

## ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ТА МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### CHARACTERISTICS OF THE MECHANISM AND METHODS OF SOCIO-ECONOMIC MOTIVATION OF PERSONNEL

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-36>

**Лисак В.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Кам'янець-Подільський національний  
університет імені Івана Огієнка

**Семендяк В.М.**

к.е.н.,  
старший викладач  
кафедри менеджменту  
Кам'янець-Подільський національний  
університет імені Івана Огієнка

**Lysak Volodymyr**

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko  
National University

**Semendyak Vadym**

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko  
National University

У статті досліджено механізм соціально-економічної мотивації та проведено аналіз існуючих методів мотивації персоналу. З'ясовано, що на мотивацію персоналу крім зовнішніх чинників має вплив і велика кількість внутрішніх, серед яких не останню роль відіграє корпоративна культура відповідного підприємства. Проведено дослідження впливу корпоративної культури підприємства на систему адаптації та мотивації персоналу та формування його мотивів. Вивчено вплив матеріальних засобів та роль заробітної плати, а також системи преміювання персоналу, яка існує на підприємствах. Виявлено, що заробітна плата в умовах економічної кризи та погіршення добробуту більшої частини населення стає одним із головних елементів, що мотивує працівників до виконання поставлених перед ними завдань. З'ясовано, що крім матеріальної системи мотивації широкого застосування на вітчизняних підприємствах набула також і нематеріальна мотивація.

**Ключові слова:** потреби, мотив, мотивація, стимулювання, заробітна плата, мотиваційний механізм, соціально-економічна мотивація, корпоративна культура.

В статье исследован механизм социально-экономической мотивации и проведен ана-

лиз существующих методов мотивации персонала. Выяснено, что на мотивацию персонала помимо внешних факторов оказывает влияние и большое количество внутренних, среди которых не последнюю роль играет корпоративная культура соответствующего предприятия. Проведено исследование влияния корпоративной культуры предприятия на систему адаптации и мотивации персонала и формирование его мотивов. Изучено влияние материальных средств и роль заработной платы, а также системы премирования персонала, которая существует на предприятиях. Выявлено, что заработная плата в условиях экономического кризиса и ухудшения благосостояния большей части населения становится одним из главных элементов, мотивирующих работников к выполнению поставленных перед ними задач. Выяснено, что кроме материальной системы мотивации широкое применение на отечественных предприятиях приобрела также и нематериальная мотивация.

**Ключевые слова:** потребности, мотив, мотивация, стимулирование, заработная плата, мотивационный механизм, социально-экономическая мотивация, корпоративная культура.

*In this article the mechanism of socio-economic motivation is investigated and the analysis of existent methods of personnel motivation is conducted. It is found out that except external factors plenty of internal factors has influence on personnel motivation among which the corporate culture of corresponding enterprise occupies not last role. In the article a study of corporate culture influence on enterprise is undertaken on the system of adaptation and personnel motivation and forming its reasons. In the article the influence of material facilities, the role of salary and also the system of awarding of personnel that exists on enterprises are studied. It is deduced that in the conditions of economic crisis and worsening of majority of population welfare a salary becomes one of the main elements that motivates workers to implementate the tasks which are put before them. It is found out that except the material system of motivation non-material motivation is purchased widely in domestic enterprises too. The system of compensation influence on the mechanism of socio-economic motivation of workers is investigated and its different forms are described. The influence of social motivation facilities is studied and essence, value of public approval, conviction and role of reputation on personnel motivation are exposed. It is proved that the balanced correlation between the system of encouragement of workers and facilities of punishment for violation of rules and corporate culture that exists on the enterprise plays an important role in the process of enterprise management and personnel motivation. It is deduced that the punishment system includes not only privation of bonuses but also imposition of fines that is laid on workers who violate labour discipline systematically, a permanent delay on work and arrival on work in the drunk state are observed. This article proves that outstanding influence on the system of workers motivation is rendered by the system of stimulation that allows to satisfy existing necessities for workers. The role of basic motivational methods is investigated among which there is compulsion, reward and involvement.*

**Key words:** necessities, reason, motivation, stimulation, salary, motivational mechanism, socio-economic motivation, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Із розвитком ринкових відносини та переходом вітчизняних підприємств на нову філософію управління персоналом змінюється і підхід до мотивації працівників. Керівники підприємств стали по-іншому ставитися до проблем мотивації персоналу. Відомо, що сукупність внутрішньої та зовнішньої мотивації утворює систему мотивації персоналу організації, яка переважно базується на корпоративній культурі підприємства, що є однією із цілей адаптації персоналу до цінностей, котрі існують на підприємстві, а також на реалізації вищим топ-менеджментом під-

приємства заходів організаційного, матеріального та соціального характеру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням механізму та методів мотивації персоналу займалася чимала кількість як зарубіжних, так і вітчизняних економістів-практиків та науковців. Значний прорив щодо мотивації працівників у своїх працях здійснили Д. Адамс, Армстронг, Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, а також вітчизняні вчені: А. Колот, Н. Балабанова, Н. Волгін, Ю. Грибін, В. Дикань, М. Каган, Л. Лугай,

Г. Назарова, І. Петрова, М. Подоровська, В. Решетов, М. Рогожин, М. Семікіна, А. Федченко, В. Харченко, С. Шершня та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз форм та методів мотивації та їх використання у процесі управління персоналом вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Залучення працівника на підприємство, адаптація його до цінностей та корпоративної культури підприємства базуються на усвідомленому сприйнятті кожним працівником правил, цінностей, норм і поглядів, закладають основи для самомотивації персоналу підприємства у цілому. За умов відсутності зовнішньої мотивації на перших етапах це призводило до виникнення соціальних конфліктів між працівниками підприємства, що в кінцевому підсумку зводило нанівець ефективність діяльності підприємства у цілому.

Як стверджують науковці та управлінці-практики, одним із найбільш дієвих компонентів підсистеми зовнішньої мотивації є засоби матеріальної мотивації.

В основі матеріальних засобів мотивації лежить винагорода працівників у вигляді заробітної плати, премій та надбавок. Розрізняють дві форми заробітної плати: відрядну та погодинну. За умов відрядної заробітної плати розмір грошової винагороди визначається пропорційно виконаному обсягу роботи. За погодинної системи заробітної плати її розмір пов'язують із кількістю часу, який працівник витратив на виконання тієї чи іншої роботи. Обидві системи заробітної плати мають як переваги, так і недоліки. За умов погодинної оплати праці працівники досить часто недобросовісно ставляться до виконання поставлених перед ними завдань, оскільки розмір заробітної плати досить часто не залежить від якості виконання робіт. Наступною матеріальною винагородою є премії. Премії, тобто додаткові грошові кошти, які виплачуються працівникам для заохочення та збільшення досягнутих успіхів, як правило, можуть виплачуватися разом із заробітною платою. Надбавки виплачуються за професійну майстерність, неперервний стаж роботи на одному підприємстві, високий кваліфікаційний рівень працівників та ін. Як правило, вони не пов'язані з виконанням якихось додаткових завдань та обов'язків [1, с. 100–105].

Останнім часом на вітчизняних підприємствах усе ширшого застосування набувають засоби мотивації нематеріального характеру. Як правило, вони носять форму певних гарантій, компенсаційних виплат та пільг, а також визнання особливих здібностей працівників та їхніх цінностей для підприємства у цілому.

Гарантіями виступають засоби та умови, за допомогою яких забезпечується наданих праців-

никам прав у сфері соціально-трудових відносин. Слід відзначити, що гарантії відіграють визначальну роль не тільки у сфері нематеріальної мотивації працівників, а й у сфері забезпечення дотримання нормативно трудового законодавства у відносинах між робітником та роботодавцем. До цього слід віднести збереження робочого місця під час відпустки з догляду за дитиною, перебування на лікарняному та ін.

Деяким іншим стимулом та інструментом виступають компенсації. Вони являють собою грошові виплати, які встановлюються працівникам, що пов'язані з виконанням ними виробничих обов'язків, наприклад із перебуванням працівника у відрядженні. Однак існує низка випадків, коли компенсації можуть виступати і в негрошовій формі, наприклад проїзні білети, надання транспорту для проїзду з місця проживання до місця роботи і назад, талони на харчування або отримання так званого пайку, видача уніформи тощо.

Чималу роль у вигляді однієї з нематеріальних форм мотивації виконують і надані підприємством окремим категоріям працівників пільги. Пільга полягає у наданні будь-кому з працівників переваг у формі часткового або повного звільнення від виконання єдиних правил, які встановлені для персоналу підприємства, або у формі полегшення їх виконання. У вигляді пільг можна розглядати надання деяким категоріям працівників підприємства безвідсоткового цільового кредиту, наприклад для покращення житлових умов, придбання житла.

Мотиваційні заходи матеріального і нематеріального змісту на більшості вітчизняних підприємств доповнюються засобами соціального та організаційного характеру. Основними організаційними засобами є заохочення та покарання. Правила застосування цих заходів мають виключно керівники підприємств, вони також прописані в трудовому договорі та в нормативно-правовій базі нашої держави.

Роботодавець має право на застосування заохочення в разі виконання працівниками добросовісно своїх обов'язків і для цього застосовувати різні засоби заохочення, такі як: оголошення подяки, нагорода цінними подарунками або почесною грамотою, представлення до почесного звання «кращий працівник» тощо.

За невиконання або неналежне виконання працівниками покладених на них обов'язків роботодавець має право оголосити працівникам зауваження або догану, а також ініціювати по відношенню до працівників процедуру звільнення з роботи.

Основними засобами соціальної мотивації, які застосовуються на підприємстві, є суспільне схвалення та суспільне засудження, котрі застосовуються по відношенню відповідно до найбільш та найменш добросовісних працівників підпри-

емства. Право на застосування вказаних мір по відношенню до працівників зазвичай надається колективу підприємства.

Специфіка застосування засобів соціальної мотивації полягає у тому, що результати їх застосування проявляються перш за все у зміні суспільної думки щодо того чи іншого працівника, відповідно, і в зміні його репутації в колективі. Для формування репутації працівників керівництво підприємства, як правило, використовує засоби внутрішньокорпоративних зв'язків із суспільством, якими є ЗМІ, друковані та електронні видання, офіційні та неофіційні публічні заходи, такі як святкування та ін.

У системі мотивації сучасного підприємства доволі важливу роль відіграє правильне та збалансоване співвідношення між заохоченням, винагородою та невідворотністю покарання. Як правило, негативна реакція керівництва та вищого топ-менеджменту підприємства не дає змоги працівнику повністю розкрити свої здібності та погіршує ступінь упевненості в собі. Важливо прагнути до того, щоб використання даних засобів призводило не до демотивації, а все-таки мотивувало працівників до ефективної трудової діяльності. Передусім необхідно звертати особливу увагу на матеріальні покарання працівників. Досить часто вони будуть повністю розчаровані діяльністю керівництва та їх буде дуже важко мотивувати в майбутньому. Як показує досвід, чим раніше працівник понесе покарання за погано виконану роботу, тим ефективнішим воно буде.

Коли розмір покарання має верхню і нижню межі, це набагато ефективніше. За невиконання виробничого завдання перший раз на працівника накладають мінімальний штраф, якщо порушення носить систематичний характер, працівник отримує максимальну суму штрафу. Покарання може бути за постійне запізнення на роботу, за прихід на роботу в нетверезому стані тощо.

Позитивна оцінка досягнень працівника підвищує самооцінку персоналу, при цьому мотивуючи їхню трудову активність, посилює творчу ініціативу, виникає бажання розвивати свої здібності, прагнення до отримання нових знань і вмінь, які працівник зможе використати у своїй практичній діяльності під час виконання виробничих завдань. Позитивні заходи діють набагато ефективніше, ніж негативні. Однак нерідко в роботі виникають ситуації, коли в процесі виробничої діяльності просто неможливо уникнути застосування негативних заходів.

Для мотивації трудової діяльності працівників найгіршою є ситуація, коли працівники не отримують ні позитивної, ні негативної оцінки їхньої діяльності, оскільки кожен працівник прагне того, щоб керівництво підприємства сприймало його як

творчу, креативну особистість, а не простий додаток до механізмів [2, с. 36].

Як показує практика, одним із дієвих методів, які застосовуються на більшості вітчизняних підприємств для активізації та ефективної мотиваційної діяльності персоналу, є його стимулювання. Стимулювання передбачає наявність у керівництва підприємства набору благ, які здатні задовольнити значущі для персоналу потреби та використовувати їх як винагороду за успішну трудову діяльність та виконання виробничих завдань, які стоять перед працівниками.

Стимулювання являє собою процес застосування стимулів перш за все в інтересах підприємства. Основна ціль стимулювання – не лише заставити працівника виконувати поставлені перед ним завдання, а й мотивувати працівників виконувати більше і краще, ніж це передбачено виробничими планами та нормами.

Практика свідчить, що найкраще та найбільш ефективніше це зробити засобами матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання відноситься до економічних методів управління персоналом, і його основним засобом є гідна заробітна плата працівників для більшості персоналу, особливо старшого віку, яка має забезпечувати нормальне функціонування своїх родин. Системи оплати праці, які застосовуються на підприємствах, є досить різноманітними. Виділяють такі системи оплати праці:

1. Погодинна оплата праці, як правило, застосовується на підприємствах або в окремих його структурних підрозділах, де важко виміряти і контролювати якість і кількість виконаної роботи.

2. Відрядна система оплати праці використовується для специфічних видів робіт за високого рівня грошової винагороди за виконану роботу. Як правило, на підприємствах за такою системою оплати праці працюють висококваліфіковані працівники, які цінні для підприємства.

3. Ставка + надбавка за високі індивідуальні результати під час виконання виробничих завдань, як правило, виплачуються у вигляді премій та компенсацій. Переважно використовуються на підприємствах, де результати праці можна легко виміряти в кількісному вимірі, а заробітна плата виступає основним мотиваційним механізмом.

4. Ставка + надбавка на групу (за високі показники роботи бригади, цеху, відділу). Використовується в тому разі, коли доволі важко визначити індивідуальні показники окремого працівника і, як правило, в тих організаціях, де гарний соціально-психологічний клімат у колективі.

5. Ставка + надбавка за результатами роботи всього підприємства загалом. Використовується за умов гарного мікроклімату в колективі на всіх управлінських рівнях на тих підприємствах, де від-

бувається активна взаємодія між адміністрацією та працівниками, що є гарною мотивацією.

6. Преміальна надбавка, яка виплачується залежно від індивідуальних трудових досягнень працівника. Зазвичай під час нарахування премій керівництво підприємства бере до уваги стаж працівника на даному підприємстві або його рейтинг. Як правило, таку систему нарахування премій прийнято використовувати у тому разі, коли важко оцінити кінцевий результат роботи працівника або коли на кінцевий результат впливає багато чинників, окрім трудової активності працівника.

7. Участь у прибутку підприємства. Доволі часто виникає ситуація, що простого преміювання недостатньо для мотивації працівників, особливо це стосується топ-менеджменту підприємства. Участь у прибутку підприємства є більш ефективним методом мотивації працівників. За допомогою цього методу працівники можуть збільшити свої прибутки: якщо підприємство буде отримувати більші прибутки, то і дохід працівників зростатиме, тому працівники зацікавлені в тому, щоб підприємство, на якому вони працюють, отримувало більші прибутки [3, с. 125].

Для мотивації працівників на сучасних підприємствах усе частіше застосовуються різноманітні мотиваційні методи та нові стратегії в управлінні персоналом.

Методи мотивації працівників – це частина організаційної культури підприємства, їх основне призначення – забезпечення максимального залучення людей, які володіють відповідними знаннями, для вирішення загальних завдань, які стоять перед підприємством.

У діяльності вітчизняних підприємств використовуються такі основні мотиваційні методи:

- примус – заснований на страхові бути покараним, наприклад звільнення з роботи, перевід на роботу, яка оплачується нижче, стягнення та ін.;

- винагорода – у вигляді системи матеріального стимулювання підвищення заробітної плати, премії, участі в прибутку підприємства, а також досить дієвими є нематеріальні засоби винагороди, такі як нагорода, подяка;

- причетність – розвиток у працівників підприємства відчуття співучасті та цінностей і цілей, які співпадають або досить близькі до цінностей підприємства, на якому вони працюють. Усе це можливо досягнути шляхом переконання, виховання та сприятливого мікроклімату в колективі [4, с. 56].

Стимулювання використовується на всіх сучасних підприємствах для залучення працівників до ефективної діяльності, однак на одних підприємствах використовують матеріальне стимулювання (як правило, на тих, де праця є рутинною та не вимагає від працівників прояву творчих здібностей, а лише виконання певних постійних дій, наприклад робота на конвеєрі), а на інших – нема-

теріальні методи мотивації (їх доцільно застосовувати на підприємствах, де, як правило, працюють молоді творчі люди, для яких визнання їхніх здібностей є більшою винагородою та стимулом, аніж підвищення заробітної плати).

Значення матеріальних стимулів зростає з погіршенням економічної ситуації та купівельної спроможності працівників. І ситуація набуває діаметрально протилежного значення, коли відбувається поліпшення рівня життя в державі чи регіоні. Як стверджують науковці та управлінці-практики, винагорода – це все те, що працівник вважає цінним для себе.

Але, як показує досвід, поняття цінності в різних людей, як правило, не співпадає і не всі працівники однаково сприйматимуть та оцінюватимуть одну і ту саму винагороду. Наприклад, людина, яка володіє достатньою кількістю матеріальних цінностей, кілька годин дружньої бесіди вважатиме більш цінним для себе, ніж невелику суму грошових коштів.

Керівництво сучасних підприємств доволі часто має справу з двома типами винагороди: внутрішньою та зовнішньою. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад, це відчуття досягнення результату своєї діяльності, змістовності та значимості виконуваної роботи, самоповаги. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення сприятливих умов праці та чітка постановка виробничих завдань від керівників підлеглим.

Зовнішня винагорода залежить від підприємства. Прикладом зовнішньої винагороди є висока заробітна плата, ріст кар'єрними сходинками, надання високого службового становища та престижу професії тощо. Для того щоб визначити, як і в яких пропорціях необхідно застосовувати внутрішню та зовнішню винагороду в цілях мотивації працівників, керівникам підприємств необхідно знати, які потреби переважають у його підлеглих [5, с. 273].

Причетності як методу мотивації приділяється велика увага на тих підприємствах, де віддається перевага командній роботі та докладаються чималі зусилля для створення сприятливого мікроклімату в колективі, який здатний об'єднати працівників в єдиний колектив, в якому працівники розділяють цінності, притаманні всьому колективу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування будь-якого з перелічених методів мотивації окремо чи певного їх поєднання залежно від виробничих ситуацій залежить від конкретних умов, у яких працює підприємство. Залежно від ситуації, яка виникає на підприємстві, та взаємодії підлеглих із керівництвом формується мотиваційна стратегія, яка допомагає більш дієво управляти персоналом підприємства. Керівництво підприємства має уважно підійти до розроблення мотиваційного механізму, який має забезпечити

дієву мотивацію працівників та допоможе не лише поліпшити взаємодію між керівництвом та підлеглими, а й досягти кращих результатів діяльності підприємства у цілому.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия. Москва : РДЛ, 2004. С. 100–105.
2. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Москва : ЭКМОС, 2000. 136 с.
3. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. Київ, 2008. 416 с.
4. Управление организацией / под. ред. З.П. Румянцевой ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2003. 110 с.

5. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. Москва : МГУ, 1990. 342 с.

### REFERENCES:

1. Rogozhin M.Yu. (2004) Organizatsiya upravleniya personalom predpriyatiya. Moscow. RDL. P. 100–105.
2. Utkin E.A. (2000) Osnovy motivatsionnogo menedzhmenta. Moscow. EK MOS, 136 p.
3. Kir'jan T.M. (2008) Motyvaciya ljudskogho kapitalu do produktyvnoji praci. Kyiv, 416 p.
4. Upravlenie organizatsiey. Z.P. Rumyantsevov. 3-e izd., pererab. i dop. Moscow: INFRA, 2003. 110 p.
5. Vilyunas V.K. (1990) Psikhologicheskie mekhanizmy motivatsii cheloveka. Moscow. Izdatel'stvo MGU, 342 p.