

Соколюк Г.О.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Миколіук О.А.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Sokoliuk G.O.,  
*can.d.sc.(econ.), assistant professor  
of the department of management*  
Mykolyuk O.A.  
*can.d.sc.(econ.), assistant professor  
of the department of management  
Khmelnytskyi National University*

## MANAGEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку менеджменту підприємств все більш актуальними стають питання управління мотивацією персоналу. Адже це найважливіший ресурс підприємства, який здатен впливати на його прибутковість та конкурентоспроможність. Аналіз практичної діяльності українських підприємств показує, що в більшості випадків використовуються лише окремі елементи мотивування працівників, які здійснюють короткостроковий вплив. Розробка системи мотивації персоналу підприємства та ефективне управління нею в цілому та окремими її елементами забезпечить підвищення продуктивності праці й оптимальне використання наявних трудових ресурсів, а це є одним із основних факторів зростання результативності та прибутковості діяльності підприємства. Тому, важливо не відокремлено використовувати різні методи та прийоми мотивації персоналу підприємства, а створювати систему комплексного управління даним процесом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та методичних аспектів мотивації персоналу присвячували свої роботи багато вітчизняних науковців, зокрема: Д. П. Богиня, В. М. Гриньова, І. А. Грузіна, Н. А. Іщенко, Я. Д. Качмарик, А. М. Колот, В. Д. Курманська, К. Г. Наумік, Д. І. Поліщук, М. В. Семикіна, О. І. Синицька, С. О. Цимбалюк А. В. Черкасов, В. М. Щегорцова.

Однак, для забезпечення ефективності системи мотивації персоналу підприємства, більш детального вивчення потребує саме процес управління даним поняттям та узагальнення існуючих теоретичних і методичних підходів до досліджуваного питання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчення особливостей та узагальнення теоретичних і методичних аспектів управління системою мотивації персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства потребує значної уваги до питань управління його мотивацією. Важливим для підприємства є не лише переконання працівників у змістовності та доцільності їхньої праці, а й можливість викликати відчуття приналежності до організації в якій вони працюють. Це забезпечить зниження рівня плинності кадрів та особисту активність, зацікавленість людини в діяльності.

Задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. І навпаки, у разі, якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання, що характеризується погіршенням результатів праці, байдуже ставлення до роботи, погіршення взаємовідносин з керівниками та колегами, емоційне виснаження [3, с. 27].

Проте, занадто висока мотивація особистості може спричинити певні ускладнення в процесі управління її діяльністю. Таким чином, управління мотивацією персоналу підприємства повинно реалізовуватись так, щоб забезпечувалась не лише ефективність праці окремих його працівників, а й діяльності підприємства в цілому.

Мотивація є комплексним, складним соціально-економічним та психологічним поняттям, яке трактувати однозначно досить важко. У науковій літературі дане поняття використовують у двох

значення: як процес, що забезпечує активність діяльності, та як система чинників, що визначають поведінку людини та спонукають її до активності.

Черкасов А.В. визначає, що сутність мотивації характеризується: з психологічної точки зору – спонуканням людини до працеприкладання та ефективної праці під впливом зовнішніх чинників відносно підприємства з урахуванням усіх складових елементів; з соціальної точки зору – спонуканням працівників до підвищення рівня конкурентоспроможності своєї праці та підприємства в цілому з урахуванням попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці, наданням можливості кожному працівнику підвищити свій освітній рівень та кваліфікацію, підвищити соціальний статус у суспільстві та добробут; з економічної точки зору – збалансованістю між досягненням загальних цілей підприємства та окремого працівника в отриманні доходу, який задовольнить обидві сторони соціально-трудова відносин – роботодавця та працівника і сприятиме розширенню процесу виробництва [9, с. 5].

Узагальнюючи різні наукові підходи, Щегорцова В.М. наводить класифікацію мотивації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація мотивації

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи мотивації
За джерелами виникнення мотивів	внутрішньо організована; зовнішньо організована
Залежно від досягнення кінцевого результату	мотивація ефективна; мотивація неефективна
За основними групами потреб	матеріальна; трудова; статусна
За стилем керівництва	гуманістична; активно-пізнавальна; самоактуалізуюча; активно творча; Я-концентрована; ситуативна (адаптивно невизначена)
Залежно від строку дії мотивів	ближня; постійна; дальня
За напрямком використання	пряма; непряма
За засобами використання	нормативна; примусова; стимулююча
За напрямком на досягнення цілей	позитивна; негативна
За широтою розробки та використання	загальна; групова; індивідуальна
За силою прояву мотивів	висока; помірна; низька

Джерело: [10]

Черкасов А.В. зазначає, що роль мотивації в системі управління як персоналом, так і підприємством полягає у наступному: мотивація представляє собою процес, за допомогою якого керівники спонукають працівників діяти з метою досягнення цілей підприємства; з точки зору формування конкурентоспроможної робочої сили, розвиток мотивації будується на врахуванні чинників зовнішнього ринку праці відносно підприємства, що дозволяє залучити на підприємство висококваліфіковану робочу силу; необхідним є управління мотиваційною діяльністю на перспективу, що дозволяє зберегти наявний кваліфікований потенціал; у сучасних умовах формування принципів управління персоналом підвищується роль особистості, що вимагає ретельного вивчення мотиваційних установок працівника, вміння їх формувати та використовувати відповідно до завдань, що ставляться перед підприємством [9, с. 6].

Богиня Д.П. зазначає, що мотивація і стимулювання праці є складовими системи соціально-трудова відносин [1].

Поліщук Д.І. стверджує, що фактором мотивації передусім виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [6].

Синицька О.І. зазначає, що управління мотивацією персоналу має визначати стратегічні орієнтири подальшого розвитку і трансформації потреб працівників в певному напрямі, оцінюючи на кожному етапі розвитку підприємства можливості та засоби забезпечення потреб найманих працівників, наближення їх інтересів з інтересами роботодавців [8]. М.В. Семикіна та Н.А. Іщенко пропонують мотивацію персоналу забезпечувати за рахунок пошуку оптимальної стратегії [7]. Гриньова В. М. та Грузіна І. А. основою управління персоналом підприємства визначають формування мотиваційної стратегії, яку розглядають як складний, відносно стійкий процес, обумовлений особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб, їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [2].

Погоджуючись із вищевикладеними підходами, варто зазначити, що в сучасних умовах забезпечення дієвості мотиваційних заходів потребує формування підприємством власної системи мотивації на основі економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. При цьому слід зазначити, що ефект від мотивації можна отримати, використовуючи індивідуальні підходи, які будуть враховувати мотиваційні сфери кожного працівника. Управління мотивацією персоналу підприємства

повинно здійснюватись на основі співпраці працівника та роботодавця у коротко та довгостроковій перспективах. Враховуючи цілі організації, її керівництва та працівників виробляються відносини оптимальні для усіх сторін.

Управління мотивацією утворює систему, яка дає змогу практично впливати на трудову поведінку персоналу. Наумік К.Г. зазначає, що зміст функції мотивації змінюється та збагачується зі зміною та ускладненням моделі працівника, на яку орієнтується керівництво підприємства. З розвитком технологічних способів виробництва економічна наука вивчає людину не тільки як ресурс, але і як особистість, орієнтуючись на соціальну, компетентну, моральну модель людини-працівника. Особливої актуальності для управління мотивацією персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому. Ефективне використання людських ресурсів забезпечується вмінням менеджерів організовувати роботу в команді, синергетичний ефект якої забезпечується визначенням та розв'язанням виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства (табл. 2) [5, с. 6].

Таблиця 2

Можливі протиріччя між цілями працівника та підприємства

Цілі працівника		Цілі підприємства
<i>Економічний аспект</i>		
Зменшення робочого навантаження (при незмінній заробітній платі)	← →	Інтенсифікація праці (при незмінній заробітній платі)
Зростання заробітної плати (при незмінній продуктивності праці)	← →	Зменшення витрат на заробітну плату (при незмінній продуктивності праці)
Збільшення витрат на соціальний розвиток	← →	<i>Економічні витрати на соціальний розвиток</i>
<i>Адміністративно-організаційний аспект</i>		
Розвиток кар'єри	← →	Регламентована організаційна структура
Зменшення відповідальності та спрощення обов'язків	← →	Посилення відповідальності та ускладнення обов'язків
Звичка, інерція поведінки, небажання змін	← →	Інноваційний розвиток, функціонально гнучка організація
<i>Соціально-психологічний аспект</i>		
Особисті переваги, неформальні зв'язки	← →	Посадова ієрархія
Індивідуалізм у творчості (конкуренція)	← →	Згуртованість, колективна творча робота
Психологічна сумісність з керівником та колегами	← →	Професіоналізм та кваліфікація працівників

Джерело: [5, с. 6]

Враховуючи можливі протиріччя між цілями працівника та підприємства, керівництво формує у працівників певні стимули, розраховані на довгострокову та короткострокову перспективу. Довгострокові пов'язані із загальними цілями працівника та роботодавця, а короткострокові з конкретною діяльністю працівника, тобто її продуктивністю. Це дозволяє уникнути дисонансу між співробітником і керівником.

Щегорцова В.М. зазначає, що фактори мотивації (мотиватори) є причинами, що спонукають людину до діяльності. Вони поділяються на внутрішні (залежать і визначаються мотиваційною сферою людини) та зовнішні (це методи мотивації, що здійснюють вплив ззовні). До внутрішніх факторів можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчість, задоволення від виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації можуть бути доход, просування службовими сходами, визнання та стан в суспільстві. Таким чином, внутрішні фактори служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні – спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов [11]. Важко визначити під впливом яких саме внутрішніх чи зовнішніх мотиваторів людина здійснює ті чи інші дії. Кращий ефект від застосування зовнішніх мотиваторів досягається, якщо вони співпадають з внутрішніми мотиваторами, тобто особистими мотивами, цілями людини.

Мотиваційний процес має циклічний характер і складається з шести етапів: виникнення потреби; пошуку засобів задоволення потреби; пошуку та аналізу інформації; визначення напрямів; виконання конкретних дій; одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об'єкт. На цьому етапі людина визначає, на скільки одержана винагорода збігається з очікуваною. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або посилюється [3, с. 26].

На основі існуючих методів, використання досвіду успішних іноземних та вітчизняних компаній щодо мотивації персоналу, уникаючи протиріч між цілями працівника та підприємства, етапів мотиваційного процесу розробляється, або удосконалюється існуюча система мотивації персоналу, яка, на нашу думку, включає наступні етапи побудови: аналіз мотиваторів та демотиваторів персоналу підприємства; оцінка задоволеності працівників мотиваційними заходами, які використовуються;

оцінка впливу використовуваних мотиваційних заходів на ефективність діяльності підприємства; розробка пропозицій з удосконалення існуючих мотиваційних заходів; визначення мотиваторів, які покращать систему мотивації; прогнозування ризиків, пов'язаних із зміною системи мотивації; розробка заходів мотивації на основі здійснених досліджень; впровадження пропонованих заходів; розробка та впровадження заходів з протидії опору змінам; оцінка їх дієвості.

Для того, щоб працівники сприймали систему оплати і заохочень (включаючи пільги, що існують в організації) як справедливу, Курманська В.Д. пропонує застосовувати наступні заходи: виявлення через соціологічні опити чинників, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці, що діє в організації, і практикою надання тих або інших пільг, а також ухвалення у разі потреби відповідних корегувальних заходів; покращене інформування працівників про те, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо), кому і за що вони надаються; виявлення в ході особистих контактів з підлеглими можливої несправедливості в оплаті працівників, присудженні премій і розподілі інших заохочень для подальшого відновлення справедливості; постійне відстежування ситуації на ринку праці та рівня оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнювати себе працівники; внесення своєчасних змін у систему оплати їх праці [4].

Для забезпечення дієвості системи мотивації персоналу підприємства, потрібно управляти даним процесом. Щегорцова В.М. пропонує здійснювати таке управління за допомогою основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю [11].

Планування мотивації праці персоналу підприємства передбачає комплекс матеріальних та не матеріальних заходів, які будуть прописані та зафіксовані в конкретних документах. Очікування гарантованої винагороди забезпечить активізацію дій працівників.

Розробка організаційної структури дозволить визначити суб'єкти, об'єкти їх завдання та взаємозв'язки в процесі управління системою мотивації персоналу підприємства. На рисунку 1 відображено організаційну схему управління системою мотивації персоналу підприємства.

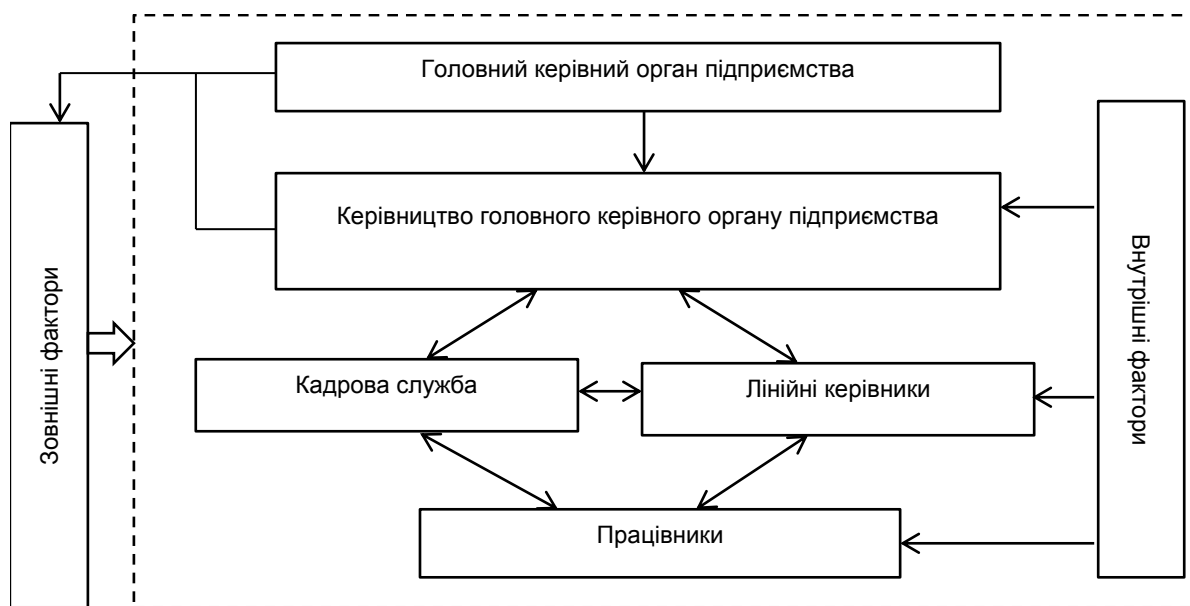


Рис. 1. Організаційна схема управління системою мотивації персоналу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Основними суб'єктами управління мотивацією персоналу підприємства є головний керівний орган підприємства та керівництво головного керівного органу, які приймають рішення щодо методів мотивації персоналу, тим самим визначаючи зовнішні мотиватори. В свою чергу зовнішні фактори здійснюють вплив на весь процес мотивації персоналу. Керівництво головного керівного органу делегує кадровій службі та лінійним керівникам повноваження щодо реалізації заходів мотивації працівників, контролюючи їх діяльність, при цьому зворотний зв'язок забезпечить можливість визначення та усунення існуючих проблем мотивації. Потрібно враховувати також вплив внутрішніх мотиваторів кожного працівника не залежно від посади, яку він займає.

Планування та організація процесу мотивації персоналу підприємства не дасть бажаного результату без використання функції мотивації цього процесу. Потрібно зацікавити людей розробляти мотиваційні заходи та реалізовувати намічені плани [11]. Тому при плануванні мотивації персоналу слід визначати винагороди за ефективну розробку та реалізацію системи мотивації. При цьому визначення такої ефективності, або навпаки помилки та недоліки в системі мотивації забезпечить

реалізація функції контролю, яка також надасть можливість визначити дієвість окремих заходів та справедливість винагородження чи покарання працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Мотивація персоналу потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства, у якій буде сформовано необхідний рівень вмотивованості працівників до ефективної праці та управління нею. Комплексна система мотивації має враховувати всі потреби та інтереси кожного окремого працівника у трудовому колективі, формувати мотиваційно-стимуляційну основу діяльності як в макро-, так і в мікросередовищі організації, впливати на мотиваційну свідомість працівника. У практичній діяльності підприємств можуть виникати певні проблеми при управлінні системою мотивації персоналу. Це спричинено особливостями мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва. Хоча деякими науковцями дане питання піднімалось, проте особливості мотивації персоналу значно змінюються під впливом сучасних економічних тенденцій. Тому темою подальших досліджень буде вивчення особливостей управління мотивацією персоналу машинобудівних підприємств.

#### Література

1. Богиня Д.П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин / Д.П. Богиня // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 4, Ч. 1, Т. 1. – С. 7-10.
2. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія / Гриньова В.М., Грузіна І.А. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 298 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
4. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятості населення . – 2014. – № 3. – С. 26-29.
5. Наумік К. Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / К.Г. Наумік ; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2003. – 19 с.
6. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д.І. Поліщук, Я.Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209–213.
7. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград : КОД, 2012. – 215 с.
8. Синицька О.І. Мотиваційні механізми як складові елементи системи управління підприємством / О.І. Синицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2, Т. 2. – С. 244-248.
9. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А.В. Черкасов ; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ, 2010. – 20 с.
10. Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації / В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2. – С. 344-349.
11. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України / В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2. – С. 356-363.

#### References

1. Bohynia, D.P. (2003), "Motivation and stimulation of work in the system of social and labor relations", *Visnyk Tehnologichnoho universytetu Podillia. Ekonomichni nauky*, no 4, part. 1, Vol. 1. pp. 7-10.
2. Hrynova, V.M. and Hruzina, I.A. (2012), *Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva* [Formation of enterprise's personnel management motivational strategy], monograph, HNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2011), *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Kurmanska, V.D. (2014), "Personnel motivation in the system of human resources management in the current economic conditions", *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*, no 3, pp. 26-29.
5. Naumik, K.H. (2003), "Development of personnel motivation", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.06.01, Kharkiv State Economic University, Kharkiv, Ukraine, 19 p.
6. Polishhuk, D.I. and Kachmaryk, Ya.D. (2011), "Motivation as the factor of enterprise productivity increasing" *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, Issue 21.8, pp. 209–213.
7. Semykina, M.V. and Ishhenko, N.A. (2012), *Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: poshuk optymalnoi stratehii* [Motivation of effective employment: optimal strategy search], monograph, KOD, Kirovograd, Ukraine.
8. Synytska, O.I. (2005), "Motivational mechanisms as the elements of enterprise management system", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, no 2, Vol. 2, pp. 244-248.
9. Cherkasov, A.V. (2010), "Formation of motivational mechanism in the system of processing agricultural enterprises staff management Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Lugansk National Agrarian University, Lugansk, Ukraine, 20 p.
10. Shhehortsova, V.M. (2012), "Public service human resources management: theory of motivation", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no 2, pp. 344-349.
11. Shhehortsova, V.M. (2011), "Motivation management of the civil servants labor in the executive bodies of Ukraine", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no 2, pp. 356-363.