

Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В.

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*У статті окреслено сутнісні підходи до мотивації праці, узагальнено основні поняття та теорії мотивації. Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом на підприємстві через застосування мотиваційного механізму. Наведено приклади мотивації праці трудового колективу успішних зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проаналізовано сучасний стан мотиваційного процесу на підприємстві. Запропоновано шляхи покращення мотивації праці за рахунок аналізу досвіду зарубіжних компаній та пристосування цього досвіду до потреб українського ринку праці.*

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційні стимули, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, трудовий колектив, заробітна плата, премії, санкції, штрафи.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання в Україні щороку спостерігається збільшення частки приватної власності в господарчих процесах. Зокрема, великий внесок складають закордонні інвестиції. Зростаюча конкуренція на внутрішньому ринку праці супроводжується підвищенням рівня соціальної напруги в державі. Внаслідок чого мотиваційним механізмам всередині організації не приділяється увага. На більшості підприємств роботодавці зводять мотиваційні стимули до рівня видачі заробітної плати. Проте зовсім мала частка управлінців розуміє те, що якщо в організації існує необхідність в висококваліфікованих спеціалістах, потрібно розвивати та впроваджувати мотиваційні механізми.

Внаслідок таких змін важлива роль належить саме мотивації трудової діяльності персоналу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі запровадження мотиваційних стимулів, розвитку та активізації мотиваційних механізмів на підприємстві присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як А. Колот, Д. Богиня, Г. Завіновська, В. Андрієнко, Н. Павловська, Г. Куліков.

Проведені наукові дослідження вчених відіграють неабияку роль в формуванні розуміння мотивації праці персоналу, підвищенні результативності та ефективності

праці. Проте, незважаючи на підвищений інтерес дослідників до системи мотиваційних механізмів, проблемним залишається питання їх активного впровадження на підприємствах, внаслідок чого зростає ефективність діяльності та перспективи напрямів розвитку підприємств у сучасних умовах ринкової економіки.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в сучасній оцінці стану мотиваційної системи вітчизняних підприємств, що зумовило необхідність вивчення наступних питань: з'ясування сутності та змісту мотивації поведінки особистості, розгляд основних теорій мотивації та їх використання в управлінні персоналом, вивчення сучасних методів мотивації праці, дослідження процесу мотивування особистості в умовах глобалізації та сильної конкуренції на ринку праці.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Аналіз досліджуваної проблеми зумовлює необхідність розкриття сутності, ролі та значення мотивації в системі управління персоналом підприємства. Мотивація є процесом спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб і для досягнення цілей організації.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які підштовхують людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [3].

Мотивування до дії зазвичай розглядається як процес, тобто, стимулювання працівника ефективно, якісно, з ентузіазмом виконувати

© **Ерфан Віталій Йосипович**, к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу, менеджменту та логістики, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

**Мателешка Надія Тарасівна**, магістр 5-го курсу денної форми навчання спеціальності „Економіка підприємства” економічного факультету, ДВНЗ „Ужгородський національний університет”

**Ворон Марія Василівна**, магістр 5-го курсу денної форми навчання спеціальності „Економіка підприємства” економічного факультету, ДВНЗ „Ужгородський національний університет”

поставлені перед ним завдання. Це не одинична дія, а сукупність певних стадій, які об'єднавши можна назвати процесом. Звичайно, на практиці майже неможливо виокремити відособлені етапи мотиваційного процесу.

Проте застосування суто теоретичних узагальнених навиків мотивування персоналу не призводить до бажаного результату. Адже наявні певні чинники, які ускладнюють, роблять незрозумілим процес практичного застосування заходів впливу. Такими чинниками можуть бути:

1. Не очевидність мотивів. Чітко виокремити перелік дієвих мотивів неможливо. Вони формуються на рівні здогадок, професійного та власного життєвого досвіду.

2. Мінливість мотиваційного процесу. Спрямованість та характер мотиваційного процесу впливає з потреб. Проте самі потреби перебувають в складній динамічній взаємодії. Вони можуть змінюватися під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, змінюватися в часі, міняти свою значимість та порядок першочерговості їх задоволення. Внаслідок чого і сам мотиваційний процес зазнає різких змін.

3. Відмінність інноваційних структур окремих людей. Одні і ті ж мотиви можуть по-різному впливати на людей, а також викликати різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших. Наприклад, деякі люди матимуть сильне прагнення до досягнення результату, інші ж будуть відособлено пасивними без явно виражених амбіцій. В цьому випадку, даний мотив по-різному діятиме на поведінку людей.

Отже, незважаючи на теоретичні знання про сутність процесу мотивації, успішний керівник повинен розуміти індивідуальну природу мотиваційних стимулів, вміти їх виокремити та практично застосувати для кожного працівника підприємства окремо.

Нині вітчизняна економіка ще не сформувала мотиваційних механізмів, які б забезпечили ефективне використання праці. Система мотивації яка існувала до нині, призвела до того, що працівники не зацікавлені в одержанні результатів, що зумовило спад виробництва, а також зниження рівня продуктивності праці.

З метою мотивування працівників на українських підприємствах здебільшого застосовуються лише фінансові та економічні стимули у вигляді основної та фіксованої тарифної ставки, посадових окладів, а такі, як професійні та трудові – вкрай рідко. Водночас, коли усі високорозвинені країни основну увагу приділяють неекономічним стимулам. Так, до прикладу, багато американських фірм, окрім систем винагород, забезпечують своїх

працівників безкоштовним медичним страхуванням, обідами та іншими заохоченнями.

Практично  $\frac{3}{4}$  французів вважають кращою мотивацією гнучкий графік роботи. Вони не те, що не люблять працювати, вони за краще вважають не перероблятися. Про це свідчить 35-годинний робочий тиждень, який затверджений на більшості французьких підприємствах, попри те, що в європейських країнах робочий тиждень складає 40 годин.

У Японії, де підприємство – батько, а працівник – син, зазвичай працівники влаштовуються на роботу раз і на все життя. Компанії часто беруть на себе витрати у разі дорогого навчання працівників і їхніх дітей. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам.

Сьогодні багато успішних компаній, окрім нематеріальних мотиваційних механізмів, застосовують також нестандартні методи мотивації. Так, компанії Google, Яндекс, ВКонтакте, використовують, як засіб мотивації, безкоштовне чи пільгове харчування. Johnson & Johnson сприяє створенню у компанії сімейної і дружньої атмосфери. Компанії Toshiba, IBM, Polaroid сприяють виокремленню вільного часу для відвідання наукових заходів, підтримуючи винахідництво.

Для "Google" висока заробітна плата є основою, на якій будується мотивація праці. В офісах транснаціональної корпорації дизайн створюється кращими фахівцями в світі. Керівництво вважає, що комфорт на робочому місці є запорукою хорошого настрою працівників. Від співробітників "Google" очікується всього одна річ – результат, а досягати вони його можуть будь-яким зручним способом. Всередині компанії цілком допускається можливість роботи в кімнатах відпочинку, наради можуть проводитися в гамаках на даху будівлі, а при бажанні можна і покататися по офісу на скейті. Мотивація персоналу в "Google" передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів як таких. Однак у підсумку співробітник повинен продемонструвати найважливіше – результат. Безумовно, окремі з описаних вище кроків більш ніж специфічні і вимагають відповідної фінансової підтримки, проте головне на чому тримається мотивація персоналу в "Google" це все ж проста фраза " Google – це, перш за все, люди".

В межах компанії "Coca-Cola" функціонує корпоративний університет, який задовольняє майже всі потреби людей у навчанні, які прагнуть зробити кар'єру в цій організації. Він пропонує як стандартні тренінги в класі, так і

дистанційні програми. Один раз на рік відбувається проєкт Іппова, в рамках якого кожний співробітник має можливість викласти власні погляди на ті чи інші трудові процеси. Найкорисніші ідеї в майбутньому запроваджуються в роботу, а працівник отримує преміальні за ініціативу. Також в середині компанії функціонує програма «Довіра». Вона розроблена для менеджерів молодшої ланки, що дає можливість їм відчувати себе керівниками. Менеджерів на певний термін ставлять на чолі певного проєкту. В результаті цієї програми співробітники мають можливість професійно зростати, відчуваючи себе відповідальним за проєкт.

Великі українські компанії та представництва міжнародних компаній ефективно використовують світові приклади мотиваційних механізмів на практиці, враховуючи специфіку вітчизняного середовища.

Яскравим прикладом є компанія «Київстар», яка широко використовує систему мотивування працівників з метою підвищення ефективності власної діяльності. Заробітна плата працівника компанії залежить від ефективності його роботи. Залежності від індивідуальних результатів роботи, результатів роботи підрозділу та компанії загалом, працівник може розраховувати на отримання премії. Кожний член трудового колективу отримує соціальний пакет, що включає медичне, пенсійне страхування та страхування від нещасних випадків, а також доплату до відпустки та безкоштовні мобільні послуги для всіх членів сім'ї. Компанія «Київстар» активно сприяє підвищенню кваліфікації своїх працівників, проводячи тренінги, семінари, спеціальні програми розвитку, конкурси бізнес-ідей з подальшою можливістю їх реалізації.

Щорічно «МТС Україна» серед співробітників компанії влаштовує спартакіаду, яка включає чотири види спорту. Переможці представляють Україну в змаганнях Групи МТС. Компанія також започаткувала власне корпоративне тур-агентство, яке організовує поїздки як по Україні, так і за кордон для співробітників та їх сімей.

Негативною тенденцією діяльності вітчизняних підприємств є трудова пасивність колективу. Крім цього, методи управління персоналом, які використовуються в організаціях є застарілими, оскільки містять окремі аспекти командно-адміністративної економіки, які на сьогоднішній день є абсолютно неефективними. Тому для вирішення відміченої проблеми, передусім доцільно сформулювати середовище, яке дозволить розкрити індивідуальність та ініціативу працівників.

Не менш важливою проблемою мотиваційної системи вітчизняних підприємств є те, що керівники багатьох підприємств за основний мотиваційний механізм використовують не «преміювання», а «депреміювання». Тобто, застосування штрафних санкцій до працівників, які не виконують, або виконують не належним чином поставлені завдання.

Генрі Форд вважав, що лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити. Проте, чи працює це сьогодні? В той час, як закордонні фірми для підвищення ефективності праці стимулюють своїх працівників преміями та нематеріальними стимулами (відпустки, безкоштовні поїздки), велика кількість українських підприємств, за основний мотиваційний механізм використовують застосування штрафних санкцій.

Дослідження проведені [rabota.ua](http://rabota.ua) наприкінці 2015 р. засвідчили, що 52 % опитаних, позитивно відповіли на питання щодо існування на їх підприємствах системи штрафних санкцій. Основні причини штрафів носять дисциплінарний характер. Опираючись на законодавство України, при порушенні трудової дисципліни працівниками, до них можуть бути застосовані два заходи впливу – догана або звільнення. Застосування стягнень із заробітної плати заборонено. Проте, це не зупиняє багатьох українських роботодавців. Окрім застосування штрафних санкцій за дисциплінарні правопорушення, також штрафують за неправильне оформлення або втрату документів, невиконання плану продаж, порушення дрес-коду та інше. Шкода, що в Україні, яка володіє значним людським та інтелектуальним капіталом, компанії не достатньо використовують інструменти пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою».

Сучасним українським підприємствам потрібно активно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиваційні стимули, до яких можна віднести: стимулювання вільним часом (відповідно до результатів роботи працівника. За виконання поставлених завдань можуть надаватися додаткові вихідні. (Цей вид мотивації використовується на практиці в мережі магазинів «Ельдорадо». Застосовується до директорів магазинів. При виконанні планового показника директор магазину має один додатковий вихідний на тиждень); забезпечення гідної заробітної плати; залежність розміру премії від досягнення конкретних результатів; надання можливості просування по службі, підвищення участі співробітників в управлінні підприємством; надання можливості працівникам прояв-

ляти себе, стимулюючи творчість та винахідництво; надання працівникам соціальних вигід, забезпечення медичного огляду, надання абонементів у розважальні заклади, організація путівок та інше.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Мотивація праці є найдієвішим способом якісного управління персоналом на підприємстві. Нині в нашій державі немає чітко сформованих мотиваційних механізмів. Україні варто орієнтуватися на світовий досвід і запозичувати найкращі мотиваційні підходи, оскільки в сучасних умовах господарювання вітчизняні компанії найчастіше використовують систему штрафів та санкцій, а всі мотиваційні стимули зводять до видачі заробітної плати та незначних премій на свята. Проте насправді питання мотивації для кожного працівника дуже особисте. Одних мотивують гроші, інших емоції, які вони отримують у процесі роботи, для третіх

першочергове значення мають цікаві і складні завдання, інших приваблюють соціальні пільги і почуття соціальної захищеності. Тому завдання кожної компанії, націленої на залучення і утримання в команді «якісних» співробітників, створити таку систему мотивації, де враховувалися б усі точкові інтереси різних груп співробітників.

Незважаючи на складні умови існування, вітчизняні підприємства повинні розробляти та впроваджувати власні кроки з розвитку індивідуальності персоналу залежно від мети діяльності та обсягу фінансових ресурсів. У подальших дослідженнях доцільно розглядати можливості удосконалення мотивації та ефективного управління для окремих категорій працівників, глибше відобразити психологічні особливості управління персоналом та їх вплив на підвищення рівня продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві/А.О. Азарова, О.А. Ковальчук//Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.
2. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]/А. А. Бердник//Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. – 2013. - №1(6). – режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf)
3. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах/ Г. В. Іванченко //Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
4. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / О.Д. Ісайкіна // Економічний простір. – 2012. - №1(18). - Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2012\\_18\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf)
5. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – Вип. 21.8. - С.209-213.

#### REFERENCES

1. Azarova, A.O., & Koval'chuk, O.A. (2010). Doslidzhennja mnozhini chinnikiv nematerial'noї motivacii na pidpriemstvi [The study set the intangible factors of motivation in the company]. *Ekonomichnij prostir - Economic space*, 5, 53-58 [in Ukrainian].
2. Berdник, A.A. (2013). Motivuvannja personalu pidpriemstva v suchasnih umovah gospodarjuvannja [Staff motivation in the contemporary economy]. *Tehnologii ta dizajn: ekonomika, finansy, menedzhment - Technology and design: economics, finance, management*, 1 (6). Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf)
3. Ivanchenko, G.V. (2010). Osoblivosti vikoristannja nematerial'nih stimulyv na vitchiznjanih pidpriemstvah [Features of intangible incentives to domestic enterprises]. *Ekonomist – Economist*, 3, 21-23 [in Ukrainian].
4. Isajkina, O.D. (2012). Motivacijnij proces v suchasnomu aspekti menedzhmentu personalu [Motivation process in the modern aspect of personnel management]. *Ekonomichnij prostir - Economic space*, 1 (18). Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2012\\_18\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf)
5. Polishhuk, D.I. (2011). Motivacija jak chinnik pidvishhennja produktivnosti na pidpriemstvi [Motivation as a factor in increasing productivity in the enterprise]. *Naukovij visnik NLTU Ukraini - Scientific Journal NLTU Ukraine*, 21 (8), 209-213 [in Ukrainian].

Одержано 15.09.2016 р.