

**Тюхтій М.П.**, д.е.н., професор  
кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Бережний В.І.**, студент  
Запорізька державна інженерна академія

## ПОЄДНАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ТА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Тюхтій М.П., Бережний В.І. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства.** У статті досліджено роль мотивації в сучасних умовах праці. Проаналізовано недоліки матеріальної мотивації праці. Дано пропозиції щодо втілення нематеріальної мотивації в діяльність підприємства.

**Ключові слова:** мотивація праці, методи стимулювання, персонал, співробітники, мотиваційний механізм.

**Тюхтій Н.П., Бережной В.И. Сочетание мотивационных аспектов и материального стимулирования труда персонала промышленного предприятия.** В статье исследована роль мотивации в современных условиях труда. Проанализированы недостатки материальной мотивации труда. Даны рекомендации по внедрению нематериальной мотивации в деятельность предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация труда, методы стимулирования, персонал, сотрудники, мотивационный механизм.

**Tyhtiy M.P., Beregnoy V.I. Combination of motivational aspects and financial incentives of personnel labour at the industrial enterprise.** The role of motivation in modern labor conditions was shown in the article. The disadvantages of material motivation were analyzed. Recommendations were made for the introduction of immaterial motivation in the activities of the companies.

**Keywords:** labour motivation incentives, methods of stimulation, staff, workers, motivational mechanism.

**Постановка проблеми.** Комерційний успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу, що знаходиться в його розпорядженні, а також в якому ступені працівники реалізують свій професійний потенціал. Механізмом, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями, є обґрунтована система мотивування та матеріального стимулювання, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем мотивації та матеріального стимулювання персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячено роботи відомих вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: А. Маслоу, Ф. Геруберга, М. Портера, М. Долішніва, М. Дороніна, М. Кіма, О. Лаврука, П. Мартіна, В. Москаленко, А. Колотко, В. Антоноука, Г. Шульги, В. Онікієнко, В. Самікіної, Л. Шевчука та ін. Водночас недостатньо вивчено сучасні процеси, що відбуваються на підприємстві, у контексті вдосконалення праці найманого персоналу шляхом мотивування та матеріального стимулювання працівників.

**Виклад основних результатів.** Мотивація є важливим фактором підвищення ефективності діяльності всієї організації, адже процес діяльності орга-

нізації можна добре спланувати й організувати, але якщо працівники цієї організації безвідповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і завдань, що поставили перед організацією, то результати контролю і підбиття підсумків не будуть утішними.

Комплексне визначення категорії «мотивація» пропонує Л.М. Шевчук: «Мотивація персоналу – це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [5].

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів, то її можна розподілити на шість послідовних стадій [3, с. 419].

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і вимагає свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але здебільшого виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби величина винагороди й її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Знання та розуміння того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дає змогу створити ефективну мотиваційну систему для підвищення продуктивності праці.

На характер мотивації значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль над станом мотиваційного процесу для його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього передусім треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [4].

Основними факторами, що мотивують людей до праці, є:

- Матеріальне стимулювання:
- заробітна плата, що включає основну (відрядну, погодинну, окладну) плату та додаткову (премії, надбавки за важкі умови праці, сумісництво, за роботу в нічний час і т. д.);
- бонуси – разові виплати з прибутку організації (винагорода, премія, річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років);
- участь в акціонерному капіталі – покупка акцій організації й отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій;

- участь у прибутках, формування заохочувального фонду;

- плани додаткових виплат – стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них належать подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних із роботою (ділових відряджень тощо);

- оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом – виділення коштів на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту. Надання транспорту: з повним обслуговуванням (із водієм); із частковим обслуговуванням особам, пов'язаним із частими роз'їздами, керівного персоналу;

- стипендіальні програми – виділення коштів на покриття витрат на освіту на стороні;

- програми навчання – покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації.

## 2. Умовно-матеріальне стимулювання:

- ощадні фонди – організація таких фондів для працівників організації з виплатою відсотка не нижче встановленого банком. Пільгові режими накопичення коштів;

- організація харчування – виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, на виплату субсидій на харчування;

- продаж товарів, що випускаються організацією або одержуваних за бартером;

- програми медичного обслуговування – організація медичного обслуговування або укладення договорів із медичними установами, виділення коштів на ці цілі;

- програми житлового будівництва – виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах;

- програми виховання і навчання дітей – виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного (в коледжі) виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії;

- гнучкі соціальні виплати – організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг;

- страхування життя – за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування – членів його сім'ї. Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника;

- асоціації отримання кредитів – установка пільгових кредитів на будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг.

## 3. Нематеріальне стимулювання:

- стимулювання вільним часом – регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівнику за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; шляхом організації гнучкого графіка роботи; шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці;

- трудове (організаційне) стимулювання – регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає наявність творчих елементів у процесі організації; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відраження;

- стимулювання на основі виразу суспільного визнання – вручення грамот, значків, вимпелів, розміщення фотографії на Дошці пошани.

Важливим аспектом у формуванні системи мотивації управлінського персоналу як складової частини загальної стратегії підприємства є:

- залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, вітчизняних консультантів;

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;

- розробка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;

- перепідготовка, підвищення кваліфікації управлінського персоналу;

- управління кар'єрою менеджерів [1].

У сучасних умовах праці мотивація є однією з важливих складників як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дає змогу не тільки активізувати потенціал людини в напрямку досягнення мети, але й приносить задоволення працівнику в процесі праці через задоволення його потреб і забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства. Кожен керівник має прагнути до організації дієвої системи мотивації на підприємстві, яким керує, що дасть змогу створити комфортні умови праці, адже саме мотивація визначає, якою мірою людина реалізує свій професійний потенціал. Можливо, будь-яку людину можна змусити працювати, але змусити любити свою роботу неможливо. Це можливо тільки тоді, коли людина сама цього захоче. Але все ж більшість керівників не бажає витрачати час на пошук дієвих важелів мотивації й обирає матеріальне стимулювання як найбільш дієве.

І справді, хто ж буде працювати задарма? Гроші стимулюють працівника до праці. Саме рівень зарплати в багатьох випадках сприяє залученню нових працівників, а також утриманню наявних. Також за допомогою грошей компанія показує співробітнику, що його цінують.

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності. Застосування матеріально-грошових стимулів дає змогу регулювати поведінку об'єктів керування на основі використання різних грошових виплат та впровадження грошових санкцій.

Основною частиною доходу найманого працівника є заробітна плата, яка за своєю структурою неоднорідна. Вона складається з двох частин: постійної

та змінної. Іноді цим частинам присвоюють статус потужного стимулу. Однак, за оцінками психологів, ефект збільшення заробітку позитивно діє на протяжні трьох місяців. Потім людина починає працювати у звичному для неї режимі [2].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, передусім працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висувуються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [4].

Цікавим способом удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу на промислових підприємствах може бути мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом.

Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України.

Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) дає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [6, с. 50].

На прикладі діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» можна простежити вдаль поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальне стимулювання на підприємстві являє собою заробітну плату, яка, своєю чергою має такі складники: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та заохочувальні виплати. До заохочувальних виплат належать: премії; винагороди; матеріальна допомога; надбавки і доплати, які не передбачені законодавством і перевищують розміри, встановлені чинним законодавством; трудові і соціальні пільги. Серед методів нематеріаль-

ного стимулювання працівників підприємства слід назвати оптимізацію організації робочих місць, створення кімнат відпочинку, організацію загально-виробничих свят, забезпечення робітників спецодягом та взуттям, знижки для працівників на продукцію власного виробництва, у разі потреби забезпечення робітників гуртожитком, можливість кар'єрного зростання та ін.

Важливо зазначити, що кожна людина індивідуальна і має свої першочергові потреби, тому мотивація для кожного працівника не повинна бути однаковою. Отже, під час формування системи мотивації керівник повинен урахувати соціальний статус, що характеризує місце особистості в системі суспільних відносин, її діяльність в основних сферах життя, та, врешті-решт, містить оцінку діяльності особистості з погляду суспільства, яка проявляється в конкретних кількісних та якісних показниках (у зарплаті, нагороді, званні, привілеях тощо), а також самооцінку, яка може або не може збігатись з оцінкою суспільства або соціальної групи, вік, стать, темперамент, а також психофізіологічні властивості кожного працівника.

**Висновки.** Питання мотивації та матеріального стимулювання праці носить комплексний, багатаспектний характер і вимагає індивідуальності кож-

ного суб'єкта господарювання, і нині науковці не можуть дійти єдиної думки щодо мотивації праці на підприємствах.

Можна стверджувати, що єдину, шаблонну систему, яка діяла би безвідмовно тривалий час, створити неможливо через зміни самого працівника та його потреб. Для мотивації персоналу необхідний диференційований підхід, тобто кожен керівник повинен самостійно створювати свою систему мотивації, орієнтуючись у ситуації.

Практика показує, що одним тільки збільшенням заробітної плати талановитих фахівців не втримати. Та й не кожен роботодавець готовий змагатись з конкурентами в гонці за підвищення платні. Для багатьох набагато простіше й дешевше запропонувати співробітникам дотації на обіди, оплату мобільного телефону і т. д. Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату.

Отже, система мотивації на вітчизняних промислових підприємствах повинна базуватись на поєднанні як матеріального, так і нематеріального заохочення, при цьому враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника. Саме за дотримання цих умов можна підвищити рівень зацікавленості робітників у результатах своєї праці.

#### Список літератури:

1. Боднарчук І.Б., Савка Т.М. Способи мотивації працівників на підприємстві / І.Б. Боднарчук, Т.М. Савка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42163>.
2. Богацька Н.М., Загоруйко М.О. Матеріальне стимулювання працівників і шляхи його підвищення / Н.М. Богацька, М.О. Загоруйко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76096>.
3. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калинеченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 417–420.
4. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / О.В. Коваль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rusnauka.com/2\\_KAND\\_2012/Economics/10\\_99163.doc.htm](http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm).
5. Осипова А.Ю. Мотивація персоналу підприємств легкої промисловості Вінниччини, як умова підвищення їх конкурентоспроможності / А.Ю. Осипова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.
6. Святненко Х.І., Бурачек І.В. Підвищення вагомості нематеріальної винагороди в системі мотивації праці в розрізі управлінського і виробничого персоналу / Х.І. Святненко, І.В. Бурачек // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 48–53.