

УДК 37.091.113:005–057.17

Зось–Кіор М.В., д.е.н., доцент  
 Zos–Kior Mykola, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>  
 Скидан С.В., здобувач вищої освіти  
 Skydan Stanislav, Applicant for Higher Education

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА

*Полтавська державна аграрна академія*

В статті розкрито сутність поняття «мотивації» з точки зору психології працівника та як функції менеджменту. Проаналізовано визначення даного поняття. Розглянута можливість застосування матеріальної винагороди в контексті принципу поєднання цілей індивіда та організації. Досліджено особливості застосування матеріальної мотивації залежно від специфіки посади, яку займає працівник.

Досліджено проблему збереження здоров'я офісних працівників та наведено способи її вирішення шляхом застосування методів нематеріальної мотивації у вигляді занять спортом. Розглянуто необхідність врахування особливостей психології працівника та соціально–культурних факторів при прийнятті рішень стосовно застосування мотиваційних заходів. В статті також розглядається проблема звільнення працівників, у зв'язку із скороченням, як фактору, що може мати демотивуючий вплив на колектив організації. Для вирішення даної проблеми було рекомендовано застосування аутплейсменту, сутність якого полягає в наданні допомоги співробітникам, що підпали під скорочення, в подальшому працевлаштуванні або переорієнтації на ринку праці. Дана процедура дозволяє організації пом'якшити процес звільнення. Ще одна перевага використання аутплейсменту полягає в тому, що такий підхід може значно підвищити лояльність співробітників. Сам факт того, що компанія не кидає напризволяще працівників, що підпали під скорочення, зменшує демотивуючі настрої в колективі.

Як показує світова практика, на сьогоднішній день, система мотивації найкраще розвинена в ІТ–компаніях. Це пов'язано з тим, що на ринку праці існує значний попит на висококваліфікованих ІТ–фахівців і дуже часто нестандартна система мотивації стає найкращим способом залучення фахівців такого рівня. Тому, з метою аналізу сучасних тенденцій в області мотивації персоналу було проаналізовано досвід провідних транснаціональних корпорацій в області ІТ. Розглянуто використання нестандартних методів мотивації в таких компаніях як Facebook Inc. та Apple Inc. Також були проаналізовані компанії з найвищим рівнем середньої заробітної плати, де серед лідерів багато організацій зайнятих в галузі ІТ.

*Ключові слова:* мотивація персоналу, бізнес–середовище, здоров'я працівників, психологія працівника, нестабільність.

## PECULIARITIES OF STAFF MOTIVATION IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT

*Poltava State Agrarian Academy*

The article reveals the essence of the concept of «motivation» from the point of view of employee psychology and as a management function. For this purpose, the definition of leading scientists in the field of personnel management was analyzed. The possibility of applying material remuneration in the context of the principle of combining the goals of the individual and the organization was considered. The peculiarities of the application of material motivation depending on the specifics of employees' positions were studied.

The problem of preserving the health of office workers was studied and ways to solve it by applying methods of non–material motivation as sport activities was given. The necessity of taking into account the peculiarities of the employee's psychology and socio-cultural factors when making decisions regarding the application of motivational measures was considered. The article also considers the problem of dismissal of employees due to reduction, as a factor that can have a demotivating effect on the organization's staff. To solve this problem, it was recommended to use outplacement, the essence of which is to provide assistance to employees who were being reduced, in further employment or reorientation in the labor market. This procedure allows organization to mitigate the procedure of dismissal. Another benefit of using outplacement is that such an approach

can increase the loyalty of employees. The very fact that a company doesn't abandon employees, who have fallen under the layoffs, reduces the demotivating mood in the team.

As world practice shows, today, the motivation system is best developed in IT companies. This is due to the fact that there is a significant demand for highly qualified IT specialists in the labor market and very often a non-standard motivation system becomes the best way to attract specialists of this level. So, in order to analyze current trends in the field of personnel motivation, the experience of leading multinational corporations in the field of IT was analyzed. It was considered the use of non-standard methods of motivation in companies such as Facebook Inc. and Apple Inc. Also there were analyzed companies with the highest level of average salary where many organizations engaged in the field of IT are among the leaders.

*Key words: staff motivation, business environment, employees' health, employee's psychology, unstable.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Як відомо, одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації є люди. Саме від знань, навичок та ефективності роботи персоналу залежать результати діяльності підприємства. Тому питання мотивації не втрачає своєї актуальності й на сьогоднішній день.

Сучасне бізнес-середовище є вкрай нестабільним, що породжує нові виклики для компаній в сфері управління персоналом. Унікальна система мотивації дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку праці в боротьбі за найкращих фахівців у своїй галузі. Саме завдяки впровадженню нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу можна не тільки залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В своїх працях питання мотивації персоналу досліджували такі вчені як: А. Маслоу, М. Мексон, Д. Мак-Грегор, А. Сміт, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, А. А. Вернадський та ін. Не дивлячись на значну кількість досліджень у даній сфері, питання мотивації потребує подальшого розгляду, зважаючи на зміну загальних тенденцій розвитку підприємств: під впливом глобалізації, дистанціювання, зміни організаційної структури та принципів роботи зі споживачами тощо. Вимоги сучасного бізнес-середовища зумовлюють необхідність дослідження нових проблем та пошуку нових методів мотивації персоналу.

**Ціль статті** – дослідити особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Впродовж всієї історії існування науки менеджменту багато науковців приділяли увагу вивченню питання мотивації персоналу. Тому у науковій літературі можна зустріти велику кількість визначень, які по-різному розкривають його сутність. Наприклад, на думку Майкла Мексона, під мотивацією варто розуміти процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації [1, с. 204]. А. А. Вернадський розглядає мотивацію як свідоме прагнення до певного задоволення потреб, до успіху. О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність [2]. У свою чергу Абрахам Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні та потреб в самовираженні [3, с. 26].

Розглянувши вищезазначені визначення, можна прийти до висновку, що на думку одних науковців дане поняття більш пов'язане з внутрішнім спонуканням або прагненням працівників до задоволення власних потреб, у той час як інші визначають мотивацію як процес спонукання працівників до ефективної роботи. Існує думка, що під процесом спонукання персоналу до продуктивної діяльності варто розуміти

стимулювання, а не мотивацію. Проте, поняття мотивація є ширшим за поняття стимулювання. Під стимулюванням розуміється використання зовнішніх чинників, які змушують працювати співробітника продуктивно та покращувати свою результативність. Мотивація ж розглядається як процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою як внутрішньоособистісних, так і зовнішніх чинників. Проаналізувавши застосування поняття мотивації, можна сказати, що його сутність залежатиме від того, в якому значенні воно вживається. Якщо розглядати мотивацію з точки зору психології працівника, то дане поняття можна трактувати як внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених організаційних цілей. Якщо розглядати мотивацію як функцію менеджменту, то її варто розглядати як процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації.

Актуальним завданням мотивації на сьогоднішній день можна назвати поєднання цілей індивіда та організації. Як відомо, основною ціллю будь-якої компанії є отримання прибутку та досягнення його постійного збільшення. Кожен працівник бажає отримувати велику зарплату та прагне її підвищення. Якщо працівник буде розуміти що із збільшенням прибутку збільшаться й надходження до фонду оплати праці, то продуктивність його праці зростатиме. Для цього можна розробити програму, відповідно до якої певна частина надпланового прибутку буде розподілятися між працівниками, тобто залучити працівників до участі в прибутках. Кошти варто розподіляти порівну, незалежно від посади, яку займає працівник, стажу роботи в організації та інших факторів. Також заробітна плата може залежати й від специфіки посади, яку займає працівник. Наприклад, зарплати sales-менеджерів рекомендується прив'язувати до відсотків від продажів. Якщо вони впевнені в своїх силах, то вони будуть зацікавлені в отриманні відсотку від угод, адже так їх доходи прямо залежатимуть від зусиль та залучення. Доходи топ-менеджерів варто прив'язувати до відсотку від прибутку. Таким чином за свої управлінські рішення вони відповідатимуть матеріально, що буде для них найефективнішою мотивацією. Ще одним не менш ефективним варіантом є продаж або передача на окремо обговорених умовах топ-менеджерам частини акцій підприємства. Ставши повноцінними партнерами вони будуть максимально зацікавлені в успішності організації.

На сьогоднішній день актуальною проблемою також можна вважати збереження здоров'я офісних працівників. Однією із проблем даної категорії працівників є малорухливий спосіб життя. У людей, які п'ять днів на тиждень проводять по 8 годин у сидячому положенні часто виникають такі хвороби як сколіоз та остеохондроз. В результаті у співробітників можуть часто виникати головні болі та проявлятися інші ознаки порушення кровопостачання головного мозку, також остеохондроз часто призводить до порушення роботи внутрішніх органів. З такими симптомами працівник навряд чи зможе працювати достатньо ефективно. Тому рекомендовано розміщувати в корпусах компанії тренажерну залу, якщо це можливо. Можна також обладнати окрему кімнату для гри в міні-гольф або поставити столи для тенісу. Такий підхід не тільки дасть можливість працівникам більше рухатись на перерві, але й сприятиме згуртуванню колективу.

У наш час багатьма передовими компаніями в якості мотивуючого засобу все частіше використовується надання можливості працівникам працювати дистанційно. Такий підхід привертає увагу багатьох спеціалістів. Це пов'язано з тим, що працівникам далеко не завжди зручно добиратися до місця роботи, особливо якщо офіс компанії розташований в іншому місті. До того ж, як показала ситуація пов'язана з пандемією COVID-19, дистанційна робота врятувала багатьох працівників від безробіття.

Інколи вирішення проблеми мотивації може критися в глибині психології працівників. Наприклад ще в середині минулого століття в готелях компанії Walt Disney була помічена велика плинність кадрів серед працівників пральні у зв'язку із неprestижністю та важкістю роботи [4]. Засновник компанії вирішив просто перейменувати пральні в «текстильні служби», таким чином їм було надано статус цілого підрозділу, що дало змогу працівникам відчути свою важливість. В даному випадку можна було спостерігати вплив соціально–культурного чинника як одного із факторів зовнішнього середовища непрямого впливу. Це пов'язано з тим, що в суспільстві формуються переконання щодо престижності певних професій. Тому дуже важливо аби в компаніях була сформована така організаційна–культура, яка б підкреслювала важливість кожної посади.

Мотивація персоналу полягає не тільки в розробленні засобів стимулювання ефективної праці але й в зменшенні впливу демотивуючих факторів. Як відомо, в будь–якій компанії можуть настати кризові часи. Керівництво починає замислюватись про зменшення всіх витрат та економію всіх видів ресурсів. Одним з найпопулярніших в такому випадку способів є скорочення співробітників. Часто таке рішення буває правильним, проте, варто розуміти, що звільнення працівника може принести певні проблеми. Наприклад, працівники можуть помститися компанії, зливши цінну інсайдерську інформацію конкурентам або розповсюдити негативну інформацію про організацію як поганого роботодавця, що може нашкодити HR–репутації компанії. Ще одним негативним моментом є те, що свідками звільнення стають всі співробітники, через що в них з'являється непевність в тому чи не стануть вони наступними. Це може значно демотивувати ефективну роботу. Тому для підвищення лояльності персоналу та уникнення інших проблем, пов'язаних із звільненням, рекомендовано застосовувати аутплейсмент. Аутплейсмент – це процедура, яка полягає в наданні допомоги співробітникам, що підпали під скорочення, в подальшому працевлаштуванні або переорієнтації на ринку праці [5]. Тобто за рахунок роботодавця працівнику надається допомога в подальшому працевлаштуванні. Послуги пов'язані з аутплейсментом можуть надаватися працівнику внутрішніми HR–спеціалістами компанії, проте частіше залучаються спеціальні кадрові агентства. Аутплейсмент може передбачати: надання професійної допомоги в складанні резюме яке відповідає сучасним стандартам роботодавців, а також його розповсюдження у всіх можливих ЗМІ; консультування співробітника щодо правильного і актуального позиціонування себе на ринку праці; презентація працівника потенційним роботодавцям; надання інформації про сучасні тренди та вимоги на ринку праці; навчання новим, актуальним і ефективним прийомам пошуку роботи а також надання психологічної підтримки; навчання різним методам боротьби зі стресом та ін.

Як показує світова практика, на сьогоднішній день, система мотивації найкраще розвинена в IT–компаніях. Це пов'язано з тим, що робота працівників даної галузі вимагає творчого мислення та креативу. Як відомо, знайти гарного IT–спеціаліста, який справді здатен привнести зміни в організацію, не так вже і легко, що зумовлює значний попит серед компаній на таких фахівців. Тому, для того, щоб залучити найкращих спеціалістів, провідні IT–компанії постійно розвивають власну систему мотивації персоналу.

Одним із найкращих мотиваторів можна заслужено вважати компанію Facebook. Заробітна плата інженера–програміста може досягати 150 тис. доларів за рік. Відповідно до рейтингу Glassdoor, Facebook в 2019 році знаходився в десятці компаній із найбільшим рівнем зарплатні (табл. 1) [6]. Так як засновник компанії Марк Цукерберг розуміє важливість сім'ї в житті людини, в Facebook надається чотиримісячна відпустка як для жінок, так і чоловіків протягом року після народження або усиновлення дитини.

Компанії цікавим способом вдалося поєднати принцип збереження здоров'я працівників та принцип екологічності. Цукерберг мотивує своїх співробітників добиратися на роботу на велосипеді, а для того щоб працівникам було зручно стежити за станом транспорту, в каліфорнійській штаб-квартирі є навіть майстерня з ремонту велосипедів. Для тих, кому зручно їздити на автомобілі, на території компанії є безкоштовна зарядна станція для електромобілів [7, с. 206]. Також для підтримки здорового способу життя працівників, їм надається можливість відвідувати спортзал та спортивні секції за рахунок організації. В будівлі компанії є кімната для відпочинку, де є різні настільні ігри та ігрові приставки. Співробітникам також надається медична страховка, в яку входять навіть стоматологічні послуги. На території штаб-квартири в Каліфорнії розміщені кафе та їдальні, де співробітники можуть безкоштовно поїсти. Для зближення колективу в Facebook часто проходять різні тематичні дні та свята.

Таблиця 1

ТОП-10 Компаній з найвищим рівнем зарплатні в 2019 р.

№	Назва компанії	Середня заробітна плата (USD)
1	Palo Alto Networks	170929
2	NVIDIA	170068
3	Twitter	162852
4	Gilead Sciences	162210
5	Google (Alphabet Inc.)	161254
6	VM Ware	158063
7	LinkedIn	157402
8	Facebook	152962
9	Salesforce	150379
10	Microsoft	148068

Досить нестандартний спосіб мотивації було розроблено й в одній із найдорожчих технологічних компаній Apple Inc [8]. Щороку працівники отримують знижку в розмірі 25 % на придбання музичних плеєрів iPod та планшетів iPad. Також кожні три роки співробітники отримують знижку в розмірі 250 доларів на придбання iPad, або 500 доларів на покупку комп'ютера лінійки Mac. Крім того, співробітникам надається знижка в 50 % на купівлю програмного забезпечення. Можна сказати, що це є доволі розумним та хитрим способом мотивації, адже таким чином Apple не тільки мотивує працівників, а й стимулює збут своєї продукції. Провідні співробітники компанії отримують заробітну плату до 160 тис. дол. США на рік, що надає гарантії їх безбідного існування. Також співробітники мають можливість безкоштовного лікування в провідних медичних закладах, використання новітніх аварійних захисних систем, використання безпечного устаткування.

**Висновки.** Отже проаналізувавши визначення мотивації різних науковців та сутність даного поняття, можна сказати, що його трактування залежить від того, в якому значенні та контексті застосовується поняття мотивації в менеджменті. Розглядаючи мотивацію з точки зору психології, це поняття варто трактувати як внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію як функцію менеджменту, то її варто тлумачити як процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації.

На сьогоднішній день актуальною проблемою є збереження здоров'я працівників. Тому в якості мотиваційних заходів провідні компанії дають можливість вирішити проблему малорухливого способу життя офісних працівників, що знижує ефективність роботи працівників.

Актуальною проблемою є і звільнення працівників, яка вирішується за допомогою аут-плейсменту. Сам факт того, що компанія не кидає напризволяще працівників, які підпали під скорочення, зменшує де-мотивуючі настрої в колективі.

Як показує досвід провідних транснаціональних корпорацій у сфері ІТ, лише використовуючи нові та нестандартні методи мотивації можна залучити висококваліфікованих фахівців та підвищити рівень лояльності штату працівників до компанії. Серед основних трендів в сфері мотивації персоналу можна виділити: здоровий спосіб життя працівників, якісне безкоштовне харчування, медичне страхування, облаштування кімнат для відпочинку тощо. Якщо співробітники будуть задоволені своєю роботою та умовами, в яких вони працюють, то працівники докладатимуть максимальних зусиль для того, щоб компанія якомога довше залишалася успішною на ринку.

### Список бібліографічного опису

1. Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Житомирська політехніка*. 2011. № 2(20). С. 201–211.
2. Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206–213.
3. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки*. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29.
4. Костюхіна І. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. *Escadra Recruitment Agency*. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html> (дата звернення 24.06.2020).
5. Susan M. Heathfield Outplacement is a service for laid-off employees. *The balance careers*. URL: <https://www.thebalancecareers.com/outplacement-is-a-service-for-laid-off-employees-1918584> (дата звернення 24.06.2020).
6. The highest paying companies of 2019. *Glassdoor*. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/highest-paying-companies-2019/> (дата звернення 24.06.2020).
7. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найшасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11. Том 1. С. 204–209.
8. Ящук Ю. І., Лисенко Ю. В. Мотивація як один з методів управління персоналом. *Наукова спільнота*. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1038/> (дата звернення 24.06.2020).

### References

1. Zamula I. V., Shymanska K. V. Poniattia motyvatsii pratsivnykiv, yii vydy ta zviazok iz systemoiu bukhgalterskoho obliku. Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu. Zhytomyrska politehnika - Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis. Zhytomyr Polytechnic, 2011, no. 2(20), pp. 201–211 [in Ukrainian].
2. Smetaniuk O. A., Delhado R. Kh. H. Poniattia motyvatsii ta stymuliuвання трудової діяльності. Ekonomichniy prostir - Economic space, 2014, no. 86, pp. 206–213 [in Ukrainian].
3. Baksakova, O. M., Riabova, A. O. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia resursu robochoi syly personalu pidpriemstva, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Serii: Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University, Series: Economic Sciences, 2017, no. 6/1, pp. 25–29 [in Ukrainian].
4. Kostiukhina I. Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekrety uspishnykh kompanii. Escadra Recruitment Agency. Available at: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html> (accessed 24.06.2020).
5. Susan M. Heathfield Outplacement is a service for laid-off employees. The balance careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/outplacement-is-a-service-for-laid-off-employees-1918584> (accessed 24.06.2020).
6. The highest paying companies of 2019. Glassdoor. Available at: <https://www.glassdoor.com/blog/highest-paying-companies-2019/> (accessed 24.06.2020).
7. Mahas O. V., Martseniuk O. V. Motyvatsiini pidkhody Facebook i Google do stvorennia naishchaslyvishoho i naiproduktivnishoho robochoho mistsia. Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa - Bulletin of the student scientific society of DonNU named after Vasyl Stus, 2019, no. 11/1, pp. 204–209 [in Ukrainian].
8. Iashchuk Yu. I., Lysenko Yu. V. Motyvatsiia yak odyin z metodiv upravlinnia personalom. Naukova spilnota - Scientific community. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1038/> (accessed 24.06.2020).

Дата подання публікації 20.06.2020 р.