

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## SYSTEMIZATION OF THEORETICAL ASPECTS OF MOTIVATION OF LABOR PERSONAL ENTERPRISE

УДК 331.108

**Шаповал О.А.**

к.пед.н., доцент  
Національна академія  
Національної гвардії України

**Коробко А.В.**

студент  
Національна академія  
Національної гвардії України

*У статті розглянуто сутність системи мотивації праці персоналу підприємства. Надано результати порівнянь сучасної термінології поняття «мотивація». Проаналізовано персонал підприємства як суб'єкт та об'єкт управління. Розглянуто мотивацію як процес впливу на поведінку людини. Охарактеризовано основні види мотиваторів персоналу.*

**Ключові слова:** мотивація, мотив, персонал, мотиватор, потреби, бажання, винагороди, стимулювання.

*В статті рассмотрена сущность системы мотивации труда персонала предприятия. Представлены результаты сравнительного современного терминологии понятия «мотивация». Проанализирован персонал*

*предприятия как субъект и объект управления. Рассмотрена мотивация как процесс влияния на поведение человека. Охарактеризованы основные виды мотиваторов персонала.*

**Ключевые слова:** мотивация, мотив, персонал, мотиватор, потребности, желания, вознаграждение, стимулирование.

*In the article the essence of the system of motivation of the personnel. Presents the results of comparisons with modern terminology the concept of "motivation". Analyzed the company's personnel as subject and object management. Considered motivation as a process of influencing human behavior. The main types of motivators staff.*

**Key words:** motivation, motive, staff, motivator, needs, desires, reward, stimulation.

**Постановка проблеми.** Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем, насамперед тих, що пов'язані з людиною. Тому зрозуміла та увага, що приділяється концепції управління, у центрі якої знаходиться людина, розглянута як найвища цінність. Відповідно до неї всі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства незалежно від форми власності та галузі функціонування.

В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, зважаючи на закони і вимоги ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їх мотивація.

Персонал підприємства є найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки будь-якої країни, оскільки він, з одного боку, є вирішальним складником організації ефективної господарської діяльності підприємства, а з іншого – адекватною частиною населення, яка здатна власноруч покращувати соціальне становище.

Сучасний виробничий процес вимагає від працівника більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями зумовлює необхідність дослідження мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максималь-

ному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосовувати в інтересах підприємства.

Саме тому питання побудови ефективної системи мотивації персоналу потребують їх подальшого поглибленого теоретичного та практичного розроблення. Це стало необхідним у сучасних умовах і зумовлено тими обставинами, що без ефективної системи мотивування трудового колективу неможливо здобути позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивної праці та вирішенні соціальних питань.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблему мотивації праці на підприємстві розглядали в своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації праці зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Л.О. Антоненко, О.А. Бугуцький, М.Х. Вдовиченко, В.К. Горкавий, Й.С. Завадський, А.М. Колот, А.В. Македонський, М.Й. Малік, М.І. Нижній, А.В. Токар, К.І. Якуба та ін.

Але, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, ціла низка принципових аспектів цього напрямку ще є недостатньо вивченою з позицій сучасного розвитку національної економіки. Дослідження в цій сфері можна визнати «постійно актуальними», оскільки їх необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови чи коли з'являються нові, більш ефективні методи мотивації.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація теоретичних аспектів сутності системи мотивації праці персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства.

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

З іншого боку, персонал є головним елементом всієї системи управління й одночасно може виступати як її об'єктом, так і суб'єктом. Об'єктом управління є окремих працівник, а також певна їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. Водночас персонал – це передусім люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей та властивостей, серед яких важливу роль відіграють соціально-психологічні особливості. Тому як суб'єкт управління на підприємстві виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих, а також усього підприємства.

Здатність персоналу одночасно бути і суб'єктом, і об'єктом управління являє собою головну специфічну особливість у системі управління персоналом. Тому на сучасному етапі розвитку суспільства саме персонал є однією з найголовніших запорок успіху будь-якого підприємства, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів, необхідно оволодіти мистецтвом управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, формування ефективної системи мотивації праці – все це проектується на результат діяльності підприємства та отримання ним прибутків.

Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова частина повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці, і від того, на скільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить життєздатність підприємства. Тому для того, щоб усі завдання, поставлені перед організацією, було вирішено, недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів, необхідно так організувати працю, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених завдань, незважаючи на свої особисті проблеми.

Саме тому мотивацію трудової діяльності персоналу слід розглядати як ключовий складник системи управління в ринкових умовах, що вирі-

шальною мірою здатний впливати на конкурентоспроможність підприємства, його інноваційну активність. Недооцінка ролі й вагомості мотивації персоналу в умовах ринкового господарювання наражає на небезпеку втрати конкурентних переваг підприємства.

В економічній літературі є досить багато визначень поняття «мотивація». Так, наприклад, А.С. Афонін визначає, що мотивація – це управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.

І.Ф. Беляєва розглядає мотивацію як сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.

А.М. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

М. Мескон трактує мотивацію як процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [2].

Підсумовуючи сказане, мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства.

Мотивація – це спонукування активності особи у визначеному напрямі для досягнення поставлених цілей; це процес, що характеризується сукупністю факторів, які можуть бути задані зовні чи формуватись особистістю відповідно до її ціннісних орієнтирів, інтересів та очікувань.

Таким чином, у теоретичному аспекті дослідження питань мотивації має здійснюватись у двох основних напрямках: по-перше, у розвитку теорії задоволеності працею, що визначають положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, як спонукати суб'єктів діяльності (працівників чи підприємств загалом) до досягнення відповідних (заданих) цілей.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб [1].

Головні важелі мотивації – мотиви і стимули.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином [2].

Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори її внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви впливають на поведінку людини, спрямовують її діяльність в необхідний для організації бік, регулюють інтенсивність праці,

трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей [1].

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні зумовлені бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від наявного об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а відповідно, бажанням позбавитись його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу; в іншому разі працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади. Мотиви залежно від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні.

Мотив отримати прибуток – двигун, що стимулює підвищення конкурентоспроможності, покращення рівня життя, ефективність, орієнтацію на ринок, задоволення клієнтів та інші переваги. Матеріальний мотив – сила, яка регулює ринок [2].

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви є другорядними.

До нематеріальних (духовних) мотивів належать:

1. Стадність (потреба бути в колективі). Цей мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом (групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура тощо). Потреба «працювати в гарному колективі», на думку багатьох соціологів, дотепер входить у лідируючу групу орієнтації працівника.

2. Мотив самоствердження характерний для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку. За Герцбергом, він є власне мотивуючим фактором співробітників високої кваліфікації.

3. Мотив самостійності притаманний працівникам із «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації і становлення бізнесу в Україні підтверджує силу і значущість цього мотиву. Значна частина підприємців залишили стабільну і часом високооплачувану роботу заради ризикованого бізнесу, що дає спочатку тільки одне – самостійність.

4. Мотив надійності (стабільності) – це, власне кажучи, мотив самостійності з протилежним знаком. Якщо в першому разі працівники віддають перевагу ризику, активному пошуку нових видів діяльності, то в другому перевага віддається стабільності буття і діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії за минулим у більшості опитаних лежить саме стабільність, наявність якої характерна для минулої системи.

5. Мотив придбання нового (знань, речей тощо) лежить в основі багатьох елементів ринкового

менеджменту, насамперед маркетингу. На ньому побудована система створення матеріально-речовинного світу в економічно розвинутих країнах. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг, а інші мотиви – часом лише оболонка.

6. Мотив справедливості пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, стільки років йде полеміка про те, що справедливо, а що несправедливо в цьому суспільстві. У кожному суспільстві встановлюється своє розуміння справедливості, недотримання якої веде до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія багаторазово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. З цієї проблемою зіштовхнулися багато підприємств у Україні у процесі приватизації, наслідки якої відчутні дотепер. Досвід Німеччини, Італії й інших країн показує важливість цього мотиву навіть для країн із багатою ринковою історією і більш тривалою адаптацією до нерівності порівняно з Україною.

7. Мотив у змаганнях – один із найсильніших мотивів, що діяли за всіх часів. Визначений ступінь вираження змагальності генетично притаманний кожній людині. Він найбільш часто застосовується в США і Канаді і формулюється так: «Ми працюємо в спортзалі». За малих витрат він дає відчутний економічний ефект. Мотив у змаганнях – основа організації змагання на підприємстві. При цьому важливо враховувати такі принципи, як:

- диференціація людей, що змагаються, по групах, близьких за умовами, характером виробництва тощо;

- однакова система показників;

- визначення місць, зайнятих усіма, що змагаються;

- суворо диференційоване заохочення переможців; під час «виграшу» призових місць зарплата повинна збільшуватися не менш ніж на третину.

За дотримання цих принципів система «норма праці – оплата праці заміняється системою «норма праці – змагання – оплата праці», що істотно мотивує працівників.

Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні дають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Некономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних благ. Некономічні стимули діляться на організаційні та моральні. Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати і негативні наслідки: кар'єризм, користолюб-

ство, а матеріальні можуть стимулювати працювати високоєфективно, якісніше.

Критерієм у розподільчих відносинах є статусні розрізнення (посади, кваліфікаційні розряди, звання), стаж роботи, приналежність до окремих соціальних груп (інвалід, ветеран праці, учасник війни).

Сучасна система мотивації праці ґрунтується на двох основних поняттях: «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня та зовнішня). Структура потреб кожної людини визначається її місцем у соціальній ієрархії та раніше здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості цих двох показників створює першу проблему мотивації через потреби. Друга проблема полягає в тому, що задоволення однієї і тієї ж потреби у двох людей може потребувати абсолютно різних дій. Третьою проблемою мотивації через потреби є існування самої організації, де взаємозалежність робіт, нестача інформації про роботу кожного, зміни службових обов'язків значно ускладнюють процес мотивації [2].

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини, то її можна розподілити на шість послідовних стадій [3].

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатися усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але здебільшого виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Знання та розуміння того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дає змогу створити ефективну моти-

ваційну систему для підвищення продуктивності праці.

На характер мотивації значний вплив чинять індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки і прийняття ефективних управлінських рішень.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробленні такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього насамперед треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високоефективній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [3].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення), хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою [3].

Від ефективності мотивації праці управлінського персоналу залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу загалом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, з огляду на всю складність та інтегрованість описаних вище процесів, практичне завдання системи мотивації праці на підприємстві зводиться до підбору засобів та методів ефективного впливу, а також формування гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений, 2016. № 4. С. 220–223.
2. Шаповал, О.А. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування [Текст] / О.А. Шаповал // Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: Зб. наук. праць. Х.: НТУ «ХПІ», 2014. Вип. 4 (1047). С. 131–138. (серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»).
3. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.