльність і вимагають залучення висококваліфікованих спеціалістів, підвищення конкурентоспроможності та багатьох інших ресурсів, щоб підприємство могло тривалий час утримуватися на ринку. Сьогодні для більшості підприємств та організацій постає питання про необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу з метою забезпечення продуктивності праці працівників з метою досягнення підвищення показників ефективності діяльності підприємства в цілому. Інтенсивне вивчення проблеми мотивації до праці вперше розпочав класик англійської політичної економії Адам Сміт, який дійшов наступних висновків: людина завжди намагатиметься покращити свій економічний стан, коли їй нададуть можливість.

Сучасний економічний розвиток та швидко розвиваються науково-технічні досягнення мають великий вплив на підприємницьку діяльність і вимагають залучення висококваліфікованих спеціалістів, підвищення конкурентоспроможності та багатьох інших ресурсів, щоб підприємство могло тривалий час утримуватися на ринку. Сьогодні для більшості підприємств та організацій постає питання про необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу з метою забезпечення продуктивності праці працівників з метою досягнення підвищення показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відомі зарубіжні вчені, такі як: А. Маслоу, В. Абрамов, К. Алдерфер, Д. Макклелланд, В. Врум, К. Левін зробили величезний внесок у визначення проблем мотивації в системі управління персоналом та в процес теорії та практики мотивації праці. Спроби пояснити взаємозв'язок між мотивацією персоналу,

кадровою політикою та безпекою суб'єкта господарювання відображені в публікаціях [1–4]. Однак через постійні зміни ринкового середовища система управління мотивацією персоналу вимагає більш сучасних підходів, методів та досліджень, які забезпечать компанії успішне, довгострокове функціонування та добру ділову репутацію. Таким чином, існує потреба в ефективному мотиваційному механізмі, що відповідає сучасним економічним умовам, який зможе швидко і легко адаптуватися до змін в економіці і який забезпечить ефективно використання трудових ресурсів, конкурентоспроможність, продуктивність та рентабельність підприємства.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей управління мотивації персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Управління мотивацією персоналу - це процес, який передбачає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань, мотивації та компетентності працівників, що вимагаються загальною стратегією розвитку підприємства [5]. Можна зробити висновок, що головним завданням управління мотивацією персоналу є одночасне поєднання навчання, підвищення кваліфікації працівників мотивації праці та стимулювання їх до виконання високого рівня роботи.

Ефективною системою управління мотивацією персоналу слід вважати систему, що передбачає реалізацію загальної (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль) та специфічної (аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування цілей, стратегії та принципи організаційної політики у сфері стимулювання та мотивації співробітників, планування змісту, структура цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, кадрове, інформаційне та документальне забезпечення систем мотивації трудової діяльності персоналу) функції управління [6, с. 79; 7]. Щодо поняття «мотивація» існує багато тлумачень, які розкривають сутність цієї наукової категорії з різних змістовних сторін.

Таблиця 1

Основні тлумачення поняття «мотивація» в науковій літературі

Визначення «мотивація»	Автор, джерело
1. Процес заохочення себе та інших до досягнення особистих чи організаційних цілей	Визначення наведено в книзі М. Х. Маскона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «Основи управління»
2. Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим ставленням людини до роботи, її трудовою поведінкою	Таке визначення мотивації подано в книзі А. М. Колота «Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу»
3. Спонування людей до активності, процесу свідомого вибору людиною певної поведінки, заснованої на внутрішніх і зовнішніх факторах, або на мотивах та стимулах	Н. Дряхлова, Є. Купріянов [8, с. 84]
4. Функція керівництва, яка полягає у формуванні стимулів для працівників до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковій перспективі діяти на працівника з метою зміни структури його / її цінності та інтереси, встановити відповідне мотиваційне ядро та розвиток на цій основі трудового потенціалу	А. Кібанова [9, с. 305], О. Крушельницької [10, с. 117]
5. Функція керівництва, яка формує у підлеглих стимул працювати з максимальним прибутком для підприємства	І. Мушкіна [11, с. 44–45]

Джерело: засновано на [8–11]

Згаданими вище визначеннями поняття «мотивація» часто ототожнюють із стимулом, заснованим на активізації людського фактора, свідомому виборі людини. Отже, основним завданням управління є з'ясування кола інтересів та потреб персоналу, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації. Він передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, його структурними підрозділами та цілями окремих працівників організації, а також взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від ефективності та продуктивності їх роботи.

Розробляючи систему мотивації персоналу, менеджер повинен дотримуватися наступної послідовності:

Сучасна система мотивації персоналу – це така, що включає різні форми стимулювання (таблиці 2) відповідно до потреб співробітників та можливостей організації. Найефективнішою формою є матеріальна мотивація – заробітна плата, премії. Однак неможливо досягти високого рівня мотивації працівників виключно на основі виплати заробітної плати або премій.

Одним з основних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу (рис. 1).

Таблиця 2

Основні форми системи мотивації персоналу

ВИДИ МОТИВАЦІЇ:
Матеріальна
Нематеріальні
Позитивні
Негативні
Внутрішній
Зовнішні
Самомотивація

Джерело: створено авторами на основі результатів дослідження

Методи мотивації – це методи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації [8]. Вони засновані на законах управління, передбачають використання апарату управління для організації різних методів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Для того, щоб активізувати роботу персоналу, керівник повинен постійно контролювати своїх підлеглих, щоб знати про їх фактичні потреби, що спонукатиме їх до дії.

Існують так звані методи задоволення основних потреб персоналу організації і відповідно дій менеджера щодо кожного виду потреб [8, с. 369], а саме:

1. Фізіологічні потреби. Людей, які працюють для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавить зміст роботи, вони орієнту-

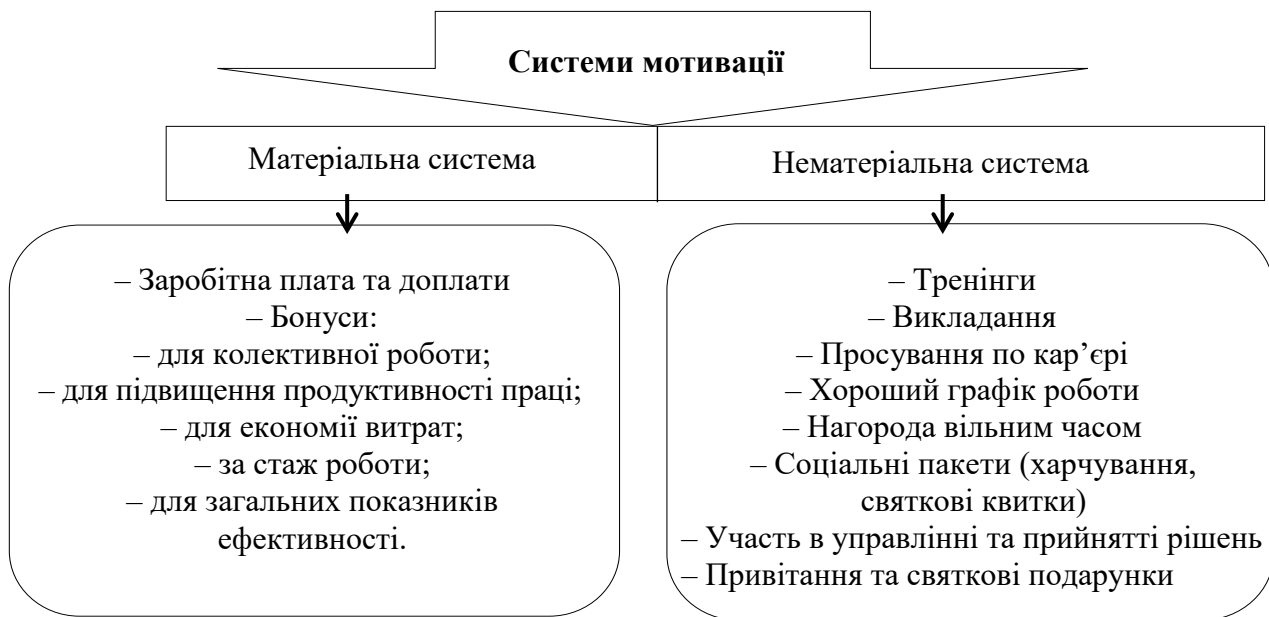


Рис. 1. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу

Джерело: створено авторами на основі [12]

ються на заробітну плату, умови праці, вміння уникати перевтоми. Дії менеджера:

- забезпечення необхідних умов праці щодо освітлення, температури, рівня шуму тощо;
- низька заробітна плата.

2. Потреба у безпеці. Вони характерні для людей, які в основному знаходяться в стабільній і безпечному середовищі і пропонують захист від страху, хвороб, болю та інших страждань. Дії менеджера:

- розробка простої та надійної системи соціального страхування;
- заробітна плата повинна бути вищою за прожитковий мінімум;
- забезпечення гарантій безпеки на робочому місці, медичного страхування, пенсійних виплат;

Забезпечення професійного розвитку для забезпечення стабільності на робочому місці.

3. Потреба у належності та участі. Люди з такими потребами потребують вільного спілкування та хороших стосунків зі своїм менеджером.

Дії менеджера:

- організація корпоративної культури для підтримки працівників;
- створення атмосфери єдиної команди;
- дати працівникам роботу, де спілкування є головним завданням.

4. Потреба у визнанні та ставленні. Працівники з такими потребами представляють ідентифікацію керівника команди.

Дії менеджера:

- пропонувати цікаву, відповідальну та змістовну роботу підлеглим;
- високо оцінювати ініціативу, творче ставлення до вирішення проблем;
- сприяти вихованню підлеглих на службі, забезпечувати навчання, перепідготовку, що підвищить рівень професіоналізму;
- ставитись до підлеглих з повагою.

5. Потреба у самовираженні. Це потреба людини у творчості в широкому розумінні. Ці потреби базуються на відкритих і незалежних людях.

Дії менеджера:

- забезпечення свободи у виборі засобів вирішення проблем;
- делегувати підлеглим частину своїх повноважень, обов'язків, сприяти офіційному підвищенню;
- забезпечити високу оплату праці та інші форми визнання заслуг.

Що стосується ситуації за кордоном, то питання мотивації персоналу набагато більш поширений і обговорюється. Наприклад, з огляду на, що країнам Західної Європи домінуючу роль в системі управління людськими ресурсами, лідери бізнесу приписують нематеріальним методам мотивації співробітників, а саме [10]:

Метод мотивації співробітників в США. Американці – прихильники «індивідуалізму», тому крім системи винагород менеджери успішно

реалізують сімейні програми для своїх підлеглих, а керівництво надає співробітнику:

- вміти працювати за гнучким графіком;
- допомога у виборі няні;
- комерційні сади і розсадники.

Не менш важлива для американців підготовка кадрів. Великі корпорації витрачають на це до 800 мільйонів доларів щорічно. За словами менеджерів, такий підхід збільшує індивідуальну віддачу і веде до високої продуктивності і успіху компанії.

Система взаємозамінності – великі можливості для кар'єрного та професійного зростання.

Отже, перед керівництвом компаній стоїть важливе завдання – формування типової моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних українських підприємствах з метою забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та реалізації їх трудового потенціалу. Переважна більшість вітчизняних підприємств віддають перевагу матеріальній формі мотивації працівників (заробітна плата, премії), відповідно нематеріальна форма знаходиться на низькому рівні і потребує вдосконалення.

Висновки.

1. Ми визначили сутність процесу управління мотивацією персоналу, який характеризується розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, мотива-

ції та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Дослідили методи задоволення основних потреб персоналу організації, які ґрунтуються на законах управління та передбачають використання різних методів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Ці потреби є: фізіологічними; безпека та безпека; незалежність та участь; визнання та повага; самовираження.

3. Нами було встановлено, що мотивація в системі управління персоналом відіграє дуже важливу роль як для працівників, так і для їх безпосередніх керівників, а також для підприємства в цілому. Одним з головних завдань управління є визначення інтересів потреб працівників, пошук спільної мови з підлеглими в атмосфері єдиного колективу. Системою управлінських впливів на мотиви працівників, спрямованою на досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства, є система мотивації персоналу.

Розгляд методів мотивації персоналу на підприємствах країн Західної Європи показує, що рівень системи мотивації працівників на українських підприємствах потребує розвитку та оптимізації, тому в пропонованій статті типовою моделлю вдосконалення засобів сформовано кадрову мотивацію до діяльності підприємств в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. № 3. Pp. 70–77.
2. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 78–83.
4. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 1999. 143 с.
5. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США. *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 2. С. 83–88.
6. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
8. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44–49.
9. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliviy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>
10. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій. URL: http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf
11. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua>
12. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

REFERENCES:

1. Kovalenko A. (2019) Determinants of personnel policy in the process of managing the financial and economic security of economic entities. *Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Economic sciences*, vol. 3, pp. 70–77. (in Ukrainian)
2. Perevozchikova N.O., Kotova I.Y. (2014) Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh [Features of staff motivation in modern enterprises. Efficient economy]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. (in Ukrainian)
3. Poberezhna G. (2009) Motyvatsiia yak skladova efektyvnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Motivation as a component of effective personnel management of the organization. Economics of agro-industrial complex]. *Ekonomika APK*, vol. 1. (in Ukrainian)
4. Shinkarenko V.G., Krivoruchko O.N (1999) Upravlenye rezultatamy deiatelnosti rabotnykov ATP [Management of the results of ATP employees]. Kharkiv: Yzd-Vo KhHADTU, p. 143. (in Ukrainian)
5. Dryakhlov N., Kupriyanov E. (2009) Systema motyvatsyy personala v Zapadnoi Evrope y SShA [The system of staff motivation in Western Europe and the United States]. *Problemy teoryy y praktyky upravleniia*, vol. 2, pp. 83–88. (in Ukrainian)
6. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. (2009) Strategic personnel management. Kyiv, p. 450. (in Ukrainian)
7. Krushelnytska O.V., Melnichuk D.L. (2003) Upravlinnia personalom: navch. posibnyk. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
8. Mushkin I. (2009) Nematerialna motyvatsiia produktyvnosti pratsi [Intangible motivation for productivity. Personal]. *Personal*, vol. 4, pp. 44–49. (in Ukrainian)
9. Rohatyuk O.V., Zayets O.V. Nematerialna motyvatsiia pratsi yak vazhlyvyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pratsi [Intangible motivation as the best factor increases work efficiency]. (in Ukrainian)
10. Sladkevich V.P., Chernyavsky A.D. Suchasnyi menedzhment orhanizatsii [Modern management of organizations]. (in Ukrainian)
11. Motyvatsiia yak umova i chynnyk profesiinoho ta kariernoho rozvytku personalu [Motivation as a condition and factor of professional and career development of staff]. (in Ukrainian)
12. Perevozchikova N.O., Kotova Y.I. Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh [Peculiarities of personnel motivation at modern enterprises]. (in Ukrainian)