
Лозовський Олександр Миколайович

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна

Рижук Вікторія Олегівна

здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна

МОТИВАЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглянуто відмінність між економічними категоріями «мотив» та «стимул». Акцентовано увагу на важливості формування сучасної мотиваційної системи, як базової складової у процесі управління персоналом. Розкрито основні завдання мотиваційної функції в менеджменті організації. Визначено основні типи нематеріальної та матеріальної мотивації працівників, принципів відмінності та взаємозв'язок. Досліджено вплив матеріальної і нематеріальної складової на ефективність діяльності підприємства загалом та окремих працівників зокрема і, на цій основі, наголошено на необхідності їхнього поєднання в формуванні сучасних методів та засобів роботи з персоналом.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання найважливішим ресурсом будь-якої організації був і залишається персонал зі своїми знаннями, навичками, а саме головне, бажанням працювати та удосконалювати власну майстерність. Виконання головного завдання – отримання прибутку та його поступового нарощування, напряду залежить від продуктивності праці кожного працівника, від їхньої самовідданості дорученій справі, бажання працювати, знаходити невикористані резерви, додаткові можливості. Саме тому мотивація виступає однією з найважливіших функцій менеджменту, базовою складовою конкурентоспроможності. Отже, проблема формування сучасної мотиваційної системи була і залишається пріоритетним завданням системи менеджменту підприємства.

Проблему мотивації праці персоналу досліджували і продовжують вивчати широке коло як зарубіжних так і вітчизняних фахівців. Серед них: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, О. Шелдон, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, А. Афонін, А. Грішнова, М. Карлін, А. Колот, К. Альдефер, В. Врум, М. Мескон, та ін.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць з даної тематики, питання мотивації є і залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

Метою статті є подальший аналіз особливостей застосування матеріальної і нематеріальної складової мотивації праці працівників, з урахуванням сучасного стану розвитку ринкових відносин в Україні, та пошуку нових можливостей її удосконалення.

Мотивація виступає однією з найголовніших функцій менеджменту. Адже фокусування працівників на досягненні цілей підприємства неможлива без мотивації, і є, по суті, головним завданням керівника. У свою чергу, адміністрація спроможна сформулювати дієву систему управління тільки у випадку розуміння які мотиви та стимули і як «змушують» людину діяти так а не інакше на користь організації. Отже, головний пріоритет в організації праці персоналу відведено мотиву.

Мотив - це те, що породжує певні дії людини, знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників. Мотив не тільки спонукає працівника до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.

На відміну від мотиву – стимул відноситься до зовнішніх спонукань, які мають цільову спрямованість. Мотив – це також спонукання, але в його основі може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, розпорядження тощо), так і особисті чинники, що примушують людину працювати (почуття обов'язку, відповідальність, страх, просування по службовій драбині тощо).

Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію відповідна можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу [3].

Виступаючи відповідною комбінацією внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, мотивація спонукає до діяльності, визначає поведінку, форми діяльності, спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації [5]. Вона повинна забезпечувати:

- відповідні стимули до праці;
- сприяти розвитку трудового потенціалу працівників;
- спонукати персонал до соціальної і економічної активності.

Завдяки реалізації мотиваційної функції, як засобу правління персоналом, адміністрація спроможна вирішувати наступні завдання:

- постійно удосконалювати організацію, підвищувати продуктивність та якість виконуваних завдань;
- формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі;
- сприяти формуванню відповідної організаційної культури.

Відомо, що трудова віддача немотивованих робітників становить лише 20% від трудової віддачі працівників гарно стимульованих на досягненні кінцевих результатів праці [1].

Основними способами мотивації праці сьогодні виступають матеріальні і нематеріальні чинники (рис. 1). Перші відображають роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Другі виступають у вигляді соціальних винагород в яких працівник бачить турботу про себе з боку керівництва.

Розглядаючи більш детально матеріальну і нематеріальну складову сучасної мотиваційної системи варто зауважити, що досить довгий час існував лише матеріальний варіант мотивації працівників. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

- рівня заробітної плати та її динаміки;
- наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількісних і якісних результатів праці;
- структури та матеріального забезпечення наявних грошових доходів працівника тощо [3].

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії, надбавки, доплати) за результати роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. Наприклад, заробітна плата працівника може складатися з: окладу (категорії



Рис. 1. Сучасні види мотивації персоналу
 [доповнено авторами на основі [1]]

оплати праці); надбавки (за вислугу років, знання мови, звання); персональної надбавки (за підсумками оцінки індивідуальної діяльності співробітника); бонуси (за досягнення мети). Крім цього, можна використовувати, як засіб мотивації - медичне обслуговування, страхування, відпочинок за містом, надавати інші можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства [4].

Разом з тим, варто пам'ятати, систематичне підвищення рівня заробітної плати не сприяє підтримці трудової активності і зростанню продуктивності праці на належному

рівні. Персонал зникає до даної мотивації, сприймає даний підхід, як базову складову управління, як гарантію трудових відносин, причому не зважаючи на те, як виконуються трудові завдання. Отже, даний метод варто застосовувати для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці.

Кожна людина влаштовується на роботу, перш за все, звертає увагу на те, яка у неї буде зарплата, чи матиме вона можливість отримати премії та інші бонуси у вигляді матеріальних винагород. Але не варто забувати про не менш важливу мотиваційну складову - нематеріальну. Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат для підприємства, проте значно підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник відчуває турботу про себе з боку керівництва.

Нематеріальна мотивація – це перш за все, підвищення лояльності співробітника до організації, основне спрямування якої, зниження операційних витрат при здійсненні відповідних операцій.

На важливість використання нематеріальної складової свідчать результати досліджень, проведених консультантом агенції «Шведські економічні й фінансові консультанти з міжнародного розвитку» К. Ферлінгом. Він встановив, що для шведських працівників першочергового значення набуває командний дух, дружба, партнерство та колектив, тобто формування єдиної команди, відчуття підтримки з боку колективу. На другому місці - цікава робота, на третьому - самостійний характер праці та відповідальність за кінцеві результати роботи. Розмір заробітної плати посідає сьоме місце. Основними мотивами керівників вищого рівня управління є можливість особистого розвитку, команда, якою вони керують, наявність умов для досягнення поставлених цілей. Важливе значення має також схвалення радою директорів результатів їхньої праці [6].

Система нематеріальної мотивації, на багатьох вітчизняних підприємствах, на жаль, недостатньо добре побудована і обмежується, як правило грамотами, подяками, корпоративними святкуваннями. На такі нематеріальні мотиви, як відкритий і постійний діалог керівництва з персоналом, додатковий соціальний пакет, безкоштовні тренінги і навчання не завжди вистачає ресурсів.

Подальший її розвиток, на нашу думку, необхідно здійснювати на основі удосконалення соціально-психологічних методів управління. Головне завдання повинно полягати у поділі успіху компанії із співробітниками - що є щось більшим ніж вираз вдячності або навіть надання грошової премії. Коли люди відчувають власний вклад у досягнення компанії, вони довше зберігають їй вірність і більш відповідально ставляться до роботи.

Потенційними методами нематеріальної мотивації праці повинні виступати всі наявні в розпорядженні суб'єктів господарювання організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, які узгоджуються з потребами й інтересами працівників.

Як свідчать результати проведених досліджень, сьогодні існує безліч нематеріальних винагород. Разом з тим, кожне підприємство повинно конструювати власну модель нематеріальної мотивації праці персоналу яка повинна враховувати наступні засоби мотивації:

По-перше, офіційне визнання заслуг, так звані «винагороди вдячності», а саме: нагородження почесними грамотами, подяками, тощо; вручення подарунків з написом-подякою; присвоєння звання почесного працівника, кращого за професією і т. і.: компліменти співробітникам за якісну роботу; згадки у засобах масової інформації, на різного роду зборах і нарадах.

По-друге, винагороди пов'язані зі зміною статусу працівника: оплата навчання співробітника; пропозиція брати участь у більш цікавому або матеріально привабливому проекті; підвищення у посаді; підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії та ін.

Третє, винагороди, пов'язані із зміною робочого місця переведення в інший підрозділ; виділення окремого кабінету; надання секретаря; надання додаткового офісного

обладнання; надання службового автомобіля.

Четверте, залучення працівників до управління: надання можливості вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів та підприємства загалом; ініціювання участі працівників у обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства; створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій тощо.

П'яте, збагачення змістовності праці: доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності; надання можливостей для розв'язання інноваційних завдань; формування творчих груп; та ін.

Шосте, стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи; оплату неробочого часу співробітників; оплату декретної відпустки; надання «банку неробочих днів» (співробітнику надається певна кількість неробочих днів протягом року, протягом котрих він може не працювати) ця кількість складається із норми відпустки і розумної кількості відгулів.

Сьоме, покращення умов праці в частині використання гнучких графіків роботи, що є, безперечно, новою формою організації праці на вітчизняних підприємствах. Сутність її полягає в тому, що працівник отримує можливість працювати як на робочому місці так і дистанційно залежно від домовленості між ним та керівником. Даний режим роботи доцільно рекомендувати бухгалтерам, економістам, фінансовим аналітикам іншим категоріям спеціалістів.

Також, необхідно пам'ятати і про важливість застосування таких нематеріальних фінансових винагород, як: цінних подарунків за якісне і своєчасне виконання виробничих завдань, подарунків до свят; надання туристичних путівок; сімейних подарунків до дня народження, подарунків з нагоди народження дитини тощо. Разом з тим, данні мотиваційні заходи ряд фахівців відносить до матеріальних не грошових винагород і, відповідно використовує в матеріальних винагородах персоналу.

Цінність винагород нематеріального характеру для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим, проектування та використання нематеріальних методів мотивації вимагає від роботодавця певних витрат, хоча і незначних [3].

Розглядаючи проблему формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві варто звернути увагу на ситуацію, яка склалася у світі протягом 2019-2021 років, пов'язану зі світовою пандемією COVID-19. Ризики та виклики, які постали як перед світовою економікою, так і перед економікою України внаслідок світової рецесії та введення в Україні обмежувальних заходів послаблюють мотивацію праці і загалом економічну активність підприємств, не говорячи про людські втрати, погіршення здоров'я. Ми розуміємо важливість і значущість системного, систематичного вдосконалення мотивації праці, але карантинні обмеження призводять до багатьох негативних наслідків: уповільнюється діяльність бізнесу, знижується продуктивність праці, скорочується виробництво та реалізація товарів (продукції і особливо послуг), зменшуються прибутки підприємств.

Аналіз даних міжнародної статистики (зокрема журналу «Євростат») засвідчив погіршення показників матеріальної мотивації праці в Україні порівняно з країнами ЄС:

- за показником середньомісячної заробітної плати Україна нині посідає найнижчу позицію на європейському континенті після Молдови. Відставання від країни-лідера Швейцарії складає 17 разів, Польщі і Словаччини – 3,4 рази, Румунії і Угорщини – 2,5 рази;
- внаслідок кризи системи мотивації в Україні зростають міграційні процеси, підприємства втрачають цінних фахівців, які обирають для працевлаштування країни, де гідно цінується праця [2].

Отже, мотивація виступає невід'ємною складовою управління персоналом. Однак

багато хто недооцінює деякі її складові та їхній вплив на продуктивність праці персоналу. Вважається, що лише матеріально забезпечений працівник здатний і налаштований на виконання поставлених завдань з максимальною віддачею. Звісно, даний вид мотивації був і є досить ефективним і актуальним і сьогодні, але з розвитком інноваційних технологій і суспільних відносин його вже недостатньо для формування сучасного мотиваційного середовища.

Адже, не завжди відбувається так, що чим вищий дохід тим краще задовольняються потреби працівника. Якщо організація, скажімо неспроможна надати можливість професійного зростання, офіційного визнання заслуг працівника, нормальних умов праці і відпочинку тощо, то ніякі відносні матеріальні стимули не примусять плідно працювати. Відсутність нормального психологічного мікроклімату у колективі, демократичного стилю керівництва, взаємодопомоги, підтримки, спілкування неспроможні компенсувати додаткові виплати. Слід пам'ятати, що людина - це не машина, у неї є душа, а відтак і духовні потреби, які не можливо задовольнити навіть найсучаснішою матеріальною складовою.

Таким чином, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення ефективного мотиваційного середовища. Середовища в якому співробітники будуть задоволені умовами праці і винагороди, що відображала досягнуті ними результати і тим самим стимулювала людей до реалізації власного потенціалу. Тільки за таких умов персонал докладатиме максимум зусиль при виконання поставлених завдань. У такій ситуації всі будуть задоволені: працівники матимуть роботу, яка їм подобається та приносить користь, власники підприємств – прибуткову справу, а споживачі якісні та надійні послуги.

Список використаних джерел:

1. Волошан К. В. (2019) Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матер. всеукр. наук.-практ. конф.: Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
2. Денисенко К.С. (2021) Деформація мотивації праці в умовах пандемії коронавірусу. *Економіко - правові дискусії*: матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: Кропивницький: ЛА НАУ, 83-84.
3. Колот А. М. & Цимбалюк С.О. (2011) *Мотивація персоналу*: Київ: КНЕУ: навч. посіб., 397.
4. Митрохіна Н.О. (2018) Матеріальна і нематеріальна мотивація в управлінні підприємством в сучасних умовах. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф.: Кривий Ріг, 365-367.
5. Никифоренко В. Г. (2013) *Управління персоналом*: Одеса: Атлант: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп., 275.
6. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А. & Т. М. Тарасенко (2019). *Управління персоналом в органах публічної влади*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ: навч. посіб., 200.