

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-27>**Терещенко Е.Ю.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету***Голик О.М.***студентка магістратури
Національного авіаційного університету***Tereshchenko Eleonora***PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Technology
National Aviation University***Holyk Oleksandra***Master's Student
National Aviation University*

НАПРЯМИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

DIRECTIONS OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF STAFF

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено розгляду системи мотивації, методам стимулювання та основним напрямам мотивації персоналу. Метою даного розгляду є визначення комплексу напрямів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, тому що на всіх етапах розвитку праця була й залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей. Теорії трудового стимулювання й напрями мотивації персоналу змінювалися з розвитком суспільства, а мистецтво керування людьми залишається найвищим з усіх мистецтв. На сучасному етапі в процесі управління керівнику підприємства поряд з іншими чинниками слід урахувувати якість і тип мотивації працівника, що обіймає ту чи іншу посаду. Окрім того, існує оптимальний тип мотивації для кожного робочого місця на підприємстві. Правильна розстановка працівників згідно не тільки з професійними якостями, а й мотивацією значно підвищує ефективність роботи компанії.

Ключові слова: мотивація, стимул, працівники, мотив, потреби, праця, персонал, підприємство, моделі мотивації, методи стимулювання.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена рассмотрению системы мотивации, методам стимулирования и основным направлениям в мотивации персонала. Целью данного рассмотрения является определение комплекса направлений по совершенствованию системы мотивации персонала, так как на всех этапах развития труд был и остается источником материальных и духовных ценностей. Теории трудового стимулирования и направления мотивации персонала менялись с развитием общества, а искусство управления людьми остается самым высоким из всех искусств. На современном этапе в процессе управления руководителю предприятия наряду с другими факторами следует учитывать качество и тип мотивации работника, занимающего ту или иную должность. Кроме того, существует оптимальный тип мотивации для каждого рабочего места на предприятии. Правильная расстановка работников в соответствии не только с профессиональными качествами, но и мотивацией значительно повышает эффективность работы компании.

Ключевые слова: мотивация, стимул, работники, мотив, потребности, труд, персонал, предприятие, модели мотивации, методы стимулирования.

ANNOTATION

The article is devoted to the system of motivation, methods of stimulation and the main directions in staff motivation. The purpose

of this review is to determine a set of areas to improve the system of staff motivation, because at all stages of development, work has been and remains a source of material and spiritual values. Human behavior is usually determined not by one motive, but by a set. It is known that motives arise and develop on the basis of needs. But with the same needs, different people may have different motives and actions. It is important to understand the priority of a person's interests in work, to understand its motive, and what is used under the term incentive. Theories of labor incentives and staff motivation have changed with the development of society, and the art of managing people remains one of the highest of all arts. The low level of staff motivation slows down the production process in the organization and the achievement of high end results. In modern conditions, the problem of work motivation is the imperfection of material motivation in organizations, insufficient funding for measures to improve staff motivation, as well as the fact that companies do not pay due attention to motivation. At the present stage in the process of managing the head of the enterprise, along with other factors, should take into account the quality and type of motivation of the employee holding a particular position. In addition, there is an optimal type of motivation for each employee in the company. We will explain some methods of work motivation, which can become key tools in the hands of a skilled manager in working with staff. Let's find out, how much the systematic approach to motivation of workers can improve the organization of work at the enterprise, and what system needs improvement. Staff motivation has been and will be relevant in all enterprises of different forms of ownership, but the methods will be different. Which methods will be used depends on the head of the enterprise and subordinates. The correct placement of employees in accordance not only with professional qualities, but also motivation, significantly increase the efficiency of the company.

Keywords: motivation, stimulus, employees, motive, needs, work, staff, enterprise, motivation models, methods of stimulation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сьогодення для України важливим пріоритетом є створення передумов для економічного зростання, успішного розвитку підприємств та підвищення життєвого рівня населення. Для досягнення цих завдань, урахувуючи трансформаційні зміни, виникає необхідність в ефективних засобах активізації

людського чинника та підвищення результатів діяльності персоналу.

Узагалі управління людськими ресурсами – це головний елемент системи управління персоналом, тому аналіз існуючих проблем у цій сфері управління, пошук оптимальних механізмів, моделей, технологій постає нині для будь-якого підприємства. Управління людськими ресурсами максимально результативне, якщо воно науково обґрунтоване, ґрунтується на новітніх досягненнях світової та вітчизняної управлінської науки, національних традиціях і культурі управлінської діяльності.

Важливу роль у діяльності людини на підприємстві відіграють стимули і мотиви трудової діяльності. У суспільстві завжди діє дуже складна система мотивів і стимулів.

Мотивація має на увазі спонукання персоналу до успішної і плідної діяльності. Для того щоб успішно здійснювати процес мотивації, важливо мати уявлення про потреби людей (як матеріальні, так і нематеріальні) й очікувану винагороду за трудову діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Наукове осмислення проблеми мотивації розпочалося одночасно із зародженням капіталізму. Ще в XVII ст. представник класичного напрямку англійців Вільям Петті говорив про те, що поряд із землею головним джерелом багатства є праця – головний фактор соціально-економічного розвитку країни, яка можлива лише за умови створення мотиваційного механізму ефективної трудової діяльності [1, с. 8].

Опрацювання наукової літератури дало змогу виділити підходи до існуючих теорій мотивації. Проблеми, які виникають у сфері мотивації персоналу, є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили економісти-класики А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Афонін, Р. Оуен, Д. Мак-Грегор, А. Врум та ін. [2, с. 207].

Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації трудової діяльності людей є мотивація.

Дана проблематика висвітлюється в наукових роботах таких вітчизняних учених, як В. Бондар, Т. Костишина, О. Магопець, А. Орлова, М. Семикіна, Л. Червінська. На думку А.М. Колота та С.О. Цибалюк, мотивація – це «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [3, с. 71].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Розвиток та вдосконалення стимулів треба завжди розглядати діалектично. Такий підхід дає змогу зробити висновок про те, що стимули до праці не є раз і назавжди

постійними. Одні з них виникають і розвиваються, а інші перестають діяти, відмирають у процесі розвитку людського суспільства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у тому, щоб визначити основні напрями мотивації персоналу та розглянути методи підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних, а також колективних результатів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Багатовекторні та широкомасштабні трансформації світової економіки і соціуму суттєво позначаються на структурі й ієрархії факторів та інститутів, що забезпечують економічне піднесення і позитивну соціальну динаміку. У сучасному світі відбувається загострення конкуренції в різних сферах економічної діяльності вітчизняної економіки, і важливим завданням є раціональне управління ресурсною базою підприємств. Одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства незалежно від масштабу і сфери діяльності є працівники (персонал), оскільки саме їхні знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Одним з основних завдань сучасного підприємства є пошук ефективних способів управління персоналом, які здатні забезпечити ефективні результати діяльності підприємства. Одним із найважливіших чинників результативності трудової діяльності персоналу є ефективна система мотивації персоналу підприємства. Мотивація має на увазі спонукання персоналу до успішної і плідної діяльності.

Мотивація персоналу – це достатньо важливий процес напряму для ефективної роботи різних форм власності підприємств. Система мотивації на кожному підприємстві може бути різною. Проте залежно від того, наскільки мотивований, організований та зацікавлений у процесі роботи персонал, залежатиме закріплення певного іміджу підприємства, а також поліпшення фінансового стану підприємства. Отже, у мотивації персоналу повинен бути зацікавленим саме керівник підприємства, оскільки це сприятиме зміцненню єдності всередині організації і створенню корпоративного духу. Також контрольований процес мотивації персоналу розкриє для працівників мету і призначення в організації. Завдяки цьому вони спрямують свої дії в одному напрямі, що забезпечить сприятливий клімат на підприємстві.

Доведено, що в процесі мотивації багато залежить від самої людини. Потреби людей бувають достатньо різні. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви, а в деяких людей взагалі не виникати. Мотив знаходиться саме всередині людини та має персональний характер. Для здійснення якоїсь дії або зміни поведінки людини необхідно застосовувати стимул до неї.

Для однієї людини важливою буде мотивація до праці у вигляді матеріального стимулювання, де основними формами є: заробітна плата (номінальна, реальна), бонуси, можливість соціального просунення (кар'єра), туристичні та оздоровчі путівки, стимулювання вільним часом, соціальна допомога (певне заохочення до праці), оплата транспортних витрат, оплата орендного житла (частково чи повністю) для іногородніх; для іншої людини стимулом до праці буде не грошове стимулювання, що базується на використанні благ, які є дефіцитними або які не можна здобути за гроші (подяки, присвоєння звань та ін.). Велике значення також мають чинники, що опосередковано впливають на працю (місце проживання, сімейне положення, житлово-побутові умови тощо).

Тепер зрозуміло, що важливу роль у процесі мотивації людини до праці відіграють стимули, форми й мотиви трудової діяльності. Чим сильнішими та впливовішими будуть вищезазначені стимули, тим більшою мірою результати задовольнятимуть сукупність потреб, що спонукають людину до дій. Задоволеність працівника умовами трудової діяльності, працею – це не що інше, як стан насиченості його потреб, його соціальна адаптація.

Слід також зауважити, що людина сприймає негрошову винагороду (наприклад, подяку) за працю не абсолютно індивідуально, а в певному соціальному середовищі, суспільна думка для неї має велике значення. Отже, організація стимулювання повинна враховувати не лише структуру індивідуальних потреб нагороджуваного, тут важливо також урахувати, як сприймає його колектив.

Очевидно, що матеріальний стимул повинен відповідати розміру існуючої заробітної плати, проте аналогічно слід розглянути матеріальний мотив як зацікавленість у високому заробітку, а також у справедливій оплаті праці.

Необхідно врахувати, що раціональне поєднання матеріальних і моральних стимулів, взаємодія їх із виховними діями, такими як стягнення, покарання, догана та створювання нестерпної обстановки для порушників трудової дисципліни, також становлять систему стимулювання персоналу.

Доведено, що жінки порівняно з чоловіками більш чутливі до впливу моральних стимулів.

Одним з важливих моментів є те, що всі працівники приходять на підприємство через відділ кадрів. Найважливішою характеристикою цього відділу є довгострокове планування кадрової роботи. Передбачає підбір кваліфікованих працівників для забезпечення належної праці на підприємстві. На меті кадрової роботи є формування нової людини з високою відповідальністю за доручену справу, розвинутих почуттях власної гідності.

Безсумнівно, усі кваліфіковані кадри уже пройшли попередню професійну підготовку і мають фахову освіту, трудові навички та до-

свід роботи у вибраній сфері діяльності, але для ефективного управління мотивацією праці на підприємстві та для їх розвитку керівник підприємства повинен розробляти напрями підвищення мотивації свого персоналу. На керівника покладено функції управління колективом та організації його діяльності. Керівник має у своєму розпорядженні суворо визначені можливості санкціонування – заохочення та покарання підлеглих – із метою впливу на їхню виробничу, наукову, творчу активність.

Своєю чергою, це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, ініціативи, творчої активності, відповідальності, рішучості за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Безперечно, керівнику підприємства у результаті численних змін у технології та суспільстві потрібна сучасна концепція управління персоналом – контролінг персоналу. Основна ідея контролінгу – аналіз виключно кількісних показників впливу на сферу мотивації персоналу та в її інтеграції з орієнтовним на якісний аналіз контролінгом економічного та соціального компонентів ефективності.

Найважливішими функціями контролінгу є: 1) координаційна функція окремих заходів у сфері залучення персоналу, його задіяння, розвиток;

2) функція управління і контроль – аналіз задіяння персоналу і досягнутих завдяки цьому результатів.

Важливо на підприємстві також підтримувати кооперативність, за якої забезпечується і підтримується взаємовигідна праця.

Обов'язковою для усвідомлення бажаного результату є мета. Основою формування мети є її предметно-матеріальна, трудова діяльність.

Важлива мета спонукає, мобілізує, скеровує волю і поведінку людей. Образ передбачуваного результату набуває спонукальної сили. Особистість ставить перед собою мету на основі потреб, інтересів, усвідомлення і сприйняття завдань, які висуваються іншими людьми в силу соціальних зв'язків і залежностей. З огляду на досягнення мети, передбачається планування, що охоплює постановку кінцевої і проміжних цілей.

Щодо рівня підвищення мотивації персоналу на підприємстві можна застосовувати такі методи:

– управління, де топ-менеджери мають дотримуватися певної пропорції у використанні виробничих і соціальних чинників, розглядати кожного працівника як індивідуальність;

– стиль керівництва, де топ-менеджери надають певних прав працівникам щодо самоврядування, достатньої свободи для виконання своїх обов'язків і делегування їм частково своїх прав. Своєю чергою, така відповідальність та надання обов'язків, які делегуються працівникові, сприяють підвищенню його впевненості в собі, зростанню продуктивності праці;

– кадри управління, де працівники (керівники, фахівці, допоміжні працівники) більш мотивовано виконують свою роботу, яка відповідає їхній кваліфікації;

– планування та організація, де працівники повинні мати чітке уявлення про свою роботу;

– комунікація з метою взаєморозуміння, яка дає чітке визначення працівниками своїх щоденних обов'язків і регулярне отримання від керівництва необхідної інформації. Ефективна комунікація важлива для успішного управління. У ній здійснюється мотивація як керівництва, так і персоналу підприємства;

– навчання, що спрямоване на підвищення кваліфікації працівників для вдосконалення знань, умінь і навичок конкретного виду діяльності. Дана потреба у навчанні визначається постійною зміною завдань, які стоять перед працівниками, і з посадовим зростанням;

– оцінка роботи та результативності праці керівників і фахівців, що характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничої або управлінської ланки. Така процедура оцінки буде ефективною, якщо встановлено чіткі стандарти результативності праці для кожної посади та ухвалене рішення за його результатами оцінки, проведене його документування;

– заохочення топ-менеджерами до ефективних дій працівників. Формальна та неформальна оцінка заслуг також впливає на позитивну поведінку в колективі;

– допомога у виконанні роботи, означає коригування неправильних дій працівників так, що в результаті підвищуються рівень і якість виконуваної ним роботи, без приниження їх як особистостей.

Варто відзначити, що мотиваційна сфера – це ієрархічна система мотивів.

Структура мотиваційної сфери складна, має безліч спонукальних причин і дій. Характеризується мотивами не лише всередині кожного виду діяльності, а ще передбачає ранжування мотивації різних видів діяльності. Такі мотиви можна класифікувати в такій послідовності:

1) зв'язки із суспільними потребами: політичні, моральні, ідейні, естетичні;

2) джерело виникнення: соціальні, колективні, професійні;

3) види діяльності: суспільно-політичні, навчально-пізнавальні, професійні, спортивні тощо;

4) вид потреби: моральні та соціальні (порядність, добро, честь, справедливість), емоційні (престиж, незалежність, радість, гордість, відкриття, патріотизм, воля), раціональні (прибутковість, здоров'я, надійність);

5) час вияву: постійні, тривалі, короточасні;

6) важливість: домінуючі, другорядні;

7) міра усвідомлення: усвідомлені й неусвідомлені;

8) за силою: сильні, помірні, слабкі.

Щодо мотивування, то це вербальне пояснення певних дій. Мотивування може не збігатися зі щирим мотивом у разі свідомого або несвідомого переключування його.

Основними характеристиками мотиваційної сфери є множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, їх визначення і динамічність.

Отже, структурність мотивації оцінюють за наявності дії певних, чітко визначених мотивів.

Універсальної системи мотивації не існує, однак ефективне управління процесом діяльності можливе за вмілого використання основних видів мотивації і різновидів стимулювання ефективної роботи (мотивація за статусом, мотивація за результатами).

До основних напрямів мотивації персоналу слід віднести організацію праці. Ставлення до праці – соціально зумовлений та відносно стійкий стан пізнавальної, емоційної і поведінкової готовності особистості реагувати на всю сукупність елементів процесу праці. В організації праці визначають такі основні напрями, як створення сприятливих умов для праці, зміцнення дисципліни праці та розвиток творчої ініціативи працівників, запровадження науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку. Ці напрями є загальними для всіх сфер додання праці, всіх категорій працюючих (основних і допоміжних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців).

Варто відзначити також, що кожне підприємство має на меті зміцнювати та підвищувати свої конкурентні переваги за допомогою найефективніших та вигідних для підприємства способів.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами, що означає максимальне використання потенціалу людей, забезпечити досягнення суспільно значущих стратегічних цілей підприємства, в якій вони здійснюють свою трудову діяльність.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Система мотивації персоналу може змінюватися, напрями переглядатися за будь-яких змін у зовнішній ситуації, які неминуче проходять через людську свідомість. Проте якщо зовнішній контроль буде зменшуватися під час вирішення завдань, то тоді працівник більше покладатиметься на власні творчі здібності. До того ж людина як суб'єкт і продукт трудової діяльності в суспільстві є системою, в якій фізичне і психічне генетично зумовлені.

Отже, розглянувши систему заходів, спрямованих на формування принципів та норм поведінки людей на підприємстві, методи та систему мотивації персоналу, можна зробити висновок, що універсальної системи мотивації не існує. Напрями та методи мотивації персоналу існують як теретико-методичні засади мотивації персоналу. Проте все залежить від самої людини, її харизми, як буде сприйнята спрямована мотивація щодо неї й як вона буде себе поводити по відношенню до інших.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання: монографія. Кіровоград: Мавік, 2004. С. 8.

2. Чобіток В.І., Дибаліна С.В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. Вип. 3(52). С. 71.
3. Сметанюк О.А., Дельгадо Р.Х.Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. Вип. 86. С. 207. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/8320> (дата звернення: 02.12.2020).

REFERENCES:

1. Semykina M.V. (2004) Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia pratsi: metodolohiia otsinky efektyvnosti ta pryntsyru rehulivannia [Socio-economic motivation of work]. *Methodology for assessing the effectiveness and principles of regulation*: [monograph]. Kirovograd: PVC «Mavik», p. 124. S. 8.
2. Chobitok V.I., Dybalina S.V. (2015) Formuvannia systemy motyvatsii pratsivnykiv na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation of the system of motivation of workers at industrial enterprises]. Ukrainian Academy of Engineering and Pedagogy. *Economics and Region*. Kharkiv: PoltNTU, vol. 3, no. 52, p. 71.
3. Smetanyuk O.A. Rocha Jorge Gustavo Delgado (2014) Poniattia motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoi diialnosti [The concept of motivation and stimulation of labor]. *Economic space* (electronic journal), vol 86, p. 207. Available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/8320> (accessed 02 December 2020).