

УДК 331.2:338.4

Н.П. Сисоліна, доц., канд. екон. наук

С.С. Нісфоян, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві**

В статті обґрунтовано мотивацію, яка є не тільки способом залучення й утримання висококваліфікованих кадрів, але також є найважливішою умовою успіху організації. На основі узагальнення наукових підходів до визначення таких економічних категорій, як «мотивація виробничої діяльності», «мотиваційний механізм», «мотивація праці», та їх аналізу було запропоновано авторське бачення мотиваційного механізму підвищення результативності праці персоналу

**мотивація праці, мотивація виробничої діяльності, мотиваційний механізм, людський капітал, управління персоналом, розвиток персоналу**

Н.П. Сысолина, доц., канд. экон. наук

С.С. Нисфоян, канд. экон. наук

*Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина*

## **Мотивационные механизмы на современном предприятии**

В статье обоснована мотивация, которая является не только способом привлечения и содержания высококвалифицированных кадров, но также является важнейшим условием успеха организации. На основе обобщения научных подходов к определению таких экономических категорий, как «мотивация производственной деятельности», «мотивационный механизм», «мотивация труда», и их анализа было предложено авторское виденье мотивационного механизма повышения результативности труда персонала.

**мотивация труда, мотивация производственной деятельности, мотивационный механизм, человеческий капитал, управление персоналом, развитие персонала**

**Постановка проблеми.** Мотивація відіграє роль каталізатора в процесі управління прогресивними змінами та підвищенні трудової та творчої активності. Мотивація є не тільки способом залучення й утримання висококваліфікованих кадрів, але і найважливіша умова успіху організації. Трудова мотивація є імпульсом до свідомої діяльності співробітників, спрямованої для підвищення досягнень. Грамотне використання інструментарію, створеного для оцінки результативності персоналу, є одним з елементів ефективного втілення соціально-економічної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації праці, як фактора ефективної діяльності підприємства, є актуальними, про що свідчать численні наукові праці вчених.

Вагомий внесок у розв'язання проблеми мотивації діяльності, зокрема інноваційної, зробили вітчизняні вчені Г.А. Дмитренко [1], А.М. Колот [4], Г.Т. Куликов [3], І.Л. Петрова [6] та ін. Зокрема, А.М. Колотом розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії мотивації і їхній вплив на практику менеджменту персоналу; наводяться традиційні й нетрадиційні методи, засоби, механізми, за допомогою яких здійснюється активізація трудової діяльності, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу; висвітлюється зарубіжний досвід матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Проте, зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища ставлять перед підприємствами нові й нові проблеми при розробці ефективної соціально-економічної політики.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування механізмів регулювання соціально-економічної політики підприємств, зокрема мотивації праці, задля підвищення ефективності діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному визначенні, мотивацією є процес свідомого вибору особистістю того чи іншого типу поведінки, який обумовлений певними особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб та відповідністю їх зовнішнім умовам діяльності. Розвиваючись під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, мотивація до трудової та творчої діяльності є складним, відносно стійким процесом спонукання, стимулювання окремої людини чи групи людей до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, скерованих на досягнення власних цілей або мети організації.

Аналіз сучасних систем мотивації та стимулювання праці персоналу вітчизняних підприємств свідчить, що в Україні активно використовуються інструменти суто матеріальної мотивації. У цілому проблема мотивації виробничої діяльності може сприйматися вже не як локальна галузева проблема, а як проблема «неефективності функціонування суспільства в цілому» [5].

Крім того, в зв'язку з високим рівнем інфляції Уряд України у 2017 р. зробив певні кроки по збільшенню розміру мінімальної оплати праці, тим більш, що соціальні гарантії індексації розміру заробітної плати відповідно темпів інфляції перед тим були зняті. Проте, це має короткостроковий вплив, при цьому проблеми не зникають, оскільки розмір оплати праці частіш за все не є адекватним реальному прожитковому мінімуму, а крім того збільшилися елементи зрівнялівки простої і кваліфікованої праці.

Мотивацію можна забезпечувати не лише за рахунок позитивного впливу на працівників і створення сприятливих умов для роботи, але й способом усунення всього, що заважає в роботі і в житті (важкі умови праці, велика тривалість робочого дня, наявність конфліктної ситуації в колективі) [10, с. 301].

Останнім часом набуває поширення тенденція заміни постійної робочої сили на контрактіві й тимчасові форми зайнятості, оскільки працедавці прагнуть мінімізувати витрати на виробництво, у тому числі зниження прямих витрат на персонал, при цьому тривалість трудового договору й умови зайнятості працівника стають нестабільними і негарантованими, тобто впроваджуються нестандартні, або як ще їх називають атипові форми зайнятості. Так звана позикова праця є різновидом тимчасової роботи, тим самим позбавляє працівника гарантій зайнятості, оскільки у будь-який момент, незалежно від якості роботи, він може бути усунутий і бути направлений для виконання роботи в іншу організацію, якщо він є співробітником компанії-аутсорсера, а то і звільнений.

Оплата праці і соціальні гарантії таких працівників значно нижчі, ніж у постійних. У них не має упевненості в завтрашньому дні, тобто гарантій зайнятості, тому й відсутня прихильність до трудового колективу підприємства, зацікавленість в його подальшому розвитку.

Сучасний підхід до мотивації має враховувати переоцінку змісту праці та виокремлення з традиційних видів трудової діяльності інноваційної. У свою чергу, інноваційна діяльність має зворотний вплив на механізм мотивації, який має постійно змінюватися задля активізації творчості. У механізмі мотивації вирізняють внутрішні мотиви (схильність особистості до інновацій), зовнішні позитивні мотиви, що спонукають до участі в інноваційних процесах, а також зовнішні негативні мотиви, що змушують до участі в інноваційних процесах.

Внутрішні мотиви пов'язані з особистістю людини – її потребами та інтересами, соціальними настановами, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними

переконаваннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей [8, с. 210].

Сучасні підходи до мотивації праці сполучають загально відомі і удосконалені методи з-за зміни змісту праці.

Необхідно відзначити, що в результаті прискорення інноваційного розвитку в корені змінюється зміст праці. Змінюється співвідношення між розумовою і фізичною працею, між виконавськими і управлінськими функціями. Зростає питома вага нестандартних рішень, яка вимагає розвитку особи, збагачення її ціннісно-мотиваційної сфери. Інноваційний характер праці долає межі вузько спеціалізованої підготовки робочого, піднімаючи на рівень вимог універсальні знання, навички, уміння.

В даний час в світовій практиці формується концепція не просто людського капіталу, а капіталу інтелектуального. Інтелектуальний капітал тим цінний, що в нім можна побачити такі взаємопов'язані складові як: людський капітал – людина, його знання, освіта, професіоналізм; й інновації – результат творчої праці, інтелектуальний продукт. В зв'язку з цим, компанії світового рівня усвідомлюють, що важливо до уваги брати нові критерії успіху.

Цікавою, з точки зору нарощування потенціалу, є модель Дж. Коллінза «Від гарного до видатного», яка включає шість послідовних кроків – від призначення керівників до розвитку технологій, які згуртовані в три групи. Якщо систематично приділяти увагу дисциплінованим діям, дисциплінованому мисленню та дисциплінованим людям можливе стрімке зростання [3, с. 25].

Не припинюючи значення фінансових показників, за дослідженням Р. Кантера, ключового значення набувають три нематеріальних активи: концепції, компетентність, зв'язки. Концепції – передові ідеї, проекти чи уявлення про товари і послуги, що створюють споживчі цінності на основі використання створених у світі знань. Компетентність означає здатність поставити нові завдання та ідеї на службу споживачам на найвищому рівні. Зв'язки – різноманітні альянси компаній, що використовуються для реалізації ключових можливостей, створення більш споживчих вигод, відкриття нових перспектив і розширення горизонтів бізнесу [2, с. 263].

Важливими є також спроможності працівника, з точки зору характеристики виконуваної роботи та організації праці, тому високий рівень трудової мотивації відображається через налаштування на роботу, зацікавленість, готовність надавати високі результати.

Крім того, існують засоби нематеріального стимулювання: створення сприятливих умов, усунення конфліктних ситуацій, що заважають в роботі тощо.

Отже, критерії оцінювання повинні змінюватися в залежності від змісту праці (рис. 1), якщо фізична праця визначається за нормами, то розумова за так званими «наближеними» нормами.

Соціально-економічна політика підприємства повинна бути комплексною, включати всі складові сучасного мотиваційного механізму.

Ознакою виробництва інноваційного типу є перевищення віддачі від інвестицій в людський капітал над віддачею від інвестицій в матеріальні складові сукупного капіталу. Тому сучасним підприємствам необхідно планомірно сприяти підвищенню кваліфікації своїх працівників в учбових центрах, проведенню тренінгів тощо.

Тому важливим є питання управління розвитком персоналу через системний підхід, що полягає в комплексній оцінці результативності персоналу, в обґрунтуванні вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2), що передбачає використання матричного аналізу складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих чинників; якісну

модель оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу  $j$ -го підприємства  $[M_{\text{УП}j}(t)]$  на визначений момент часу  $t = t_i$ , представлена у вигляді:

$$M_{\text{УП}j}(t) = \{R_{\text{П}j}(t), R_{\text{УП}j}(t), R_{\text{РП}j}(t)\}, t = t_i, \quad (1)$$

де  $R_{\text{П}j}(t)$ ,  $R_{\text{УП}j}(t)$ ,  $R_{\text{РП}j}(t)$  – показники, що характеризують рентабельність персоналу, рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу відповідно на визначений момент часу  $t = t_i$  [9].

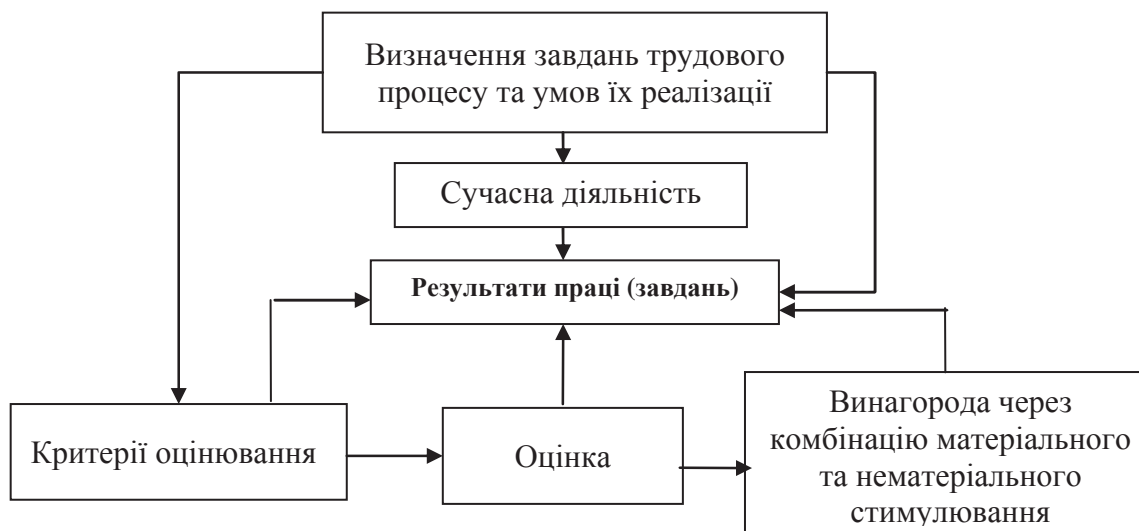


Рисунок 1 – Мотиваційний механізм підвищення результативності праці персоналу  
Джерело: складено авторами на підставі [8, с. 245].

Крім того, визначаючи актуальність традиційних методів навчання доцільно наголосити про отримання популярності таких методів, які розвиваються з розповсюдженням інформаційних технологій та Інтернет. Так, вебінари як елемент електронного навчання відрізняється дешевизною та доступністю до прослуховування курсів у зарубіжних викладачів, без виїзду до місця навчання, адже для навчання необхідний тільки комп'ютер та доступ до світової мережі. Проте, для цього необхідно мати достатню мотивацію, щоб пройти повний курс.

Керівник підприємства (заступник з управління персоналом) повинен бути ідеологом загального напрямку програми з розвитку персоналу та її наповнення; начальники підрозділів та HR-фахівці – розробниками контент-наповнення програми із визначенням та описом всіх розділів та їх складових. В разі потреби або виведення функції з розвитку персоналу на аутсорсинг можливе залучення сторонніх фахівців навчальних закладів, консалтингового бізнесу, фрілансерів тощо. Реалізація програми передбачає всебічне забезпечення її практичних аспектів та включає інформаційну, фінансову, організаційну, кадрову та матеріально-технічну підтримку.

При визначенні або зміні технологічної політики підприємствам необхідно враховувати відомі закономірності (наприклад, закономірність кривої Гомпертца (S-кривою), яка є нелінійним зв'язком між кумулятивними витратами (зусиллями), направленними на вдосконалення продукту або процесу, з одного боку, і продуктивності, яка може бути отримана за рахунок вкладених інвестицій, з іншого [7, с. 275], для того, щоб вчасно вплинути на процес, змінюючи напрями кумулятивних витрат (зусиль).

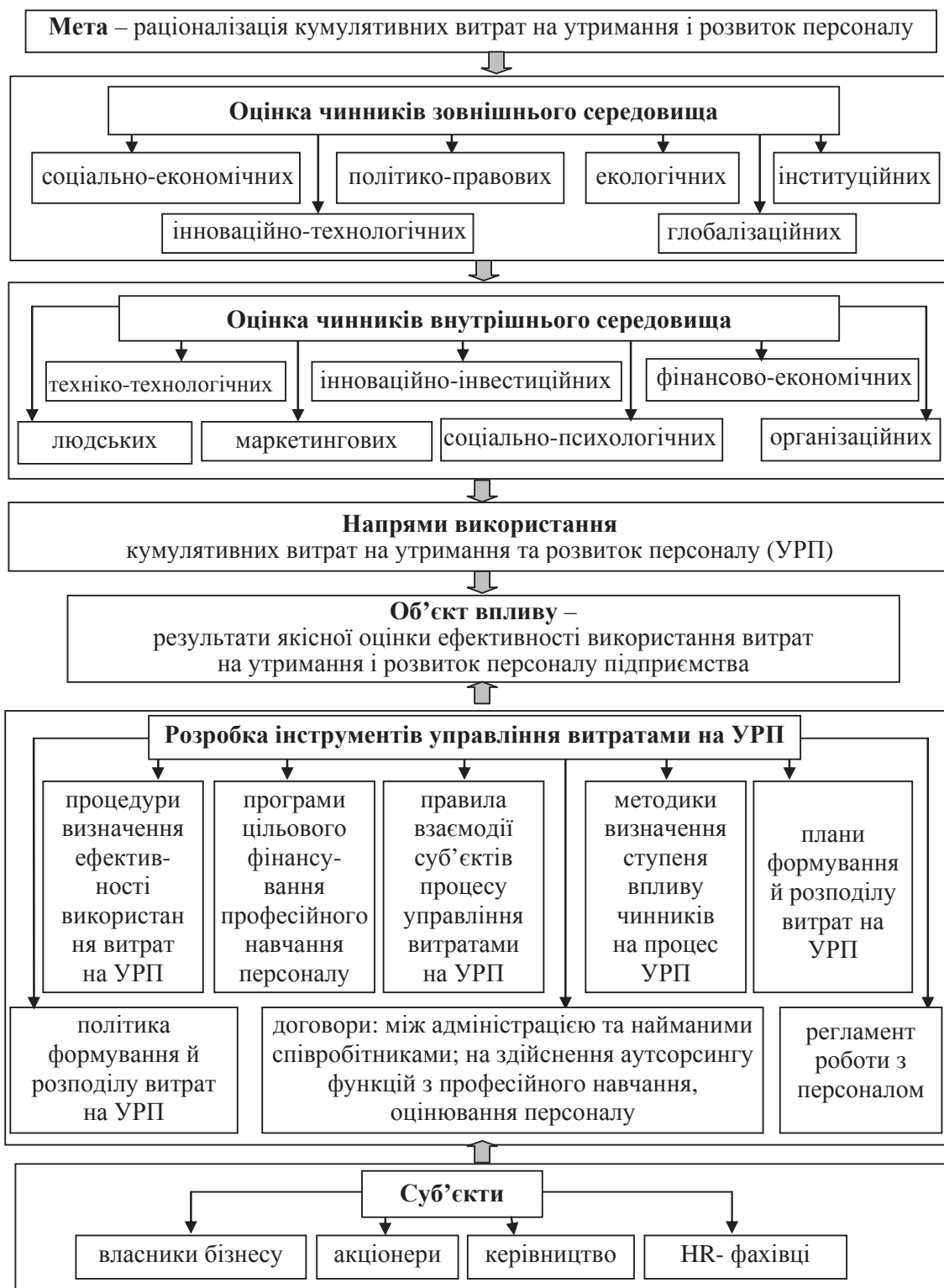


Рисунок 2 – Схема організаційно-економічного механізму управління кумулятивними витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств  
 Джерело: складено авторами на підставі [6, с. 135].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, оптимізація мотивації діяльності персоналу, його трудового потенціалу, повинна відбуватися з

допомогою, в першу чергу, осучаснення змісту праці, зокрема його творчої праці, створення соціально-сприятливих умов для його ефективного використання на підприємстві. Крім того, державі необхідно впливати на соціально-економічну політику підприємств через законодавчо-нормативну систему, сформувавши таке середовище, в якому суспільний статус кожної людини визначався б, перш за все, рівнем освіти, придбаними знаннями і можливістю застосування їх на практиці, по-друге, рівнем внеску в утворену споживчу вартість.

Різноманіття станів, у яких знаходяться сучасні підприємства, передбачає впровадження відповідних мотиваційних механізмів задля створення матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу. Отже це питання неоднозначне, важливе і потребує подальших досліджень.

## Список літератури

1. Дмитренко Г.А. Мотивація і оцінка персоналу [Текст] : навч. посібник / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарাপатова, Т.М. Максименко . – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
2. Кантер, Р. Рубежи менеджмента (Книга о современной культуре управления) [Текст] / Р. Кантер; Пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 304 с.
3. Коллинз Джим. От хорошего к великому [Текст] / Коллинз Джим; пер.с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот . – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: моногр. [Текст] / Г.Т. Куликов; отв.ред. Д.П. Богиня. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демографии и социальных исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
6. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств: дис. кан. екон. наук [Текст] : спец. 08.00.04 / Нісфоян Сергій Сергійович. – Х., 2014. – 296 с.
7. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент [Текст]: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г. Панченко. – [Вид. 2-ге, без змін]. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
8. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди [Текст] : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. – К.: Дорадо, 2010. – 320 с.
9. Сисоліна Н.П. Управління розвитком персоналу на машинобудівних підприємствах України [Текст] / Н.П. Сисоліна, С.С. Нісфоян // Сьвременно проблеми на региональному розвитку: Сьбрани статии. Т.1. – Академічно издателство на Аграрния университет Пловдив, България, 2014. – 311 – 314 с.
10. Чернівська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері [Текст] / Л.П. Чернівська. – К.: ПАРА-ПАН, 2003. – 322 с.

## References

1. Dmytrenko, H.A., Sharapatova, E.A., & Maksymenko, T.M. (2002). *Motyvatsiia i otsinka personalu [Motivation and assessment of the personnel]*. K.: MAUP [in Ukrainian].
2. Kanter, R. (1999). *Lines management (Book on the modern culture of management)*. (Ed.). Moscow.: ZAO «Olimp-Biznes» [in Russian].
3. Kollinz, Dzh. (2001). *From good to great: Translation from English*. (Ed.). SPb.: Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge [in Russian].
4. Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiia personalu [Motivation of the personnel]*. K.: KNEU [in Ukrainian].
5. Kulikov, G.T. (2006). *Motivacija truda naemnyh rabotnikov [Motivation of labour of hired workers]* (2d ed.). D.P. Bohynya (Ed.). Kiev: In-t demografii i social'nyh issledovanij NAN Ukrainy [in Russian].
6. Nisfoian S.S. (2014). *Upravlinnia vytratamy na utrymannia i rozvytok personalu mashynobudivnykh pidpryemstv [Management of costs on support and development of personnel of machine-building enterprises]. Candidate's thesis. Kharkiv* [in Ukrainian].
7. Panchenko, Ye.H. (2006). *International managemen*. (2d ed.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Petrova, I.L., Shpyl'ova, T.I. & Sysolina, N.P. (2010). *Innovatsijna diial'nist': stymuly ta pereshkody [Innovative activity: stimuli and obstacles: Monograph]*. I.L. Petrova (Ed.). Kyiv: Dorado [in Ukrainian].
9. Sysolina, N.P. & Nisfoian, S.S. (2014). *Upravlinnia rozvytkom personalu na mashynobudivnykh pidpryemstvakh Ukrainy [Management of personnel at machine-building enterprises of Ukraine]*.

*S'vremennyi problemy na rehyonal'noto razvytye: S'brany statyy – Modern problems of regional development: Collection of scientific articles, Vol. 1. 311 – 314 [in Ukrainian].*

10. Chernivsk'ka, L.P. (2003). *Motyvatytsiia trudovoi diial'nosti v ahrarhij sferi [Motivation of labour activity in the agricultural sphere]*. Kyiv: PARA-PAN [in Ukrainian].

**Nataliya Sysolina**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Sergey Nisfoyan**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Motivational Mechanisms at a Modern Enterprise**

The necessity of adjusting of social and economic policy of enterprises was grounded in the article. A special attention was paid to motivation of labour which is not only the method of bringing in and supporting highly skilled employees but also is the major condition of a successful organization.

On the basis of generalization of the scientific approaches to the definition of the economic categories «motivation of productive activity», «motivational mechanism», «motivation of labour» and their analysis the authors suggested their vision of motivational mechanism of increase of labour effectiveness.

The chart of organizational and economic mechanism of management of cumulative costs for the support and development of personnel at enterprises was worked out. The chart will influence creation of a favourable environment for the increase of level of input of every employee into the created consumer cost.

**motivation of labour, motivation of productive activity, motivational mechanism, human capital, management of personnel, development of personnel**

*Одержано (Received) 21.04.2017*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.05.2017*

..... *Прийнято до друку (Approved) 29.05.2017*

**УДК 330.341.1:332.122:338.49**

**Л.М. Фільштейн**, доц., канд. екон. наук

**А.Б. Будулатій**

**В.В. Будулатій**

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Сучасний стан інноваційної діяльності підприємств, установ, організацій Кіровоградської області та його проблеми**

У статті розглянуто стан інноваційної діяльності та досліджено інноваційну активність підприємств, установ, організацій Кіровоградської області. Конкретизовано проблеми інноваційного розвитку підприємств регіону. На основі проведеного аналізу визначено основні напрямки активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання регіону.

**інноваційна діяльність, інноваційна інфраструктура, регіон, конкурентоспроможність, підприємства, сектор економіки**

**Л.Н. Фильштейн**, доц., канд. екон. наук

**А.Б. Будулатий**

**В.В. Будулатий**

*Центральноукраинский национальный технический университет, г.Кропивницкий, Украина*

## **Современное состояние инновационной деятельности предприятий, учреждений, организаций Кировоградской области и их проблемы**

В статье рассмотрено состояние инновационной деятельности, исследована инновационная активность предприятий, учреждений, организаций Кировоградской области. Конкретизированы проблемы инновационного развития предприятий региона. На основе выполненного анализа определены основные направления активизации инновационного развития региона.

**инновационная деятельность, инновационная инфраструктура, регион, конкурентоспроможность, предприятия, сектор экономики**

© Л.М. Фільштейн, А.Б. Будулатій, В.В. Будулатій, 2017