

*Закладній О.А., фахівець відділу науки,  
міжнародної діяльності та інклюзивної освіти,  
Вінницький інститут Університету «Україна»;  
Майборода Е.А., магістрант 2 року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Вінницький інститут Університету «Україна»*

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### PECULIARITIES OF MOTIVATION OF LABOR ON A MODERN ENTERPRISE

**Анотація.** Розглянуто інтереси, потреби і цінності як чинники, що впливають на мотивацію трудової діяльності. Визначено способи управління мотивацією, мотиваційні чинники, умови, що стимулюють персонал на ефективну працю. Надано рекомендації щодо створення ефективної системи управління мотивацією персоналу сучасного підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, мотивація праці, трудовий мотив, стимул, управління.

**Abstract.** Considered interests, needs and values as factors influencing the motivation of labor activity. The methods of control of motivation, motivational factors, conditions that stimulate the personnel on effective work are determined. The recommendations for creation of effective system of motivation management of the modern enterprise are given.

**Keywords:** motivation, labor motive, stimulus, management.

*Постановка проблеми.* Проблеми мотивації праці, причини їх загострення і шляхи вирішення відносяться до числа найбільш складних. Особливої актуальності вони набувають, звичайно, в кризових станах суспільства, в періоди стагнації економічного розвитку, коли на порядок денний виходить необхідність підвищення трудової активності населення, – в цьому аспекті вони сьогодні найбільш інтенсивно досліджуються. Підвищення трудової мотивації потрібно розглядати як необхідну умову підйому економіки на рівні суспільства в цілому.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Ґрунтовні дослідження теорії і практики мотивації праці викладені у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Г. Вукович, В. Магун, А. Маслоу, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Хайск, В. Абрамов, Л. Балабанова, В. Бенях [1], А. Грішнова, А. Кібанов [2], Л. Колот [3], С. Мочерний, М. Погорелов, І. Татомир [6], Поліщук І.І. та Швед В.В. [9], А. Чебан та інших. Проте низка важливих питань стосовно мотивації як психологічної категорії, яка викликає заохочення до праці, побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства залишаються не розглянутими.

*Метою дослідження* є з'ясування особливостей мотивації персоналу; визначення напрямків розвитку персоналу; аналіз мотивів і потреб співробітників задля підвищення результативності та прибутковості діяльності підприємства.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Перехід до ринкових відносин зруйнував стару систему мотивації. Але повільні, суперечливі інституціональні зміни формують середовище, несприятливе для розвитку позитивної базової мотивації. Поглиблення соціального розшарування, зниження рівня життя масових груп населення, низький рівень оплати праці перетворюють працю за наймом в засіб виживання. Значення мотивації для досягнення високих результатів праці і позитивних результатів діяльності підприємства важко переоцінити. У той же час, в політиці роботодавців щодо найманого персоналу переважають установки на використання примусових стимулів до праці, неефективність яких давно усвідомлена в країнах з ринковою економікою.

Мотивація праці на підприємстві займає одне з провідних місць в управлінні

персоналом організації. Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив підприємства у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів. Зазначені форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління підприємством, організацією [8].

Мотивація – це процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, це дуже індивідуально і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [2].

Трудовий мотив – це безпосереднє спонукання працівника до діяльності, пов'язане із задоволенням його потреб. Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага.

Можна виділити кілька груп мотивів праці, що утворюють в сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані з громадським визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Практична сутність понять «мотив праці» і «стимул праці» тотожна. У першому випадку мова йде про працівника, який прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності (мотив). У другому – про суб'єкта управління, що володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул) [4].

Вивчаючи вітчизняні та зарубіжні публікації, пов'язані з мотивацією і стимулюванням, ми виявили наступні групи стимулюючих факторів на підприємстві:

- матеріальне стимулювання;
- побічно-матеріальне стимулювання;
- мотивація, або організаційні морально-психологічні (моральні) спонукальні сили.

Даний аналіз розкриває різноманіття можливих спонукаючих сил в процесі трудової діяльності. В першу чергу складається особливий розподіл благ в середовищі найманої робочої сили з урахуванням ситуацій в економіці країни:

- механізм попиту і пропозиції на ринку праці;
- податкова система регулювання оплати праці;
- залежність зарплати від результатів праці [9].

Центральну роль в системі матеріального грошового стимулювання праці грає заробітна плата. Вона і в даний час залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому.

Дійсно, матеріальна винагорода має велике значення в мотивації персоналу, але не завжди вирішальне. Неможливо постійно підвищувати заробітну плату для подальшого стимулювання співробітників. Людина зникає до досягнутого рівня доходу, і його мотивація знижується.

До побічно-матеріального стимулювання відносяться також фінансові витрати ресурсів на користь працівників. При цьому, на відміну від матеріальних, вони не носять загального характеру, тобто можлива видача коштів при виникненні потреби. Крім того, часто вони покликані впливати на соціальну сторону питання в рішенні проблем колективу організації. Побічно-матеріальне стимулювання є «фундаментом» для формування такої якості, як залученість в роботу. Залучаючи працівника у виробництво, керівник домагається підвищення трудової діяльності працівників, а отже, і підвищення продуктивності. Раз людина залучена, вона буде зацікавлена в результаті. Але недоліком залученості є те, що вона спрямована не на всіх рядових учасників вирішення проблеми управління організацією.

Третя група стимулюючих факторів в організації пов'язана з нематеріальними витратами. До нематеріального стимулювання можна віднести створення комфортних умов праці. При цьому під комфортними умовами праці розуміється не тільки оснащене робоче місце співробітника, але і сприятливий психологічний клімат в колективі. Корпоративна

культура також є потужним стимулом. Працівникові важливо відчувати свою важливість перед керівництвом організації та визнати причетність до її процвітання. Важливу роль відіграє дух змагання, можливість роботи в команді, можливість самореалізації та особистісного зростання в процесі роботи, гордість за приналежність до даної організації, визнання колег і керівництва.

Отже, однією з першочергових завдань, що стоять у сфері управління мотивацією персоналу підприємства, є подолання байдужості, відчуженості, переважання щохвилинних інтересів співробітника по відношенню до своєї роботи шляхом створення спеціальних систем формування та управління трудовою мотивацією, створення дієвих стимулів до високопродуктивної праці.

Досить складно визначити істинні спонукання, які змушують працювати з повною віддачею. Тому одним з головних завдань, що стоять перед керівником підприємства, є не тільки залучення освічених, кваліфікованих працівників, забезпечення для кожного з них функціонального навантаження, створення необхідних умов, але і здатність викликати у них бажання енергійно здійснювати ті дії, які наближають досягнення поставлених цілей.

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби в самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

Найбільш часто мотивуючими факторами визнаються збереження робочого місця і підвищення розміру винагороди. У той же час, вивчення мотивуючих чинників, таких як стиль управління, умови роботи, не проводиться. Шлях до ефективного управління кожним працівником лежить через розуміння мотивів, які їм рухають, спонукають його до діяльності.

На підприємстві необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою їх професійного і службового зростання.

Вітчизняним керівникам потрібно брати приклад з системи управління працею в західних компаніях. У західних компаніях існує негласне правило «будь-які ідеї варті уваги». В організації заданий загальний вектор розвитку, але невідомі готові рішення досягнення результатів, співробітники вчать працювати оперативно, ефективно і якісно в процесі самої роботи. Тому в цих компаніях прийнято слухати інших, брати до уваги будь-які нові пропозиції. Співробітники беруть участь в обговоренні та вирішенні проблем організації, керівництво підприємства надає підтримку розумній ініціативі.

У багатьох західних компаніях працівники отримують бонуси за особисті досягнення, не пов'язані з його посадовими обов'язками. У план розвитку, що розробляється співробітником, включаються пункти, не пов'язані з роботою. Якщо працівник не домогся цілей особистісного зростання, він отримає премію приблизно на 5% менше. Компанії зацікавлені не просто в кваліфікованих кадрах, а в різнобічних, креативних і самодостатніх співробітниках.

Система управління мотивацією персоналу носить персоніфікований характер. Широко застосовуються щотижневі бесіди керівника з кожним підлеглим.

На українських підприємствах часто складається ситуація, що після випробувального терміну людину звільняють, не давши пояснень, чим він не влаштує роботодавця. У західних фірмах менеджери повинні проводити індивідуальні часові зустрічі зі своїми працівниками не рідше раз на тиждень, щоб дізнатися, як у нього йдуть справи, що влаштує або не влаштує в роботі, чи вкладається співробітник в графік плану розвитку, в яких питаннях потрібна допомога керівника. Саме в цьому полягає основна функція керівника – надихати співробітників, підтримувати їх в роботі, допомагати вирішувати особисті проблеми.

Отже, можна стверджувати, що для створення ефективною системи управління мотивацією персоналу сучасного підприємства необхідно дотримуватися наступних правил:

- управлінські рішення керівництва повинні бути послідовними, раціональними та

логічними;

- якщо робота одноманітна і не надає можливостей розвитку, слід практикувати зміну видів діяльності;

- кожен співробітник має власну точку зору, як вдосконалити свою роботу, і її необхідно брати до уваги;

- якщо співробітник відчуває значимість своєї роботи, то це дозволяє підвищити його самооцінку, впевненість у власних силах;

- співробітники отримують задоволення від роботи і виконують її з ентузіазмом, якщо можуть досягти поставлених цілей, тому висунуті цілі повинні бути реалістичними, піддаватися вимірюванню за рівнем і термінами виконання;

- досягнення успіхів без визнання з боку керівництва і колег призводить до розчарування, тому співробітник, який має високі результати в роботі, повинен отримувати як матеріальне, так і моральне заохочення;

- необхідно об'єктивне та оперативне інформування співробітника про якість його роботи, що дозволить йому регулярно проводити аналіз і вносити корективи в свою діяльність;

- співробітники швидко втрачають мотивацію та ініціативу, якщо їх зусилля і досягнуті результати призводять до того, що їх ще більше завантажують.

*Висновки.* На сучасному етапі розвитку економіки абсолютно очевидно, що жодна система управління не зможе успішно функціонувати, якщо не буде включати в себе ефективну систему мотивації праці, що спонукає кожного співробітника працювати продуктивно і якісно для досягнення конкретно поставленої мети. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних людських ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Керівнику необхідно навчитися грамотно управляти можливостями і потенціалом кожного із співробітників підприємства. Для вирішення проблеми ефективного управління персоналом необхідно на основі аналізу мотивів і потреб співробітників розробляти систему мотивації і стимулювання на підприємстві.

#### Список використаних джерел

1. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці / В.В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2010. – №4(3). – С. 223-227.

2. Кібанов А.Я. Стратегічне управління персоналом / А.Я. Кібанов, Л.В. Івановська. – Київ, 2009. – 450 с.

3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

4. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии : учебник для вузов / Л.А. Одинцова. – М. : Академия, 2007. – 272 с.

5. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В.В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_90](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90) 66

6. Татомир І.Л. Еволюція наукових поглядів на проблеми мотивації праці в теоріях представників різних економічних шкіл і течій / І.Л. Татомир // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. – 2010. – Вип. 8. – С. 244-254.

7. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – №4. – С. 220- 223.

8. Швед В.В. Мотиваційні механізми управління персоналом / В.В. Швед, Ю.В. Колібабчук // Подільський науковий вісник. – Вінниця. – 2017. – №1. – С. 112-114.

9. Швед В.В. Управління персоналом : навчальний посібник / В.В. Швед, І.І. Поліщук. – Вінниця : ТОВ «МЕРК'ЮРІ – ПОДІЛЛЯ», 2014. – 280 с.