



doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2018.03.080>

УДК 331.108

В.Г. КОВАЛЬЧУК, д-р наук з держ. управл., доцент,
зав. кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ
«Університет банківської справи», м. Харків, Україна
 orcid.org/0000-0001-5321-8300

В.Г. ЛАВРИШИНА, студентка
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ
«Університет банківської справи», м. Харків, Україна
 orcid.org/0000-0001-6296-7389

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові слова: персонал, ефективність праці, спонукання, матеріальне та нематеріальне стимулювання, мотиватор, мотиваційна політика

Розглянуто підходи до класифікації мотивації різними вченими. Наведено узагальнене класифікування мотивації. Визначено проблеми, з якими стикається керівництво підприємств під час виконання функції мотивації, обґрунтовано необхідність їх вирішення та запропоновано шляхи подолання проблем.

Вступ. Сучасний розвиток ринкової системи господарювання сприяє зростанню кількості нових суб'єктів підприємництва на економічних просторах, що підвищує рівень конкуренції. Це змушує замислитися керівників підприємств над необхідністю впровадження нових способів стимулювання працівників задля досягнення зростання ефективності праці трудового колективу. Підвищити результативність роботи працівників можна, перш за все, через здійснення політики управління персоналом, основним інструментом якої є мотивація.

У більшості підприємств виникають проблеми зі втіленням функції управління (мотивацією), оскільки керівники не хочуть витрачати ресурси на дослідження потреб персоналу, а вони є основою для визначення ефективних методів мотивування. Тому необхідність вивчення мотивації як складової управління підприємством є обґрунтованою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність обраної теми підкреслюється ще й тим, що окремі аспекти проблеми мотивування як фундаментальної складової управління підприємством постійно привертають увагу вчених-економістів. Вагомий внесок у дослідження проблем мотивації трудової діяльності зробили такі вітчизняні економісти: М.Н. Бідняк, Д.П. Богиня, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, Г.Т. Куликов, Є.М. Сич та ін.

Велику увагу вивченню методів мотивації приділяють В.В. Травін, М.І. Магура, М.Б. Курбатова. Вони надали таку класифікацію: організація робіт, матеріальне стимулювання, моральне стимулювання,

постановка цілей, оцінка і контроль, інформування, практика управління, заходи дисциплінарного впливу, звернення до найважливіших для працівника цінностей [1].

С.А. Шапіро виділив такі групи стимулів, що використовуються для спонукання працівників до дій певного роду. Перша група стимулів розподіляється на грошові (заробітна плата, премії і т. д.) та негрошові (путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування тощо), а друга група стимулів — соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання) та моральні (повага з боку оточення і нагороди, можливість самовдосконалення) [2].

В.П. Сладкевич розробив класифікацію, у якій за основу покладено види потреб, об'єкти мотивації та стимули, що використовуються. Спрямованість мотивації на колектив, окремих співробітників, жінок, співробітників-початківців, досвідчених фахівців — це методи, що відносяться до мотивації за об'єктами. Відповідно до стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що, у свою чергу, поділяються на організаційні та морально-психологічні. Класифікація на основі видів потреб містить у собі методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу [3, с. 168].

Наявність великого кола дискусійних питань у сфері управління підприємством щодо мотивації персоналу доводить необхідність подальших досліджень відповідного спрямування.

Метою статті є визначення проблем, що виникають у процесі мотивації персоналу, та надання рекомендацій щодо шляхів їх вирішення у розрізі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Правильно організована система управління персоналом є підґрунтям для ефективного функціонування підприємства. Заходи із забезпечення ефективного управління персоналом — багатогранний і складний процес, що має певні закономірності та специфічні властивості, носить системний характер і впроваджується шляхом вирішення кадрових проблем.

Функцією, що домінує в системі управління персоналом, є вплив на інших з метою спонукання працівників для виконання поставлених завдань. Його основним аспектом є мотивація, оскільки у суспільному виробництві підвищується роль суб'єктивних факторів, ускладню-

ються умови трудової і позатрудової діяльності, збагачується та розвивається працівник як особистість.

Мотивація робітників на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням наявних на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб [4, с. 345—348].

Мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви з метою досягти очікуваної трудової поведінки.

Шляхом поєднання та розширення класифікацій методів мотивації, що надають різні вчені, було виділено основні фактори, які спонукають людей до праці. У табл. 1 наведений їхній перелік [5].

ТАБЛИЦЯ 1. Методи мотивації

Назва	Зміст
Матеріальна мотивація	заробітна плата; бонуси; покупка акцій організації та отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій; участь у прибутках, формування заохочувального фонду; плани додаткових виплат; оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом; стипендіальні програми; програми навчання
Умовно-матеріальна мотивація	ощадні фонди; організація харчування; продаж товарів, що випускаються організацією або одержані за бартером; програми медичного обслуговування; програми житлового будівництва; програми виховання та навчання дітей; гнучкі соціальні виплати; страхування життя; асоціації отримання кредитів
Нематеріальна мотивація	мотивація вільним часом; трудова (організаційна) мотивація; стимулювання як вираз суспільного визнання

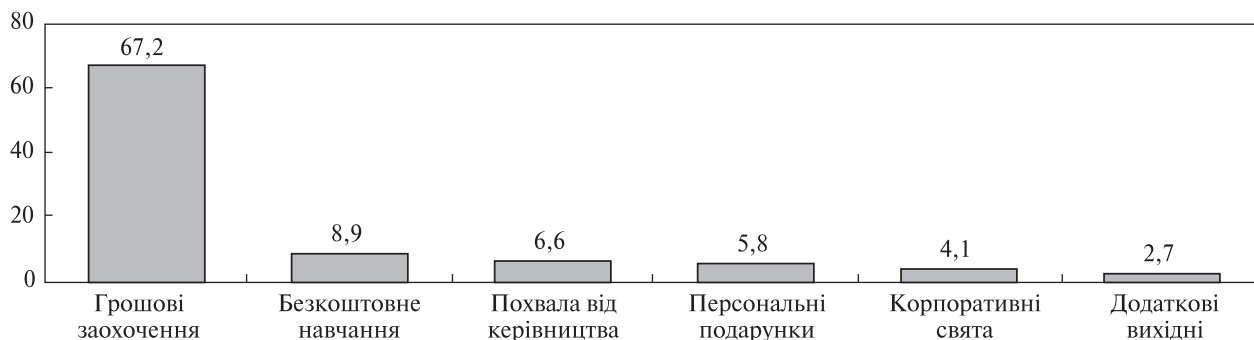


Рис. 1. Ефективність способів мотивації персоналу

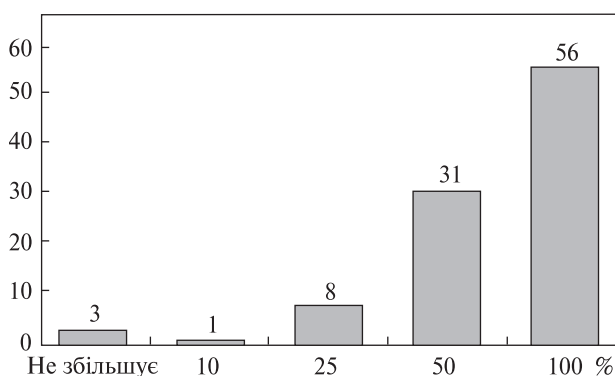


Рис. 2. Відсоток працівників, які працюють ефективніше у разі збільшення винагороди

ТАБЛИЦЯ 2. Соціальні пільги для працівників

Категорія персоналу	Пільги
Керівники вищої ланки	Медичне страхування; надання автомобіля у користування; страхування особистого автомобіля; оплата мобільного зв'язку; додаткова оплачувана відпустка; оплата навчання та підвищення кваліфікації; оплата путівки 1 раз на рік (у межах 1000 ум. од.)
Керівники середньої ланки	Оплата харчування (встановлення ліміту на день); оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт); оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо); медичне страхування; оплата навчання і підвищення кваліфікації; часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 500 ум. од.)
Керівники нижчої ланки, професіонали і фахівці	Оплата харчування (встановлення ліміту на день); оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт); часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо); часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації; часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 300 ум. од.)

Певний результат для підвищення ефективності управління підприємством було отримано в ході дослідження, яке провела Інтернет-платформа для пошуку роботи *Work.ua*. Дослідження здійснювалося шляхом опитування, у якому взяли участь керівники українських і міжнародних компаній у кількості 600 осіб та фізичні особи по території всієї країни у кількості 4 327 осіб. Було визначено найефективніші способи мотивації персоналу на території України, які наведені на рис. 1. Проведений аналіз доводить, що 67,2 % працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації — це навчання, похвала й подарунки.

Треба підкреслити, що серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою.

Дослідження виявило, що більше половини українців (56 %) готові працювати удвічі ефективніше за наявності гідної оплати праці. Третина опитаних (31 %) вважають, що високий оклад збільшить їхню працездатність наполовину. Гідний рівень заробітної плати не позначиться на ефективності праці 3 % українців (рис. 2) [6].

Оскільки основним мотиватором є саме матеріальна винагорода, то і проблеми у процесі застосування цього інструменту виникають з більшою періодичністю. Перелік поширених проблем матеріального мотивування персоналу виглядає таким чином [7]:

1. Фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду;
2. Система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кіль-

кість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати;

3. Компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків;

4. Неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії у різний час;

5. Більшість підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади, а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці. Це свідчить про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці.

Установлено, що через перелічені проблеми щодо мотивації персоналу виникає незадоволеність працівників винагородою, а це спричиняє напруження у колективі і плінність кадрів. Тому керівнику доцільно аналізувати роботу підлеглих і відзначати якісну роботу.

Проблемою застосування такого важеля управління персоналом як умовно-матеріальне стимулювання є відсутність соціальних пільг для працівників підприємств. Ця проблема існує на багатьох підприємствах, вирішити її можна шляхом диференціації персоналу по ланках, визначення умовно-матеріальних стимулів, що будуть спонукати їх до кращого виконання своїх обов'язків. У табл. 2 наведено розподіл соціальних пільг для працівників підприємства відповідно до ієрархічної структури [8].

Однією з основних причин неефективної нематеріальної мотивації є незадовільна політика кар'єрного зростання та відсутність атмосфери, в якій кожен працівник зміг би використати всі свої потенційні можливості [9]. Вважаємо, що вирішити вказану проблему та уникнути негативних наслідків можна шляхом складання кожним підприємством плану просування по службі та кар'єрної політики, де буде вказано перелік посад та умови просування кар'єрними сходами.

Таким чином, працівники підвищують свій статус і значущість на підприємстві, у свою чергу, це супроводжується одержанням права підпису документів, які вони розробляли.

Дуже важливим методом мотивації, на наш погляд, є заохочення вільним часом, оскільки

це одна із найважливіших потреб кожної людини. Але цей мотиватор у сучасних умовах розвитку підприємництва практично не застосовується, оскільки власники зацікавлені в максимізації прибутку, що досягається, зокрема, через постійну зайнятість працівників і відсутність вільного часу. Тому такий конфлікт інтересів є проблемою для провадження мотиваційної політики [10]. Вирішення окремої проблеми полягає у запровадженні заохочень із використанням вільного часу, що буде стимулювати співробітників на виконання робіт з ефективністю, яка могла б компенсувати відсутність на робочому місці.

До заходів мотивації робочим часом можна віднести диференціацію тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дроблення на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду.

Також до стимулювання тривалістю робочого часу можна віднести надання працівникові можливості самому визначити початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Висновки. Результати виконаного дослідження свідчать, що для упровадження ефективнішої мотиваційної політики задля оптимізації управління підприємством рекомендується удосконалювати систему заохочень шляхом: використання матеріальних стимулів (оплати праці), покращення психологічного клімату для реалізації трудового потенціалу працівників, забезпечення духовного розвитку персоналу та залучення до освітніх програм, надання послуг з охорони праці тощо.

Загалом мотивація персоналу на підприємстві повинна бути побудована таким чином, щоб задовольнити потреби усіх ланок працівників, без завдання збитків трудовому процесу та кінцевому результату. Тож напрям удосконалення мотиваційних заходів для подальших досліджень може бути визначений як перспективний.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. пособ. Москва: Дело, 2005. 96 с.
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
3. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. Киев: МАУП, 2001. 168 с.
4. Ходикіна І.В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури — запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341—348.
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 9. С. 232—236.
6. Результаты опроса: денежные поощрения — самый эффективный способ мотивации персонала. 14.03.2013. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490> (дата звернення: 11.08.2018).
7. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. № 3/3 (17). С. 46—50.
8. Збрицька Т.П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 942—947.
9. Шильнікова З.М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 774—777.
10. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу. *Економіст*. 2014. С. 108—114.

Надійшла 10.09.2018

REFERENCES

1. Travin V.V., Magura M.I., Kurbatova M.B. Motivacionnyj menedzhment: Modul' III: Ucheb.-praktich. posobie. Moscow: Delo, 2005. 96 p. [in Russian].
2. Shapiro S.A. Motivacija i stimulirovanie personala. Moscow: GrossMedia, 2005. 224 p. [in Russian].
3. Sladkevich V.P. Motivacionnyj menedzhment: Kurs lekcij. Kiev: MAUP, 2001. 168 p. [in Russian].
4. Khodykina I.V. Motyvatsiia, rozvytok personalu ta stvorennia korporatyvnoi kultury — zaporuka efektyvnoho upravlinnia personalom kompanii ta uspishnoi diialnosti kompanii. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnogo universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky*. 2015. Iss. 10. P. 341-348 [in Ukrainian].
5. Bazaliiska N.P., Mishchuk V.V. Sutnisni pidkhody formuvannia systemy motyvatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv na pidpriemstvi. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2016. No. 9. P. 232-236 [in Ukrainian].
6. Rezul'taty oprosa: denezhnye pooshhrenija — samyj jeffektivnyj sposob motivacii personala. 14.03.2013. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/> [in Russian].
7. Bala V.V., Matsak A.H. Protses motyvatsii personalu pidpriemstva ta yoho skladovi. *Tekhnolohichni audyt ta rezervy vyrobnytstva*. 2014. No. 3/3(17). P. 46-50 [in Ukrainian].
8. Zbrytska T.P. Motyvatsiia yak mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti personalu. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. No. 2. P. 942-947 [in Ukrainian].
9. Shylnikova Z.M. Osoblyvosti motyvuvannia personalu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. No. 2. P. 774-777 [in Ukrainian].
10. Chervinska L.P. Do pytannia motyvatsii personalu. *Ekonomist*. 2014. P. 109-113 [in Ukrainian].

Received 10.09.2018

В.Г. Ковальчук, В.Г. Лавришина

Харьковский учебно-научный институт государственного высшего учебного заведения «Университет банковского дела», Харьков, Украина

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассмотрены подходы к классификации мотивации разными учеными. Приведена обобщающая классификация мотивации. Определены проблемы, с которыми сталкивается руководство предприятий во время выполнения такой функции как мотивация, обоснована необходимость их решения, а также предложены пути преодоления проблем.

Ключевые слова: персонал, эффективность труда, побуждение, материальное и нематериальное стимулирование, мотиватор, мотивационная политика.

V.G. Kovalchuk

Kharkiv Educational and Scientific Institute of the State Higher Education Institution
"Banking University", Kharkiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-5321-8300

V.G. Lavrishina

Kharkiv Educational and Scientific Institute of the State Higher Education Institution
"Banking University", Kharkiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-6296-7389

MOTIVATION AS FUNDAMENTAL COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The high level of competition encourages managers of different size organizations by the type of business and economic direction to resort to non-standard measures of an enterprise management in order to consolidate its position on the market. Since one of the main sources of increased profitability is a more efficient work of employees, then, regardless of the strategy of the enterprise, management will encourage the staff to more effectively use of this resource.

The most effective means of stimulation is motivation. For today, the types of motivation are the subject of discussion for many scholars. In general, you can distinguish three main types of motivation as material, conditional- material and intangible, and the main factors that motivate people to work. The survey of managers and employees of enterprises of Ukraine showed that the most effective kind is material one, in particular, through wages, in the second and third place there is intangible and conditionally material ones, respectively.

During the performance of the motivation function, managers face a variety of problems. So during a material incentive, the manager faces the problem of opacity of the wage system, the different levels of wages of employees in related positions, the change in the level of remuneration in line with the growth of the minimum wage, and not based on, for example, the price index and others. One of the main causes of ineffective non-material motivation is the poor policy of career growth and the lack of an atmosphere in which every employee could use all his potential opportunities. Problems with the use of conditional material incentives are mainly due to the lack of social benefits at enterprises. Solving these and other motivational issues is outlined in the article.

Keywords: personnel, labor efficiency, urge, material and non-material stimulation, motivator, motivational policy.