

8. Мілевський В. Теоретичні засади визначення ефективної інвестиційної політики в перехідній економіці / В. Мілевський // Економіст. – 2001. – № 9. – С. 30–33.
9. Насыров М. Определение финансово-экономической эффективности инвестиций с использованием принципов ЮНИДО : учебно-метод. пособие / М. Насыров. – Казань : Казанский гос. техн. ун-т, 1995. – С. 82.
10. Пересада А.А. Инвестиционный процесс в Украине / А.А. Пересада. – К. : Лібра, 1998. – 392 с.
11. Шарп В., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции : пер. с англ. / В. Шарп, Г. Александер, Д. Бейли / – М. : ИНФРА-М, 1997. – 1024 с.

УДК 331.101.3:658

Шильникова З.М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту*

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто актуальні проблеми мотивації праці персоналу в сучасних умовах господарювання та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства слід більше уваги приділяти поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Доведено, що при вдалому поєднанні різних методів мотивації можна активізувати роботу працівників, підвищити їх інтерес до неї, що сприятиме самовдосконаленню і самореалізації, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: мотив, мотивація, мотивування персоналу, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування, мотиваційний механізм.

Шильникова З.Н. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала в современных условиях хозяйствования и определено влияние на эффективность деятельности предприятия. Вывявлено, что для усиления мотивационного влияния на персонал предприятия нужно больше внимания уделять сочетанию материальной и нематериальной мотивации работников. Доказано, что при удачном объединении разных методов мотивации можно активизировать труд работников, повысить их интерес к нему, что будет содействовать самосовершенствованию и самореализации, а также повлияет на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: мотив, мотивация, мотивирование персонала, материальное мотивирование, нематериальное мотивирование, мотивационный механизм.

Shilnikova Z.N. PERSONNEL MOTIVATION AS A CONSTITUENT PART OF DOMESTIC ENTERPRISES EFFICIENT FUNCTIONING IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

The article investigates actual problems of personnel activity motivation in modern conditions of enterprise effective economic functioning. It has been found out that to increase motivation influence on personnel one should pay more attention to combining employees material and immaterial motivation. It has been proved that when different ways of motivation are combined successfully one could stir the employees to work harder, to increase their interest to work which will contribute to their self-perfection and self-realization and will influence the enterprise economic effectiveness as well.

Keywords: motive, motivation, personnel motivation, material motivation, nonmaterial motivation, motivation mechanism.

Постановка проблеми. Трудова мотивація працівника – важливий фактор його результативної роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника. Мотивація відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності й у якому ступені працівник захоче і зможе розвивати і використовувати в процесі праці.

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації, професійного зростання, задоволеності від досягнутих результатів діяльності, відповідальності та можливостями вияву ініціативи.

Для того щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу і провести їх ранжування. Потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати у людей бажання працювати ефективно на користь організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему мотивування персоналу досліджено в роботах таких вітчизняних вчених, як Л.О. Антоненко,

В.Д. Бондар, Н. Газенко, В. Галенко, П. Журавльова, С. Занюк, А.М. Колот, О.Г. Мельник, М.Й. Малік, А.В. Токар та ін. Окремим аспектам мотиваційного механізму приділяли увагу такі вчені, як А. Колот, О. Синицька, В. Співак, С. Шапиро та ін. Вагомим є внесок у дослідження мотиваційних проблем та вивчення матеріальних і нематеріальних умов трудової діяльності вітчизняних вчених М. Бунге, І. Вернадського, С. Вовканича, В. Гуменюка, М. Козоріз, А. Колоти, О. Кузьміної, І. Сороки, Н. Тарнавської, М. Туган-Барановського, Ф. Хміля та ін.

Мета статті. Поглиблення теоретичних засад дослідження мотиваційних процесів на прикладі вітчизняних підприємств та напрацювання рекомендацій, які спрямовані на удосконалення мотивування праці в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цілому трудова діяльність членів суспільства піддається впливу різноманітних чинників, як внутрішнього так і зовнішнього характеру. Внутрішніми спонукальними чинниками є потреби й інтереси,

бажання і прагнення, цінності і ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви і стимули. Усі вони є структурними елементами складного соціального процесу мотивування трудової діяльності. А формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової поведінки являє собою суть процесу мотивування трудової діяльності.

В економічній літературі мотив трактується по-різному. Найчастіше вчені розуміють мотив як усвідомлене спонукання особи до дії з метою задовольнити свої потреби [1, с. 28; 2, с. 204].

Немає й однотайності в трактуванні поняття «мотивування персоналу», хоча більшість визначень є подібними. На думку О.С. Виханського і А.І. Наумова, «мотивування – це сукупність внутрішніх і зовнішніх руйнівних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі, форми і спрямування діяльності з орієнтацією на досягнення визначених цілей» [3, с. 133]. Деякі автори наголошують на усвідомленні вибору людиною визначеної лінії поведінки [4, с. 11]. Інші вчені розглядають мотивування як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства чи організації [5, с. 156; 6, с. 12].

У загальному розумінні мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій. Сьогодні існує чимало підходів до мотивації праці. До початку ХХ ст. були досить поширені такі підходи, як владне примушення і стимулювання мінімальним заробітком та метод «батога і пряника», який і домінував в Україні на початку економічних перетворень. Однак ці методи мають загальні недоліки: практично не стимулюють творчу працю і розвиток працівників; не створюють передумов для діючої мотивації управлінської праці. Окрім того, спрямовані, головним чином, на задоволення первинних органічних потреб, що для сучасної людини недостатньо [7, с. 118]. У зв'язку з цим з'явилися такі підходи щодо мотивації праці, як змістовні (теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда), засновані на використанні спонукальних мотивів, що змушують працівника діяти у визначеному напрямку, і процесуальні (теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера), що враховують поведінку працівників з урахуванням сприйняття і пізнання їхніх потреб.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник зобов'язаний зрозуміти, що існує і моральний чинник. Усе рівно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного працівника вдасться рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості свій підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату як окремого працівника, так і підприємства в цілому;

- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною;

- давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах);

- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці;

- приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну [8].

В контексті ефективного управління мотивування персоналу необхідно розрізняти поняття «система мотивування» та «мотиваційний механізм діяльності».

Систему мотивування можна розглядати як комплекс складових підсистем, які містять згруповані у певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють тричотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [9, с. 49].

Мотиваційний механізм представляє собою механізм реалізації праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення у замкнутий постійно повторювальний процес. Стосовно економічної, потребної мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікро-економічних координат. Окрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови само стимулювання, перетворює мотивацію із можливості у реальність [10].

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства (рис. 1). Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки, з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації [11].

Для побудови сучасної системи мотивування персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують фахівців працювати ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей організації і створити відповідну систему мотивування персоналу. На нашу думку, ентузіазм найманих працівників залежить від упевненості в тому, що: ефективна робота призведе до досягнення запланованої професійної мети; професійні успіхи будуть оцінені і винагороджені працедавцем.

Виходячи з цих чинників, ефективна система мотивування персоналу повинна бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників, а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом.

Для реалізації можливості залучати й утримувати необхідних фахівців, а також орієнтувати їх на ефективну роботу й досягнення цілей організації, необхідно, щоб системне мотивування включало: систему базових окладів; систему преміювання на основі ключових показників ефективності; соціальний пакет; програму нематеріального мотивування.

Ефективне системне мотивування повинно виражати залежність розмірів матеріальних виплат співробітників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні співробітників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [12, с. 140].

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

Непряме матеріальне мотивування – це так званий компенсаційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету і т. п. У вітчизняній практиці система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових не грошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата листків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам допологової і післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Рішення про впровадження непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже відповідальним. Ефективна система компенсацій разом із грамотно побудованою системою матеріального мотивування дозволить підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими працедавцями.

Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства.



Рис. 1. Схема мотиваційного механізму, який опирається на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування

Джерело: власна розробка

За допомогою нематеріальної мотивації підприємство проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми відношення до свого підприємства, пишалися працею на ньому та розуміли значення економічної безпеки підприємства [13, с. 144].

Концепція нематеріальної мотивації персоналу ґрунтується на реалізації не стільки первинних потреб, скільки потреб вищого порядку. Вона передбачає активізацію людської свідомості, самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результатів, у яких зацікавлений як він сам, так і підприємство в цілому. Можна стверджувати, що нематеріальна мотивація персоналу є актуальним та економічно доцільним напрямом імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і на цій основі забезпечує формування людського капіталу [14].

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг і закінчуючи внутрішнім кліматом організації, можливістю

проявити себе в різних аспектах життя організації, можливість навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок організації.

Ще одним методом нематеріальної мотивації є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т. д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття, як *team building* (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться:

– формування та розвиток навиків командної праці (*team skills*) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т. д.;

– формування командного духу (*team spirit*) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи, спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;

– формування команди (*team building*) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу; створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів [15].

Сьогодні співробітники повинні відчувати увагу керівника до кожного з них, і відношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивації співробітника – це деперсоналізація.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм [16].

Висновки. Посилення конкуренції примушує керівників підприємств і організацій замислюватися над впровадженням сучасних технологій і нових підходів до організації управління ними. Сьогодні на підприємствах поширене матеріальне мотивування. У той самий час нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально

розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі.

Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає співробітників добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості і задоволеності роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, визнання, кар'єрне зростання, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Еськов А.Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А.Л. Еськов, В.Е. Брижченко // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2002. – № 5. – С. 27–30.
2. Шаульська Л.В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романов // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2003. – № 4. – Ч. 1. – Т. 2. – С. 203–207.
3. Виханський О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
4. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 3(4). – С. 9–11.
5. Кузьмін О.С. Основи менеджменту : підручник / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр Е.И. Высочина, 2007. – 184 с.
7. Набока Р.М. Вплив мотивації на ефективність використання трудового потенціалу підприємства / Р.М. Набока // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm.
8. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І.І. Павлова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2(6). – С. 197–203.
9. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.
10. Вавнук В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці / В. Вавнук // Вісник Львівського університету. Серія «Економіка». – 2008. – Вип. 40. – С. 56–60.
11. Полукаров В.Л. Основы менеджмента : учеб. пособие / Полукаров В.Л. – М.: КноРус, 2009 – 240 с.
12. Яковенко В.Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 32(1075). – С. 137–141.
13. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188–193.
14. Зіновчук В.В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств / В.В. Зіновчук, Т.В. Штерма // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.znau.edu.ua/visnik/2011_2_2/226.pdf.
15. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 46–49.
16. Саннікова С.Б. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства / С.Б. Саннікова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/6930/1/462.pdf>.