

## ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### PROBLEMS OF MOTIVATION OF PERSONNEL AT ENTERPRISE

УДК 338.58:65.014

<https://doi.org/10.32843/infrastruct41-15>**Константинова Т.В.**

к.е.н., старший викладач кафедри управління бізнесом  
Одеська національна академія харчових технологій

**Шалений В.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління бізнесом  
Одеська національна академія харчових технологій

**Бровкіна Ю.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління бізнесом  
Одеська національна академія харчових технологій

**Konstantynova Tetyana**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

**Shaleny Volodymyr**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

**Brovkina Julia**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

У статті аналізуються такі категорії в управлінні персоналом, як «мотивація», «модель мотивації». Наведено поняття, основні концепції, способи і форми мотивації трудової діяльності, розглянуті основні моделі мотивації персоналу. Проблеми мотивації працівників підприємств завжди були і залишаються дуже актуальними. Це не залежить від суспільно-політичного ладу, який функціонує в окремо взятій країні. Актуальність проблем мотивації не заперечується ні наукою, ні практикою, тому що від розроблення ефективної системи мотивації залежить як підвищення соціальної і творчої активності конкретного працівника (менеджера, робітника), так і кінцеві результати діяльності підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Потреби співробітників досить різні, саме тому велике значення має виявлення потреб кожного працівника і спроба знайти способи їх задоволення окремо. Розробити власну програму мотивації для конкретного колективу дуже складно, адже кожна організація має свою структуру, і завдання мотивації підлеглих повинно вирішуватися на всіх рівнях ієрархії підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, персонал, співробітник, модель, способи мотивації, форми мотивації, самомотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

В статье анализируются такие категории в управлении персоналом, как «мотивация»,

«модель мотивации». Приведены понятия, основные концепции, способы и формы мотивации трудовой деятельности, рассмотрены основные модели мотивации персонала. Проблемы мотивации работников предприятий всегда были и остаются очень актуальными. Это не зависит от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране. Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от разработки эффективной системы мотивации зависит как повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), так и конечные результаты деятельности предприятий производственной и непроизводственной сфер деятельности. Потребности сотрудников достаточно разные, поэтому большое значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения отдельно. Разработать собственную программу мотивации для конкретного коллектива очень сложно, ведь каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчиненных должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, персонал, сотрудник, модель, способы мотивации, формы мотивации, самомотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

*The article analyzes such categories in personnel management as "motivation", "motivation model". Concepts, basic concepts, ways and forms of motivation of work activity are presented, basic models of staff motivation are considered. Problems of motivation of employees of the enterprises of activity have always been and remain very urgent. It does not depend on the socio-political system, which operates in a particular country and the whole world community as a whole. The urgency of the problems of motivation is not denied by science or practice, because the clear development of an effective system of motivation depends on both the enhancement of social and creative activity of a particular employee (manager, worker), as well as the end results of activity of enterprises of ownership, production and non-productive spheres of activity. The needs of employees are quite different, which is why it is important to identify the needs of each employee and try to find ways to meet them individually. Developing your own motivation program for a particular team is very difficult. After all, each organization has its own structure, and the task of motivation of subordinates must be solved at all levels of the hierarchy of the enterprise. An important role is played by the preparation of special techniques that make it possible to accurately diagnose the needs of employees. It should be understood that the individual motivation of employees should not be limited to providing additional material benefits for good performance work. The effectiveness of any motivational system in practice in mainly depends on the controls from top to bottom. Although over the past years, certain prerequisites have been made to enhance the role of themselves enterprises to develop their own motivation systems that are a specific period of time allow you to implement before enterprises goals and objectives in a market economy. Today, everyone knows that motivation is important. A factor encouraging workers to high-productivity labor. In the functioning of motivation systems and their development mainly depend on the employees of the management apparatus, on their qualifications, business qualities and other quality characteristics.*

**Key words:** motivation, stimulation, staff, employee, model, ways of motivation, forms of motivation, self-motivation, material motivation, intangible motivation.

**Постановка проблеми.** Мотивацією персоналу нині займаються HR-спеціалісти та керівники організацій.

У сучасних умовах фінансової кризи і високої конкуренції у промисловій сфері велике значення має застосування грамотної системи мотивації на підприємстві.

Організація мотивації персоналу в торгових організаціях заснована на соціальних гарантіях та пільгах, що включають добровільне медичне страхування та санітарно-курортне лікування. Методи матеріального стимулювання повинні бути вигідними як для компаній, так і для працівників.

Отримуючи грошову винагороду, працівник усвідомлює свою цінність в організації, що безпосередньо впливає на його самооцінку, соціальний статус, а отже, його робота стає більш ефективною. Грошові винагороди можуть бути у вигляді бонусів, підвищення зарплати або оплачуваної відпустки. Щоб розуміти мотивацію співробітників, керівник, співробітник кадрової служби повинні розуміти людську природу, глибинну мотивацію людини, що спонукає її до праці, а також її цінності. Незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, не всі аспекти мотивації доступні і зрозумілі, а моделі мотивації прямо суперечать одна одній.

Завданнями мотивації є спонукання працівників до ефективної праці, створення у них позитивного настрою, задоволення базових потреб співробітників; зниження витрат, зведення плінності кадрів до мінімуму, підвищення лояльності персоналу. Керівництво самостійно визначає пріоритетні завдання розвитку системи мотивації, виходячи з корпоративних норм, стратегії розвитку організації. Методи і цілі управління мотивацією відображаються у внутрішніх документах компанії (наприклад, у «Положенні про соціальну політику та мотивацію персоналу»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основі дослідження лежить аналіз багатьох робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Великий внесок у дослідження проблем мотивації зробили зарубіжні дослідники: К. Альдерфера, Дж. Адаір, Дж. С. Адамі, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Г. Латхем, К. Левін, Е. Локк, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, П. Мартін, Е. Мейо, У. Оучи, Л. Портер, Ш. Річі, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен та ін.

Аспекти мотивації трудової діяльності знайшли відображення у працях І.А. Васильєва, Є.П. Ільїна, С.Б. Каверіна, В.І. Ковальова, А.Н. Леонтєва, А.В. Філіппова та ін. Комплексний підхід до дослідження мотивації праці використовувався Б.С. Бурихіним, В.А. Гагою, Н.І. Захаровим, А.Ф. Зубковою, Н.І. Матузовим, І.В. Мішуровим, Т.Г. Озерніковим, Ю.П. Платоновим, І.П. Ловаріч, Б.Г. Прошкіним, С.Д. Резником, А.А. Ручкою та ін. Тему мотиваційного менеджменту розглядали А.П. Єгоршин, Е.А. Уткін, Е.А. Коротков.

Мотивація як функція управління досліджувалася А.А. Радугіною, Л.К. Слуцьким, С.А. Шапіро, В.А. Шаховим та ін.

Проблеми мотивації в системі управління організацією досліджуються у працях О.С. Віханського, Г. Гендлера, Б.М. Генкіна, В.І. Герчикова, Ф. Гуяр, А.Я. Кибанова, Е.М. Короткова, В.С. Магун, Дж. Ханта та ін.

Однак ця проблема поки що не отримала цілісного концептуального осмислення, що значно гальмує розвиток теорії і практики управління в цій сфері.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу на підприємстві, визначення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації та їх порівняння.

Ефективність будь-якої мотиваційної системи на практиці в основному залежить від органів управління, хоча за останні роки зроблено певні кроки до підвищення ролі підприємств у розробленні власних систем мотивації, які на конкретному відрізку часу дають змогу втілювати в життя цілі і завдання в умовах ринкових відносин. Нині всім відомо, що мотивація є важливим фактором спонукання працівників до високопродуктивної

праці. Функціонування систем мотивації і їх розроблення переважно залежать від працівників апарату управління, від їхньої кваліфікації, ділових якостей та інших характеристик.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Усі форми мотивації можна розділити на матеріальні (економічні) і нематеріальні (позаекономічні) стимули. Крім системи матеріального стимулювання, в компанії повинна бути розроблена додаткова система нематеріальної мотивації співробітників, орієнтована на задоволення їхніх психологічних потреб.

Реалізація принципу «багата і пряника» відбувається в розробленні позитивної мотивації, спрямованої на заохочення працівників за високі результати, і негативної мотивації, що складається із системи покарань і санкцій за низькі результати і порушення дисципліни.

Система мотивації не буде ефективною, якщо в ній передбачені лише покарання за помилки, низькі результати роботи і дисциплінарні порушення. Однак вона не буде ефективною і в тому разі, якщо буде складатися тільки з позитивних стимулів.

Також можна виділити внутрішні фактори мотивації, що враховують самооцінку співробітниками своїх результатів, і зовнішні мотиватори, пов'язані з оцінкою ступеня успішності роботи співробітників керівництвом компанії.

Добре, якщо оцінка керівництва формує самооцінку співробітником своїх результатів. У результаті зовнішня оцінка керівництва і внутрішня самооцінка співробітника будуть збігатися. «Якщо керівництво мене хвалить, значить, я працюю добре. Якщо лає, значить, я працюю погано», – так буде міркувати співробітник, для якого оцінка керівника є авторитетною і значущою. Але якщо керівник не помічає досягнень свого співробітника або надмірно захоплюється негативною мотивацією, можуть виникнути ситуації, в яких самооцінка співробітником своїх досягнень не буде збігатися з оцінкою керівництва.

Однак останнім часом все частіше говорять про необхідність індивідуального стимулювання ключових співробітників, а також групового (сегментованого) стимулювання окремих груп працівників, наприклад лінійного менеджменту або обслуговуючого персоналу. Оскільки у різних співробітників – різні потреби й інтереси, індивідуальна форма мотивації цінних співробітників компанії стає все більш популярною. І, нарешті, є форма самомотивації керівництва і співробітників, заснована на виділенні ними внутрішніх, значущих особисто для них стимулів до праці. Це можуть бути інтерес до роботи, радість від професії, задоволення від творчості, визнання своєї діяльності потрібною для суспільства, бажання допомогти клієнту вирішити його проблеми тощо.

Самотивація керівника і його ставлення до роботи транслюється на його управлінський стиль і діяльність усієї компанії. Самотивація керівника передається спочатку лінійному менеджменту, який безпосередньо взаємодіє з першою особою компанії. Потім, приходячи в свої підрозділи, керівники середньої ланки управління через свій настрій і ставлення до роботи надихають виконавський персонал. У деяких ситуаціях керівник компанії переносить (проектуює) власну мотивацію на зацікавленість співробітників, вважаючи, що потреби, які стимулюють до роботи його самого, присутні або повинні бути присутніми у співробітників. Насправді це далеко не так.

Виділення потреб, які значущі для співробітників, і організація заходів щодо їхньої мотивації – необхідна зовнішня умова активізації та підтримки механізму самотивації, мабуть, найефективнішого у всій мотиваційній системі. Якщо знати реальні інтереси і бажання співробітників і розробити систему мотивації, що відповідає цим потребам, то між керівництвом і персоналом виникне справжнє партнерство, про який мріє в душі кожен грамотний сучасний керівник.

Система мотивації, як і будь-яка система, будується на основі певних принципів. Можна виділити різні підходи до визначення ключових принципів побудови системи мотивації в організації. З одного боку, це принципи системного підходу, з іншого – принципи управління педагогічними системами. У системному підході підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію системи мотивації і мотиваційний механізм як сукупність взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення цілей в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, для формування правильної мотивації і стимулювання керівництву організації необхідно дотримуватися конкретних правил:

- визначити мету і роль для кожного працівника організації;
- сформулювати довгостроковий і короткостроковий плани з мотивації і стимулювання (спираючись на внутрішні і зовнішні фактори мотивації).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Origin of Strategy: Rich Horwath. Strategic Thinking Institute, 2006. URL: <http://www.strategyskills.com> (дата звернення: 15.03.2020).

2. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; под ред. Л. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

3. Дончак Л., Ціхановська О. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8). (дата звернення: 15.03.2020).

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2000. С. 16–20.

5. Портер М. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2001. 495 с.

6. Селіверстова Л., Єрмакова О. Особливості сучасного стратегічного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 4. С. 47–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_4_14) (дата звернення: 15.03.2020).

7. Сторчова Т., Заїнчковський А. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 6. С. 47–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13) (дата звернення: 15.03.2020).

#### REFERENCES:

1. The Origin of Strategy: Rich Horwath. Strategic Thinking Institute. (2006). [strategyskills.com](http://www.strategyskills.com). URL: <http://www.strategyskills.com> (accessed 15 March 2020).

2. Ansoff I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. M.: Jekonomika. (in Russian)

3. Donchak L. (2016). Sutnist ta udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The Essence and Improvement of Strategic Management of Enterprise]. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seria: Ekonomichni nauky. Economy. Management. Innovations Series: Economic Sciences, 2 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8) (accessed 15 March 2020).

4. Minzberg G., Al'strjend B., Ljempel Dzh. (2000). Shkoly strategij [School Strategy]. SPb.: Piter. (in Russian)

5. Porter M. (2001). Konkurencija [Competition]. M.: Vil'jams. (in Russian)

6. Seliverstova L., Yermakova O. (2016). Osoblyvosti suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of Modern Strategic Management]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine, (4), 47–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_4_14) (accessed 15 March 2020).

7. Storchova T., Zainchkovskiy A. (2016). Sutnist ta zmist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The Essence and Meaning of Strategic Management]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine, (6), 47–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_6_13) (accessed 15 March 2020).