

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-04.3>

Гапєєва О.М.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та соціально-трудових відносин
Університет митної справи та фінансів

Скакун В.В.

магістр
Університет митної справи та фінансів

Gapeeva Olga, Skakun Violetta
University of Customs and Finance

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION IN MODERN MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

У статті розглянуто структурні елементи системи мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Проаналізовано внутрішні чинники формування системи мотивації та зовнішні складники. Пояснено, у чому полягає відмінність мотивів і стимулів. Справа в тому, що сьогоднішні реалії розвитку суспільства та економіки України зумовили новий комплекс проблем, серед яких особливу роль має проблема вдосконалення системи управління персоналом організації. Ефективність діяльності виробничої організації передусім залежить від якості роботи управлінського персоналу, який розробляє, організовує виконання, контролює, за необхідності оновлює усі процеси в організації. Завданням цієї сфери управління є підвищення ефективності виробництва та діяльності в організації за рахунок усебічного розвитку та розумного використання творчих сил персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності та ініціативи, що ґрунтується на формуванні оптимальної та ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. Отже, діяльність сучасних організацій України відбувається в середовищі, що швидко змінюється та вимагає внутрішніх перетворень. Проте забезпечення ефективної діяльності організацій в умовах розвитку ринкових відносин неможливе без створення адекватної системи мотивації праці в сучасній економіці. Усе вищевикладене свідчить про актуальність та своєчасність даного питання.

Ключові слова: мотивація, система, персонал, ефективність, організація, діяльність, підвищення ефективності, складники системи мотивації, стимулювання.

В статье рассмотрены структурные элементы системы мотивации персонала в современном управлении организацией. Проанализированы внутренние факторы формирования системы мотивации и внешние составляющие. Объяснено, в чём разница мотивов и стимулов. Дело в том, что сегодняшние реалии развития общества и экономики Украины обусловили новый комплекс проблем, среди которых особую роль играет проблема усовершенствования системы управления персоналом организации. Задачей этой области управления является повышение эффективности производства и деятельности в организации за счет всестороннего развития и разумного использования творческих сил персонала, повышения уровня его квалификации, компетентности, ответственности и инициативы, что основывается на формировании опти-

мальної і ефективної системи мотивації і стимулювання персоналу. Следователно, деятельность современных предприятий Украины происходит в быстроменяющейся среде, требующей внутренних преобразований. Однако обеспечение эффективной деятельности организации в условиях развития рыночных отношений невозможно без создания адекватной системы мотивации труда в современной экономике. Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности и своевременности данного вопроса.

Ключевые слова: мотивация, система, персонал, эффективность, организация, деятельность, повышение эффективности, составляющие системы мотивации, стимулирование.

The structural elements of the system of personnel motivation in modern organization management are considered in the article. The internal factors of motivation system formation and external components are analyzed. The difference between motives and incentives is explained, in order to interest workers in achieving the best results in their work. The fact is that today's realities of development of society and economy of Ukraine have led to a new set of management problems, among which a special role is played by the problem of improving the personnel management system of the organization. The effectiveness of the production organization primarily depends on the quality of management staff, which develops, organizes the implementation, controls, if necessary, updates all processes in the organization. High motivation of management staff in achieving the set goals is the engine of high performance of subordinates and the organization as a whole. The refore, the issue of motivating the effective work of management is a priority in the personnel management system of the organization. The task of this area of management is to increase the efficiency of production and activities of the organization through comprehensive development and rational use of creative forces of staff, improving their skills, competence, responsibility and initiative, based on the formation of optimal and effective system of motivation and incentives. Economic science has proven (and confirmed by practice) that in modern economic conditions, progress is ensured by a person and his motivation. Thus, the activity of modern organization of Ukraine takes place in an environment that is changing rapidly and requires internal changes. It is based on employee motivation, which focuses on meeting personal and collective needs and interests. However, ensuring the effective operation of organization in the development of market relations is impossible without creating an adequate system of work motivation in modern organization management. All of the above indicates the relevance and timeliness of this issue, and improvement of the motivational process in the modern organization.

Key words: motivation, system, personnel, efficiency, organization, activity, increase of efficiency, components of motivation system, stimulation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність питання проектування та оновлення системи мотивації не втрачає актуальності за умов кризового стану української економіки, стресового стану персоналу і зумовлена необхідністю організаційних змін, оптимізації витрат на заробітну плату, складністю середньострокового планування діяльності організації та бюджетування системи винагородження. Керівники вітчизняних організацій завжди усвідомлювали, що в сучасній економіці все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадро-

вого потенціалу. Основна мета процесу мотивації – отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності організацій. Отже, на нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення завдань, які стоять перед організацією, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал організації до ефективної діяльності. Одним із головних чинників, що забезпечує розвиток організації, у сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дає змогу отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Л. Портер та ін. Тематика мотивації та стимулювання на персонал у різних сферах діяльності досі привертає достатню увагу сучасних українських науковців, таких як: Л. Артеменко, С. Білорусов, Н. Богданова, І. Гліва, П. Ігнат'єв, Р. Гриффіна, Н. Гончарук, А. Єгоршина, С. Озінська, О. Єськова, С. Занюк, В. Соловйова, Т. Соколова, В. Цветков, Н. Стецюк, Г. Чернецька та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Проблема мотивації праці досить широко розглядається в науковій і публіцистичній літературі. Проте спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що утрудняє практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу в сучасній економіці організації визначається слабким вивченням особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва. Хоча низку праць, присвячених даній тематиці, опубліковано. Певну допомогу у вивченні структури стимулів і мотивів персоналу керівникам можуть надати соціологічні дослідження щодо особливостей і тенденцій розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Метою статті є аналіз та визначення складників системи мотивації персоналу в сучасній економіці організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вона спонукає людей до дії, тобто породжує інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [7].

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність [2]. Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей організації.

Форми мотивації персоналу представлені на рис. 1.



Рис. 1. Форми мотивації персоналу

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших її форм та включає заробітну плату, премії, бонуси. Проте практичний досвід свідчить, що неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись виключно виплатою лише заробітної плати.

Для переважної більшості організацій найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для всіх працівників [3]. Проте зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) мотивації персоналу [1].

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [4].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональним призначенням) подамо у вигляді таблиці (табл. 1).

Безпосередньо система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями організації, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників організації і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу організації від результативності та продуктивності їхньої праці (рис. 2).

Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації пер-

соналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин. Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності [5]:

- 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації;
- 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;
- 4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу;
- 5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності [6]. Одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі в організації забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та повній реалізації їхнього трудового потенціалу. Проведені дослідження дають змогу констатувати, що у структурі системи мотивації персоналу переважної більшості вітчизняних організацій домінує матеріальна форма мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма перебуває на низькому рівні. Зважаючи на те, що пріоритетними

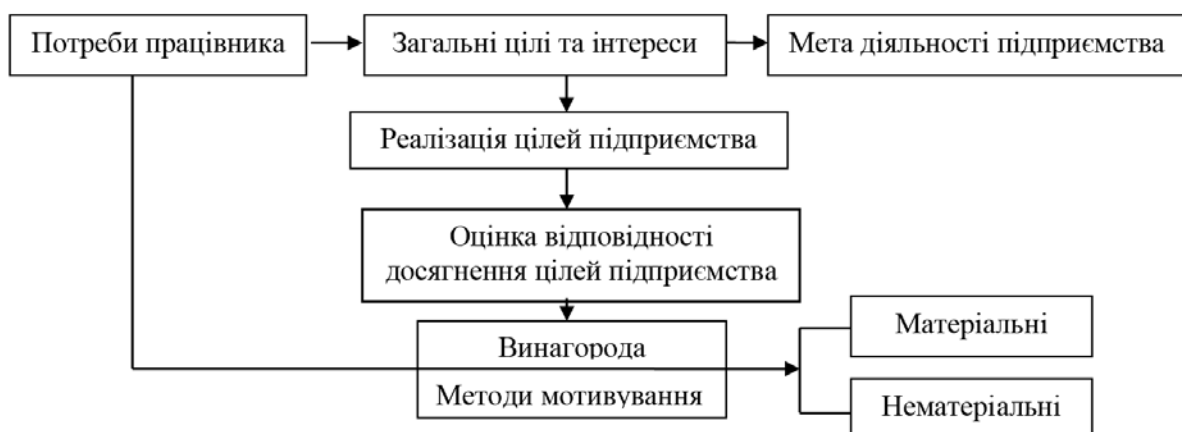


Рис. 2. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному управлінні підприємством

Класифікація методів мотивації персоналу

| № з/п | Класифікаційна ознака | Методи мотивації | Характеристика методів мотивації |
|-------|--------------------------------|-----------------------|---|
| 1. | За способом впливу | Примушення | Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.). |
| | | Винагородження | Основана на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка тощо) заохочення. |
| | | Солідарності | Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організац ії. |
| 2. | За суб'єктом | Самотивації | Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе. |
| | | Сторонньої мотивації | Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації. |
| 3. | За спрямованістю впливу | Позитивні | Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.). |
| | | Негативні | Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду). |
| 4. | За місцем виникнення | Внутрішні | Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами. |
| | | Зовнішні | Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу. |
| 5. | За економічним змістом | Фінансові | Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін. |
| | | Нефінансові | Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін. |
| 6. | За функціональним призначенням | Економічні | Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін. |
| | | Організаційні | Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи. |
| | | Соціальні | Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо. |
| | | Морально-психологічні | Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. |



Рис. 3. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу в сучасних організаціях

напрямами діяльності сучасних організацій є забезпечення отримання максимально можливого рівня прибутку та завоювання лідируючих позицій на ринку, вважаємо за доцільне забезпечити застосування комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників (рис. 3).

З'ясовано, що важливу роль у системі матеріальної мотивації відграє система преміювання, тому, окрім загальноприйнятих умов (підстав) нарахування та виплати премій працівникам, пропонуємо керівництву сучасних організацій урахувати також такі їхні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників, професіоналів та фахівців; премії за високі результати роботи та безперебійне виробництво – для робітників; щоквартальні та щорічні премії – для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік).

Дослідження свідчать, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, різноманітні доплати та премії є недостатньо дієвими

для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, адже чергове зростання рівня заробітної плати (премій) носить короткотерміновий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Пріоритетним є забезпечення впровадження складників нематеріальної мотивації.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Система мотивації праці може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від ефективності системи стимулювання в організації, загальної системи управління і особливостей діяльності самої організації. Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на дію на ті або інші потреби може бути здійснена на організаційно-розпорядливі (організаційно-адміністративні), економічні і соціально-психологічні. Так само методи стимулювання можна згрупувати в чотири види: економічні стимули, управління по цілях, збагачення праці, система участі.

Список літератури:

1. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 01.12.2021).
2. Баксалова О.М. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 25–29.

3. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. 2019. № 11. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 01.12.2021).
4. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 5. С. 34–38.
5. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. № 4. С. 59–65.
6. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці. *Вісник ТАНГ*. 2020. С. 43–46.
7. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ, 2019. С. 173–182.

References:

1. Korolkov V.V., & Babenko D.O. (2020) Udoskonalennya motyvaciynogo mexanizmu upravlinnya personalom pidpryyemstva [Improving the motivational mechanism of personnel management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (accessed 01 Desember 2021). (in Ukrainian)
2. Baksalova O.M. (2019) Motyvatsia yak funktsiya menedzhmentu v systemi zabezpechennya efektyvnoho vykorystannya resursu robochoyi syly personalu pidpryyemstva [Motivation as a function of management in the system of ensuring the efficient use of labor resources of enterprise personnel]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsionalnoho universytetu Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 25–29. (in Ukrainian)
3. Goltsman I.O. (2019) Teoretychni zasady formuvannya systemy motyvatsiyi v kadrovomu menedzhmenti yak vazhlyvyi chynnyk zabezpechennya konkurentospromozhnosti [Theoretical principles of forming a system of motivation in personnel management as an important factor in ensuring competitiveness], vol. 11. Available at: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (accessed 01 Desember 2021). (in Ukrainian)
4. Ivanov S.L. (2020) Rol nematerialnykh chynnykiv motyvatsiyi pratsi u formuvanni lyudskoho kapitalu suchasnoho pidpryyemstva v Ukraini [The role of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of modern enterprises in Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 5, pp. 34–38. (in Ukrainian)
5. Livoshko T.V., Tkachuk N.Yu. (2021) Skladovi systemy motyvatsiyi pratsi personalu na pidpryyemstvi [Components of the system of motivation of personnel at the enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkyi derzhavnoi inzhenernoyi akademiyi*, vol. 4, pp. 59–65. (in Ukrainian)
6. Mazur V.S. (2020) Vdoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi [Improving the system of work motivation]. *Visnyk TANG*, pp. 43–46. (in Ukrainian)
7. Mazur N.O. (2019) Rol stymuliv u systemi mtyvatsiyi personal [The role of incentives in the system of staff motivation]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: Zb.nauk.prats Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Upravlinnya lyudskymy resursamy:problem teorii ta praktyky*, pp. 173–182. (in Ukrainian)