

УДК 331.101.3

**Совсун К.С.**  
студент

Донецького національного технічного університету

**Следь О.М.**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
завідувач аспірантури/докторантури  
Донецького національного технічного університету

## ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті проаналізовано методи мотивації персоналу та запропоновано перспективні напрями розвитку мотиваційних процесів в управлінні персоналом. Виявлено, що для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства варто більше уваги приділяти поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Доведено, що за вдалого поєднання різних методів мотивації можна активізувати роботу працівників, підвищити їхній інтерес до неї, що сприятиме самовдосконаленню і самореалізації, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

**Ключові слова:** кадрова політика, мотивація персоналу, управління персоналом, мотиваційний процес, методи мотивації, винагородження за працю.

### **Совсун К.С., Следь А.Н. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

В статье проанализированы методы мотивации персонала и предложены перспективные направления развития мотивационных процессов в управлении персоналом. Выявлено, 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:** кадровая политика, мотивация персонала, управление персоналом, мотивационный процесс, методы мотивации, вознаграждение за труд.

### **Sovsun K.S., Sled' A.N. EFFECTIVE METHODS OF MOTIVATION**

This article analyzes the methods of motivation and offered prospects for development of motivational processes in personnel management. 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:** personnel policies, staff motivation, personnel management, motivational process, methods of motivation, remuneration for work.

**Постановка проблеми.** У сучасному менеджменті персоналу все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Проблема мотивації персоналу – одна зі стрижневих проблем управління підприємством. Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності – найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи. Тому питання мотивації та стимулювання працівників займають одне з головних місць в антикризовому управлінні.

Завдання статті полягає в необхідності дослідження особливостей організації мотиваційного процесу на підприємствах України та виявленні ключових факторів, що забезпечують ефективність роботи персоналу.

Системи мотивації та стимулювання праці являють собою практично застарілу систему, де використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який є недосконалим. Саме тому сучасні керівники мають не тільки знати сучасні види мотивації працівників, а і вміти ефективно використовувати їх на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних економічних досліджень із питань мотивації праці свідчить про поширення уваги до формування ефективної системи мотивації сучасного підприємства. Так, мотивація як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають кордони і форми

діяльності та додають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети, висвітлюється у працях О.С. Віханського та А.І. Наумова [1]. Питання мотивації в управлінні кар'єрою менеджера, її необхідність і основний зміст розглядаються у працях В.Ю. Іванова [2]. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах визначено в роботах Г.В. Іванченка [3]. С. Занюк трактує мотивацію як сукупність факторів, які визначають активність особистості [4].

**Мета статті** – дослідження і визначення ефективних методів мотивації праці, стимулювання персоналу за сучасних умов діяльності підприємств, дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності поняття «мотивація».

**Виклад основного матеріалу.** Слабка мотивація персоналу до праці посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають зростанню бізнесу будь-якої компанії. Задля того, щоб працівник прагнув отримати максимально можливий результат, необхідною умовою є наявність у нього мотивації. Чим більше мотивований працівник, тим краще він використовує свої здібності, нові можливості та технічні засоби, а це приводить до отримання бажаного результату і більш ефективної роботи всього підприємства [5, с. 17].

Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності). Довгий час поняття «мотивація» асоціюва-

лось із поняттям «стимулювання». Проаналізовано поняття мотивації в табл. 1.

Систематизація розглянутих підходів дала змогу визначити, що мотивація – це спонукання людини діяти специфічно, цілеспрямовано. Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

Методи мотивації праці поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, наказів, розпоряджень та інших нормативних документів; дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і передбачають преміювання, участь у прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги.

Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників. Це участь в управлінні підприємством, особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є:

- грошові виплати за виконання поставлених завдань. Як свідчать дослідження, в умовах переходу до ринкових відносин основним чинником, що мотивує працівників, є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком;

- покарання – це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду фірмі;

- соціальна політика, пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру;

- нематеріальні стимули. До них можна віднести винагороди-вдячності, письмову подяку керівництва та навіть компліменти.

- «побудова» (підсвідомий вплив на людину) – метод дає можливість пробуджувати у співрозмовника поважне ставлення і прагнення брати приклад із мовця;

- професійне навчання. Кожній людині, яка має великі плани щодо своєї кар'єри, важливою є можливість розвитку особистісних якостей та отримання спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи;

- кар'єрне зростання. Усвідомлюючи той факт, що результати праці не залишаються непоміченими, співробітник має стимул працювати старанно, виконувати свої обов'язки якісно та оперативно;

- зворотний зв'язок, який можна забезпечити за допомогою внутрішньої пошти або внутрішнього

сайту компанії, організувавши для цього спеціальну рубрику [10, с. 157].

Українській ментальності характерно прагнення до колективної праці. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці шляхом встановлення гнучкої системи пільг для робітників, наприклад:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;

- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;

- застосовувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати на робочому місці і вдома;

- робити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

- надавати кредити співпрацівникам на придбання квартири, автомобіля та ін.

Створюючи програму мотивації співробітників, варто комбінувати різноманітні методи заохочення і переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до побажань підлеглих. Тільки таким чином можна досягти високого конкурентоспроможного рівня кадрової організації та здобути найцінніших професіоналів.

Загалом можна сформулювати низку принципів здійснення ефективної мотивації працівників:

1. Винагорода за результат. Мотивування приносить результати тільки тоді, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Вдаватися до цього методу необхідно поступово: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу приводить, як правило, до надзвичайно бурхливої реакції аж до звільнення.

2. Непередбачувані заохочення. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення.

4. Своєчасне підкріплення. Підкріплення повинно бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їхні неординарні досягнення не тільки помічають, але і відчутно винагороджують [11].

Сучасна кадрова політика підприємств спирається на низку важливих чинників, серед яких одним із найважливіших на сучасному етапі стає показник розвитку зворотного зв'язку між адміністрацією підприємства та персоналом. Важливим фактором організації ефективного мотиваційного процесу на виробництві є використання методики аналізу та оцінки ступеню задоволення працівників робочим середовищем. Задля цього можна використовувати один із таких методів, як:

- 1) використання структурованих опитувальних анкет. Цей метод дає змогу провести загальну процедуру опитування особистої думки кожного праців-

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» у фахових публікаціях

№ з/п	Автор	Визначення
1	Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.С. [6]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукують людину до виконання певних дій.
2	Колот А.М. [7]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності.
3	Капустянський П.З. [8]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.
4	Кусакін В.І [9]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.

ника та порівняльний аналіз відповідей, необхідний для формування цілісного уявлення про соціально-психологічний мікроклімат у колективі, тенденції змін психологічного стану робітників;

2) використання в аналізі технології інтерв'ювання співробітників, індивідуальних розмов у жорстко структурованій або вільній формі. Цей метод опитування дає змогу отримати більш детальну інформацію щодо особистого психологічного стану кожного співробітника, проте потребує більших за обсягом витрат ресурсів, зокрема часу.

3) комбіноване опитування на основі опитувального листа та інтерв'ювання співробітника з метою детального та комплексного аналізу його психологічного сприйняття власного робочого середовища. Використання цього методу аналізу дає змогу провести поглиблене вивчення соціально-психологічного стану працівників, виявити можливі причини внутрішньоорганізаційних конфліктів, виокремити можливі неформальні групи та їх неформальних лідерів;

4) технологія використання фокус-груп, яка дає змогу суттєво зменшити витрати на проведення комплексних програм відбору та аналізу даних опитування завдяки зменшенню кількості респондентів до відносно невеликої кількості найбільш репрезентативних кандидатів, що допомагає сформувати чітку картину соціально-психологічного стану колективу [12].

На підприємствах, які приділяють увагу особистості своїх працівників, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до росту та можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства. [13]

На нашу думку, з метою підвищення ефективності мотиваційних заходів керівникам підприємств необхідно:

- ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі;
- розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників;
- надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації;
- заохочувати за досягнення проміжних цілей;
- проявляти постійну увагу з боку керівництва;
- підтримувати розумну внутрішню конкуренцію та надавати можливості співробітникам відчуття себе переможцями;
- проявляти інтерес до зовнішніх інтересів і хобі;
- навчити підлеглих вимірювати рівень успішності проведеної роботи, посилювати взаємодію в колективі та мотивувати знаннями;
- регулярно перевіряти задоволеність персоналу своєю роботою;
- проводити неформальні бесіди та відкриті зустрічі;
- налагодити збір відгуків і пропозицій;
- використовувати комбінацію різних способів для найбільшого результату.

Система мотивації повинна бути простою і зрозумілою всім, прозорою і публічною, максимально об'єктивно враховувати результати діяльності, кваліфікацію тощо, прийматися (затверджуватися) колегіально.

Тільки за дотримання цих правил у персоналу компанії формується стійка думка, що кожен співробітник має можливість контролювати (а деколи навіть самостійно прораховувати) результати діяль-

ності. Визначення змісту механізму мотивації конкретної організації залежить від мети керівництва і від виду незадоволених потреб співробітників.

**Висновки.** Мотивація діяльності, незважаючи на різноманітність способів, є одним із головних методів управління персоналом, що спонукає працівників до досягнення цілей, які стоять перед ними та підприємством. На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього потрібно сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, орієнтовану на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом. Важливою умовою для підвищення ефективності мотивації праці є видимі перспективи кар'єрного зростання співробітника. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом зумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Але мотиваційний механізм на підприємстві повинен більшою мірою ґрунтуватися на нематеріальній мотивації, бо підґрунтям трудової діяльності є людські взаємини, які є основою трудової діяльності кожного працівника.

Комплексне використання методів стимулювання персоналу дасть змогу створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на підприємствах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
2. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основной зміст / В.Ю. Иванов // Менеджмент у Росії і за кордоном. – 1998. – № 5.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
4. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
5. Матукова Г.І. Пропозиції до розроблення системи мотивації персоналу: пошуки нових форм і нематеріальна стимуляція праці / Г.І. Матукова // Управління розвитком. – Харків: ХНЕУ, 2007. – №1. – С. 17–18.
6. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон: Олдіплюс, 2006. – 288 с.
7. Колот А.М. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумськ. держ. ун-ту. Серія: Економіка. – 2009. – № 1. – С. 149–160.
8. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
9. Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусякин // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
10. Воронкова В.Г. Управление людскими ресурсами: философские засады: Навч. Посібник. – Київ, 2006. – С. 139–157.
11. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] [ / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / Армстронг М. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
13. Сардак О.В. Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу підприємств // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Перспективніе разработки науки и техники»: [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rusnauka.com>