

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ MOTIVATION AS THE BASIS OF INCREASE OF PERSONNEL POTENTIAL

У статті на основі аналізу наукової літератури досліджено теоретичні основи мотивації праці робітників. З'ясовано термінологію мотивації. Визначено класифікацію факторів мотивації за напрямками впливу на прямі та непрямі. Встановлено структуру факторів прямого впливу та їх поділ на матеріальні та нематеріальні стимули. Проведено дослідження діючої мотиваційної моделі на приватному підприємстві «Гусятинська фабрика меблів «Елегант», що побудована на основі стажу роботи працівників та запропоновано впровадження удосконаленої мотиваційної системи. Запропоновано до системи мотивації працівників крім стажу включити ще дві складові – преміювання за ефективне використання фонду робочого часу (враховуючи норми часу на виготовлення одиниці меблевої продукції) та за розрядність відносно виготовлення модельного ряду продукції. Здійснено оцінку ефективності запропонованої мотиваційної системи, проведено розрахунки заробітної плати для двох груп працівників з різним стажем роботи за існуючою та запропонованою мотиваційними системами. Розглянуто та запропоновано методи нефінансової мотивації персоналу досліджуваної меблевої фабрики, зокрема: проведення мотиваційних нарад, надання можливостей для професійного зростання, підвищення комфортності умов роботи, привітання із знаменними датами, проведення заходів для підвищення і підтримки командного духу, впровадження гнучкого графіку роботи для окремих категорій працівників, надання знижок на продукцію фабрики. Запропоновано окремі заходи щодо підвищення ефективності нефінансового стимулювання співробітників, зокрема відмовитись від штрафів на користь запровадження гнучкого графіку роботи та пропонувати заходи із підвищення кваліфікації виробничим працівникам. Розглянута пропозиція щодо додаткового вихідного дня для кращих виробничих працівників.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційна модель, мотиваційна складова, прямий тип впливу, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, премії, гнучкий робочий графік.

Based on the analysis of scientific literature, the article examines the theoretical foundations of the motivation of workers. The terminology of motivation is clarified. The classification of motivation factors according to the directions of influence on direct and indirect was determined. The structure of the factors of direct influence and their division into material and non-material incentives has been established. A study of the current motivational model at the private enterprise "Husiatyn furniture factory "Elegant", built on the basis of employees' work experience, was conducted. and the implementation of an improved motivational system is proposed. In addition to seniority, it is proposed to include two more components in the employee motivation system – bonuses for the effective use of the working time fund (taking into account the time norms for the production of a unit of furniture products) and for the accuracy of the production of a model range of products. An evaluation of the effectiveness of the proposed motivational system was carried out, salary calculations were carried out for two groups of employees with different years of work under the existing and proposed motivational systems. The methods of non-financial motivation of the staff of the investigated furniture factory were considered and proposed, in particular: holding motivational meetings, providing opportunities for professional growth, improving the comfort of working conditions, congratulating on significant dates, conducting events to increase and support team spirit, implementing a flexible work schedule for certain categories of employees, providing discounts on factory products. Separate measures have been proposed to improve the effectiveness of non-financial employee incentives, in particular, to waive fines in favor of introducing flexible work schedules and to offer measures to improve the qualifications of production workers. Considered a proposal for an additional day off for the best production workers. It has been proven that the majority of managers are convinced of the effectiveness of only monetary rewards, but experienced HR managers are convinced that the greatest return can be obtained only if there is a successful combination of material and non-material motivation. It is justified that it is appropriate for management personnel to create such conditions at workplaces for their subordinates so that they do not have to resort to fines.

**Key words:** motivation, motivational model, motivational component, direct type of influence, material incentives, non-material incentives, bonuses, flexible work schedule.

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-10>

**Галиняк Л.О.**

аспірантка,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Співак С.М.**

д.е.н., доцент, зав. кафедри  
бухгалтерського обліку та аудиту,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Halyniak Lesia**

Ternopil Ivan Puluj National Technical  
University

**Spivak Serhii**

Ternopil Ivan Puluj National Technical  
University

**Постановка проблеми.** Розвиток українського бізнесу після 24 лютого 2022 року вимагає кардинально нових мотиваційних підходів у роботі українських підприємств. Акцент слід робити на ефективному використанні трудових ресурсів. Для цього доцільно переглянути мотиваційну складову, яка була актуальна до початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації в Україну. В управлінській діяльності вітчизняних підприємств слід використовувати психологічно скоригований механізм мотивування та стимулювання праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливим є вивчення впливу мотивації та стиму-

лювання працівників на кінцеві результати діяльності підприємства. Термінологію та суть процесу стимулювання, вплив мотивації на рівень продуктивності праці у своїх наукових працях досліджували вітчизняні та іноземні вчені. Так, С. Занюк трактує мотивацію як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини). За словами В.Н. Дружиніна, мотивація – це сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості. В свою чергу В.Д. Шапіро переконаний, що термін «мотивація» – це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямо-

ваної на досягнення цілей організації. В.Є. Куриляк розглядає мотивацію, як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети). Процес стимулювання працівників вивчається різними вченими через призму наук економіки, менеджменту, психології, проте з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну насправді підхід до мотивації працівників кардинально змінився [1].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення впливу мотиваційної складової на фінансові результати підприємства в умовах російсько-української війни та поствоєнному періоді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Від обраної системи мотивації залежить успішність підприємства. Свідченням цього є проведені дослідження Гарвардської школи бізнесу. Так, лише незначна частина працівників (10%) працюють або

постійно якісно, або постійно неякісно. На жаль, для більшості трудових ресурсів (90%) потрібна дієва система стимулювання [2].

Отже, доцільно з'ясувати сутність термінологію мотивації. Мотивацію персоналу можна розглядати як процес створення сприятливих умов та стимулів для спонукання співробітників працювати з більшою самовіддачею та націленістю на якість і результат. Домінує думка, що найдієвішим методом стимулювання є система премій та штрафів. Проте дана позиція є дещо хибною, оскільки насправді існує куди більше методів заохочення. Мотивація класифікується на пряму та непряму. На рисунку 1 зображено цей поділ.

В свою чергу пряму мотивацію можна розглядати таким чином (рис. 2).

У 2022 році керівництвом приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» було прийнято рішення про будівництво нового виробничого цеху, попередньо був укладений контракт на виготовлення будівельної документації. Проте, враховуючи події, які розвиваються на території України у зв'язку з військовою агресією, даний проект було заморожено та відкладено до «кращих часів». Беручи до уваги вище наведені фактори, власниками меблевої фірми було поставлене завдання топ-менеджменту щодо вжиття заходів для збільшення ефективності виробничих підрозділів на діючій виробничій площі (вихід продукції з квадратного метра, грн/кв.м). Для прикладу, була розглянута ділянка оббивальників, а саме їхня фінансова мотиваційна частина.

З 2014 року в даному підрозділі була введена шкала преміювань виробничого персоналу (працівників закрійного, швейного, оббивального, столярного цехів) залежно від відпрацьованого терміну (за стаж роботи). Матеріальне стимулювання виробничих працівників подано у таблиці 1.

Виходячи із вище поставлених управлінських завдань (збільшення виходу продукції з квадрат-



Рис. 1. Класифікація мотивації

Джерело: складено на основі [2]

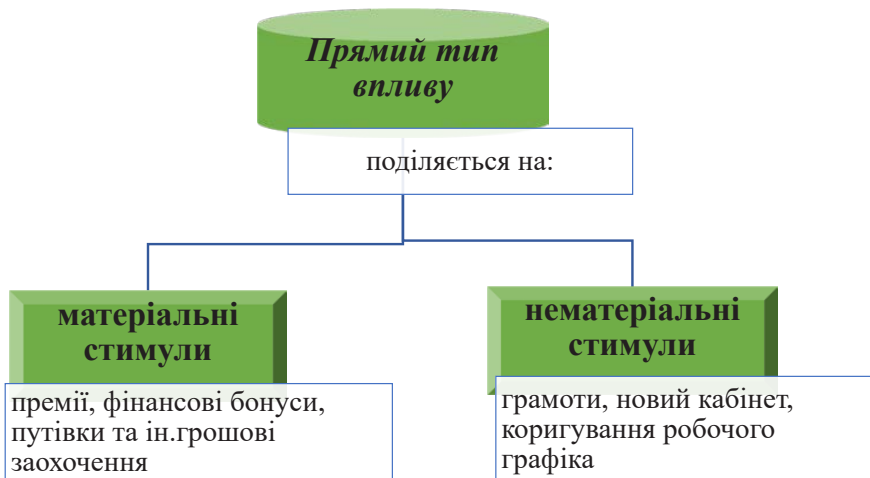


Рис. 2. Класифікація прямої мотивації

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 1

**Мотиваційна схема для виробничого персоналу на основі стажу роботи**

| №  | Стаж роботи     | Відсоткові тарифи                         |
|----|-----------------|---|
| 1. | до 1 року       | 5% від середньої річної заробітної плати  |
| 2. | 1-5 років       | 10% від середньої річної заробітної плати |
| 3. | 5-10 років      | 15% від середньої річної заробітної плати |
| 4. | 10-20 років     | 20% від середньої річної заробітної плати |
| 5. | більше 20 років | 25% від середньої річної заробітної плати |

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Удосконалена мотиваційна модель**

| №  | Складові мотиваційної системи | Суть мотиваційної складової  | Розмір премії (у % від місячної зарплати)   |
|----|-------------------------------|--|---|
| 1. | Перша мотиваційна складова    | за відпрацьований період (за стаж)   | 1-6 міс. – 0%<br>6-12 міс. – 2,5%<br>12-24 міс. – 5%<br>від 24 міс. – 10%   |
| 2. | Друга мотиваційна складова    | за ефективне використання фонду робочого часу (враховуючи норми часу на виготовлення одиниці меблевої продукції) | до 80% – 2,5%<br>80-100% – 5%<br>100% – 7,5 %<br>більше 100% – 10%  |
| 3. | Третя мотиваційна складова    | за розрядність відносно виготовлення модельного ряду продукції   | I розряд – навички виготовлення 70-100% модельного ряду – 10%<br>II розряд – навички виготовлення 30-70% модельного ряду – 7%<br>III розряд – навички виготовлення 0-30% модельного ряду – 3% |

Джерело: авторська розробка

ного метра), адміністрацією меблевого підприємства «Елегант» було прийнято рішення щодо вдосконалення системи фінансового стимулювання.

Проаналізувавши ефективність використання робочого часу, був виявлений дисбаланс між робітниками даного цеху щодо його раціонального використання. В частини працівників, у яких була надбавка 25% (за стаж роботи) спостерігалась нижча продуктивність праці (кількість випущеної меблевої продукції за робочий день). Зниження виробітку було спричинене вищенаведеною надбавкою по відношенню до працівників, у яких вона була відсутня. Тобто, такі робітники, працюючи менш ефективно, отримували заробітну плату за рахунок надбавки 25% на рівні працівників, які працювали ефективніше.

Для виконання поставленого завдання щодо підвищення ефективності цього виробничого підрозділу було запропоновано нову мотиваційну модель, яка передбачала диференціацію мотиваційної системи на 3 складові. Суть удосконаленої мотиваційної моделі наведено в таблиці 2.

Модельний ряд меблевої фабрики «Елегант» на даний час налічує 55 моделей.

З метою оцінки ефективності нової мотиваційної системи проведемо розрахунки заробітної плати

для двох працівників за різними мотиваційними моделями. Розрахунки зведемо у таблицях 3 та 4.

Проведені розрахунки демонструють ефективність удосконаленої мотиваційної моделі. Це в свою чергу повинно змотивувати працівника з більшим стажем роботи нарощувати ефективність використання свого робочого часу та збільшувати розрядність відносно модельного ряду. В свою ж чергу, нова мотиваційна модель стимулюватиме водночас і інших працівників підприємства (враховуючи можливість збільшення зарплати) до зростання продуктивності праці.

В умовах військового стану для кожного управління найважливішим завданням є вдало підібрати мотиваційну модель для своїх працівників. На жаль, велика частина трудових ресурсів почуваються демотивованими через невпевненість, страх та депресивні настрої. Працюючі замикаються у собі і не розкривають власних талантів та здібностей. Щоб уникнути такої соціальної напруги у трудовому колективі, керівництву слід подбати про сприятливий корпоративний мікроклімат. На нашу думку, тут буде доречною нематеріальна мотивація, яка стане ключем до вирішення усіх соціальних проблем.

Серед методів нефінансової мотивації адміністрацією приватного підприємства «Гусятинська

Таблиця 3

Мотиваційна модель на основі стажу роботи

| № | Стаж роботи, років | Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн | Премія, % | Нарахування премії за стаж роботи, грн | Разом зарплата, грн |
|---|--------------------|---|-----------|--|---------------------|
| 1 | 11                 | 12000   | 20        | 2400                                   | 14400               |
| 2 | 2                  | 13000   | 10        | 1300                                   | 14600               |

Таблиця 4

Удосконалена мотиваційна модель

| № | Стаж роботи, працівника, років | Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн | Премія за першою мотиваційною складовою, грн | Премія за другою мотиваційною складовою, грн | Премія за третьою мотиваційною складовою, грн | Разом зарплата, грн |
|---|--------------------------------|---|--|--|---|---------------------|
| 1 | 11                             | 12000   | 1200 (10%)                                   | 300 (2,5%)                                   | 840 (7%)                                      | 14340               |
| 2 | 2                              | 13000   | 1300 (10%)                                   | 975 (7,5%)                                   | 910 (7%)                                      | 16185               |

Джерело: авторська розробка

фабрика меблів «Елегант» використовуються такі напрями стимулювання:

– **Мотиваційні наради.** Двічі на тиждень (у середу та п'ятницю) на меблевій фабриці проводяться наради за участю керівників структурних підрозділів (відділу збуту, столярного, швейного, оббивного, логістичного відділів). Отриману інформацію керівники доносять своїм колективам, що в свою чергу дозволяє зарядити людей на плідну роботу. Такі наради забезпечують вертикальний взаємозв'язок між топ – менеджерами та виробничим персоналом, що в свою чергу дає змогу працівнику відчувати себе потрібним та захищеним. Таким чином, співробітники мають можливість висловити свої пропозиції щодо покращення організаційного процесу. Так, було запропоновано змінити розташування складу комплектуючих відносно виробничих місць. Такі заходи дають можливість налагодити зворотній зв'язок.

– **Можливості для професійного зростання.** Для мотиваційного саморозвитку працівників меблева фабрика «Елегант» неодноразово оплачувала своїм працівникам курси та семінари з підвищення кваліфікації. Під час практичних семінарів у Бізнес-школі Smart People Business School (м. Рівне) топ-менеджери меблевого підприємства щоразу отримують дієві поради й рекомендації, які можна реалізовувати на фабриці одразу. Завдяки цим знанням керівництвом напрацьовуються ідеї та плани розвитку фірми, збільшення прибутковості й сегменту ринку.

Оскільки на меблевій фабриці «Елегант» навчальні заходи практикуються лише для управлінського персоналу, було б доречно організувати заходи з підвищення професійного рівня й іншим категоріям працівників. Початком даного проекту був укладений договір між ВСП «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національ-

ного технічного університету імені Івана Пулюя», приватним підприємством «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» та приватним підприємством ТОВ "Шик Галичина" щодо проведення навчання робітників за наступними виробничими професіями: столяр, швея, закрійник.

– **Комфортні умови роботи.** Працівникам меблевої фабрики «Елегант» забезпечено досить комфортні умови праці, а саме:

- сучасне меблювання робочих місць;
- облаштування душовими кімнатами усіх підрозділів;
- організація безкоштовної доставки співробітників на роботу / з роботи;
- в їдальні увесь персонал щоденно отримує повноцінне одноразове раціональне харчування (90% вартості обіду оплачує меблева фабрика, лише 10% – працівник);
- безкоштовна кава та гарячі напої з автоматичного апарату.

– **Вітання із знаменними датами.** Створено вайбер-групу за участю усіх працівників фабрики «Елегант», в якій систематично відбувається привітання учасників спільноти з різними святковими подіями (з днем народження, з релігійними та державними святами).

– **Заходи для підвищення і підтримки командного духу.** Адміністрація меблевого підприємства періодично влаштовує заходи для спільного проведення часу із усіма працівниками. Такі події зближують працівників, служать хорошою мотивацією для роботи. Традиційно для співробітників меблевої фабрики «Елегант» проводять такі заходи:

- святкування дня заснування фірми;
- тематичні екскурсійні поїздки;
- перегляд вистав у Тернопільському академічному обласному українському драматичному театрі ім. Т. Г. Шевченка;

- активний відпочинок у туристичному комплексі Буковель.

– **Гнучкий графік роботи.** Для окремих категорій працівників або для працівників окремих структурних підрозділів установлюють режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня [3].

На меблевій фабриці «Елегант» гнучкий графік роботи не практикується. Гнучкий режим роботи доцільно запровадити на постійній основі для працівників невиробничої сфери. Доречним він буде для працюючих бухгалтерії, відділу збуту та логістичного відділу з 8 годинним робочим часом. У даних підрозділах працюють молоді матері, у яких діти дошкільного чи шкільного віку. Замість впровадження штрафу за спізнення доречно влаштувати гнучкий початок робочого часу. Це дозволить отримати більшу віддачу та зростання продуктивності працівників[4].

– **Додаткові вихідні.** На даний час розглядається пропозиція щодо додаткового вихідного дня для кращих працівників виробничих відділів (столярного, швейного, оббивного). Вихідний день отримує лідер з ефективного використання фонду робочого часу. Даний проект планується реалізувати з початку 2024 року.

– **Надання знижок на продукцію фабрики.** Працівникам меблевого підприємства «Елегант» надана можливість придбання меблевої продукції за дилерськими цінами 1 раз в рік.

**Висновки з проведеного дослідження.** Більшість управлінців переконані у дієвості лише грошової винагороди, тому іноді нехтують іншими видами мотивації. Було б нелогічно заперечувати важливість фінансового стимулювання, проте навіть висока заробітна плата та премії не забезпечать 100% ефективності колективу. Тому заходи для стимулювання робітників є дуже важливі, адже вони змушують співробітників працювати віддано, ефективніше та більш продуктивно. Досвідчені HR менеджери переконані, що найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної мотивації. Дуже важливо керівництву періодично вивчати думку колективу та модернізувати систему мотивації в бік покращення. Управлінському персоналу доречно створювати такі умови на робочих місцях своїм підлеглим, щоб не доводилось вдаватися до штрафних санкцій. Винагороду слід надавати лише тим, хто справді якісно виконує умови роботи. Також варто пам'ятати, що недоречна мотивація знижує бажання працювати самовіддано і плідно в тих, хто заслуговує на преміювання. Сьогодні вітчизняний бізнес демонструє

яскраві зміни у мотиваційних моделях. Все частіше можна побачити на робочому місці домашніх улюбленців, облаштувати робоче місце вдома або мати гнучкий графік роботи. І такі заходи діють – відчуття свободи, власної цінності та гідності діють набагато краще, ніж страхи, штрафи та догани[4].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 07.12.2023).
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Навчальна платформа «АгрокебетиPRO»*. *Агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 07.12.2023).
3. Запровадження гнучкого режиму роботи на підприємстві. *Платформа Кадри. Кадровик-01*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/3584-qqq-17-m3-zaprovadjennya-gnuchkogo-rejimu-roboti-na-pdprimstv> (дата звернення: 07.12.2023).
4. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 07.12.2023).

#### REFERENCES:

1. Kudinova M.M., Mugdusieva N.K., Chernysheva A.S. (2017) Motyvaciya praci jak instrument socialjnoji polityky [Labor motivation as a tool of social policy]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (in Ukrainian)
2. Jak efektyvno vprovadyty systemu motyvatsiji dlja personalu [How to effectively implement a motivation system for personnel]. *Navchaljna platforma «AghrokebetyPRO»*. *Aghroosvita majbutnjogho* [Educational platform "AgrokebetyPRO". Agricultural education of the future]. Available at: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (in Ukrainian)
3. Zaprovadzhenja ghnuhchogho rezhymu roboty na pidpryjemstvi [Introduction of a flexible working regime at the enterprise]. *Platforma Kadry. Kadrovik-01* [Personnel platform. Personnel-01]. Available at: <https://prokadry.com.ua/article/3584-qqq-17-m3-zaprovadjennya-gnuchkogo-rejimu-roboti-na-pdprimstv> (in Ukrainian)
4. Motyvaciya personalu: dodajte biznesu efektyvnosti [Staff motivation: add efficiency to the business]. *Osvitnij khab mista Kyjeva* [Educational hub of the city of Kyiv]. Available at: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (in Ukrainian)