

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE MODERN ENTERPRISE

УДК 33.336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>

**Шульженко І.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавська державна аграрна академія

**Запорожченко О.В.**

здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія

**Сазонова Т.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавська державна аграрна академія

**Shulzhenko Iryna**

Poltava State Agrarian Academy

**Zaporozhchenko Alexander**

Poltava State Agrarian Academy

**Sazonova Tatiana**

Poltava State Agrarian Academy

У статті досліджено роль мотивації та вдосконалення її механізму на базі соціально орієнтованого менеджменту у сучасному підприємстві. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства все більше пов'язується з чинниками нематеріальної мотивації, які істотно впливають на здатність персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що впливають із вірною побудованою моделі мотивації. Для цього необхідно розробити відповідний механізм, тобто систему цілей, вимог, принципів, методів та форм мотивації безпосередніх виконавців. У цій системі кожний елемент взаємопов'язаний та залежить від інших. Висвітлено необхідність формування соціально орієнтованого менеджменту як основи сучасної мотивації. Зазначено, що одним із найважливіших принципів соціально орієнтованого менеджменту є принцип соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** мотивація, соціально орієнтований менеджмент, соціальна відповідальність, персонал, організація.

В статье исследована роль мотивации и совершенствования ее механизма на

базе социально ориентированного менеджмента в современном предприятии. Совершенствование механизма мотивации персонала предприятия все больше связывается с факторами нематериальной мотивации, которые существенно влияют на способность персонала к продуктивной, качественной и творческой работе, генерирование и внедрение новых идей, получение новых знаний и выработку навыков, вытекающих из верно построенной модели мотивации. Для этого необходимо разработать соответствующий механизм, то есть систему целей, требований, принципов, методов и форм мотивации непосредственных исполнителей. В этой системе каждый элемент взаимосвязан и зависит от других. Освещена необходимость формирования социально ориентированного менеджмента как основы современной мотивации. Отмечено, что одним из важнейших принципов социально ориентированного менеджмента является принцип социальной ответственности.

**Ключевые слова:** мотивация, социально ориентированный менеджмент, социальная ответственность, персонал, организация.

*The article examines the role of motivation and improvement of its mechanism on the basis of socially-oriented management in a modern enterprise. Improving the mechanism of motivation of enterprise personnel is increasingly associated with factors of intangible motivation, which significantly affect the ability of personnel to productive, high-quality and creative work, generate and implement new ideas, acquire new knowledge and develop skills. To do this, it is necessary to develop an appropriate mechanism, is a system of goals, requirements, principles, methods and forms of motivation of direct performers. In this system, each element is interconnected and depends on the others. The necessity of formation of socially-oriented management as a basis of modern motivation is highlighted. Motivation on the basis of socially-oriented management is a powerful factor in the identity of the enterprise, as well as a tool for managing staff behavior. It is noted that one of the most important principles of socially oriented management is the principle of social responsibility. The main factors that motivate the reorientation of the management system to social aspects are described. Features of corporate social responsibility as an important component of socially-oriented management are considered. Today, many companies and organizations are increasingly aware of the benefits of socially responsible business, the implementation of social functions, in particular to motivate employees. The next component of improving the mechanism of motivation is the formation of employee loyalty - this is an important task in the field of motivation, which can create conditions for increasing the competitiveness of both individual employees and the company as a whole. Therefore, this factor must be taken into account in the motivational policy of the enterprise. As a result, it is proposed to take measures that will lead to the creation of an effective motivational environment at the enterprise. Due to the implementation of the proposed measures to improve the mechanism of work motivation in the enterprise can be improved economic and financial results of economic activity.*

**Key words:** motivation, socially-oriented management, social responsibility, personnel, organization.

**Постановка проблеми.** Під час дослідження діяльності підприємств і організацій значну увагу приділяється матеріальним чинникам мотивації. Проте недостатньо уваги приділяється тому факту, що суб'єктом господарювання виступає людина, на трудову поведінку та ефективність діяльності якої значний вплив здійснюють чинники не лише матеріальної, а й нематеріальної мотивації. Отже, необхідним є застосування певного мотиваційного механізму, який у змозі забезпечити підвищення ефективності діяльності організації, базуючись на нематеріальних чинниках.

Додаткової актуалізації вибраній темі надає нагальність переорієнтування системи менеджменту на соціальні аспекти.

При цьому особливу увагу потрібно зосередити на використанні основних положень соціально орієнтованого менеджменту як важливого елемента мотивації працівників. Одним зі складників соціально орієнтованого менеджменту є концепція корпоративної соціальної відповідальності, а також формування лояльності працівників, які у поєднанні з іншими мають удосконалити механізм мотивації працівників сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили наукові роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: О. Матросов [2], С. Михайлик [2], Д. Богиня, О. Грішнова [7], Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін,

А. Колот [8], О. Віханський, В. Сладкевич, О. Кузьмін, Т. Шафранська [4], О. Коломієць [4] та ін.

Серед наукових праць варто окремо виділити ті наукові доробки, в яких ґрунтовно висвітлюються окремі питання соціально орієнтованого менеджменту, зокрема соціальної відповідальності, яку багато авторів розглядають як чинник ефективного менеджменту [7–9].

Однак представлені дослідження недостатньо розглядають вплив корпоративної соціальної відповідальності на мотивацію працівників та управління поведінкою персоналу в сучасній організації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму мотивації персоналу підприємства, виявлення впливу соціально орієнтованого менеджменту на формування ефективних мотиваційних механізмів, які мають забезпечити імідж та конкурентоспроможність сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація персоналу підприємства з метою продуктивної роботи є запорукою швидкого розвитку сучасної організації незалежно від сфери її діяльності. Мотивація персоналу передбачає поєднання цілої низки складників. Зокрема, це спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що включає у себе необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; заохочення до стабільної та продуктивної зайнятості; розвиток конкурентоспроможності працівника. Мотивація активізує діяльність або спричиняє її припинення [1, с. 75].

Нематеріальне стимулювання останнім часом починає відігравати все більшу роль у структурі мотивів сучасних працівників. Дійовими чинниками мотивації є усвідомлення працівниками важливості та суспільної користі їхньої роботи, з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства [2, с. 111].

На практиці застосовують певну кількість способів нематеріальної мотивації співробітників. Окрім традиційних методів, зараз використовують і нові, наприклад гнучкий графік роботи, компенсація витрат співробітників на відвідування семінарів, покупку професійної літератури тощо. Хоча і проста подяка виявляється дієвим засобом нематеріальної мотивації. Коли керівництво підприємства цінує внесок співробітників у досягнення загальних цілей і відмічає їхню роботу, це призводить до бажаного ефекту без значних матеріальних витрат [3].

Саме на цьому ґрунтується соціальний вид нематеріального стимулювання. Соціальна мотивація – система заходів, спрямованих на матеріальне, професійне, моральне стимулювання діяльності персоналу для посилення особистої зацікавленості працівника у високих результатах праці. Комплекс заходів із мотивації персоналу зорієнтований на

підвищення активності працівників і досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності.

Соціальна мотивація передбачає досягнення суспільного схвалення професійних досягнень та задіяних при цьому індивідуальних якостей робітника. Вектор мотиваційної оцінки також може бути звернений у негативний бік і заснований на осудженні певних негативних якостей і покаранні за невдачі [4].

Треба додати, що високо мотивований персонал дає очікувані керівництвом результати і навіть може їх перевершувати, а це, своєю чергою, призводить до підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу, поліпшення умов їхньої праці, відпочинку, забезпечення розвитку та кар'єрного зростання тощо [5, с. 317].

Тобто механізм мотивації працівників сучасного підприємства повинен базуватися на основних положеннях соціально орієнтованого менеджменту. До його головних принципів відносять такі: суворота гуманістична орієнтація; корпоративне співтовариство; толерантність; співробітництво; висока відкритість; свобода; динамізм; відповідальність.

Соціально орієнтований менеджмент ґрунтується на соціальних технологіях, призначених для прийняття управлінських рішень соціального характеру, підвищення ефективності організаційного проектування, підбору, навчання кадрів і розвитку персоналу (формування ефективної мотиваційної політики), зняття соціальної напруги в колективі.

Одним із найважливіших принципів соціально орієнтованого менеджменту є принцип соціальної відповідальності.

Сьогодні багато підприємств і організацій усе більше усвідомлюють переваги соціально відповідального ведення бізнесу, реалізації соціальних функцій, зокрема з метою мотивації працівників.

Соціальна відповідальність – це дії організації, спрямовані на забезпечення благоустрою суспільства, що ґрунтується на добровільних засадах, а не на вимогах законодавчих актів.

Традиційно в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності найбільша увага приділяється розвитку відносин із працівниками підприємства, їх мотивації та соціальній захищеності. Подібний підхід виступає вже не просто як турбота про колектив, а розглядається як необхідна умова виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [6].

Корпоративна соціальна відповідальність як базова цінність повинна бути фундаментом мотиваційної політики підприємств і організацій. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним чинником для працівників на шляху досягнення як особистих, так і стратегічних цілей підприємства. Цінності позитивного впливу – це ті, що підтримують вигідну для підприємства поведінку працівників і допомагають утілити стратегічні цілі.

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності підприємства, необхідно, щоб система цінностей кожного працівника збігалася із системою цінностей усього підприємства, а система цінностей підприємства була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії, і підприємству вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей.

Наприклад, якщо цінністю підприємства є соціальна відповідальність, то працівники, які ставляться відповідально до клієнтів, до роботи, до підтримання кваліфікації, до навколишнього середовища, демонструють реальну цінність соціальної відповідальності для підприємства. Це зумовлює лояльність стейкхолдерів і забезпечує підприємству і кожному її працівнику розвиток та успішне майбутнє [7, с. 112–113].

Удосконалення механізму мотивації у сучасному підприємстві має спрямовуватися на стимулювання цінної для підприємства поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання його цінностей. Наприклад, цінність «орієнтація на розвиток» стимулюється через винагородження працівників за всі види навчання й підвищення кваліфікації (включаючи як офіційні програми, так і самостійний, неформальний, інформальний розвиток), за саме прагнення вдосконалюватися, досягати складних цілей тощо.

Соціальна відповідальність як базова цінність стимулюється через винагородження працівників за результатами високої якості роботи, позитивні відгуки споживачів, підтримку колег, участь у благодійних і волонтерських програмах тощо.

Науковцями пропонується схема впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну систему організації, яка передбачає декілька етапів, зокрема [8]:

- розроблення бачення й місії. Тобто сфокусувати наміри кожного працівника в організації на досягнення загальної мети. Керівники, менеджери й рядові працівники повинні мати ясне розуміння своєї особистої соціальної відповідальності та загального бачення соціальної відповідальності;

- вибір цінностей, моделей розвитку та оцінка гнучкості, обґрунтування необхідності змін. Тут виділяються цінності соціальної відповідальності відносно всіх зацікавлених сторін та оцінюється, як організація може пристосовуватися до цінностей соціальної відповідальності, ознайомлення підлеглих із планом перетворень;

- розроблення програми перетворень, цілей і ключових показників для ціннісної трансформації трьох рівнів: усієї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника;

- гармонізація системи соціальної відповідальності, формування лідерських цінностей та оцінка

моделей поведінки вищої управлінської ланки, поведінкова гармонізація для лідерів;

- передбачає програми особистісної гармонізації для керівників, групового єднання в окремих командах, функціональних структурах і підрозділах, а також тренінги на тему технологій соціальної відповідальності для всіх категорій працівників та актуалізацію бачення й цінностей компанії [8].

Схема впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну систему організації є основою мотиваційної політики та стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Це план дій, спрямований на виконання місії соціально орієнтованого підприємства, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску в розвиток суспільства [9, с. 27].

Наступним складником удосконалення сучасного мотиваційного механізму є формування лояльності персоналу до підприємства. Тобто під час впровадження цінностей соціальної відповідальності як складової частини нематеріальної мотивації необхідно врахувати такий важливий складник, як формування лояльності працівників. Це важливе завдання у сфері мотивації, що здатне створювати умови для зростання конкурентоздатності як окремих працівників, так і підприємства у цілому. Отже, даний фактор обов'язково слід урахувати в мотиваційній політиці підприємства [10, с. 80].

Лояльність персоналу з'являється тоді, коли група працівників перетворюється на колектив односторонців і головним мотиваційним чинником визначається не тільки рівень оплати праці, а й задоволеність персоналу процесом роботи. У сучасних реаліях умовою довгострокового існування підприємства є лояльність персоналу, тобто його відданість загальним цілям та сприйняття їх як особистих.

Уміння грамотно управляти процесом формування лояльності персоналу стає важливою умовою мотивації та запорукою ефективної діяльності, тому що підвищує у співробітників потреби у зростанні, розвитку і самовираженні за рахунок отримання більш вільного доступу до отримання освіти, просуванню по службі, самореалізації через досягнення високих результатів роботи і участь у справах підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можемо зробити висновок, що вдосконалення механізму мотивації у сучасному підприємстві включає декілька взаємопов'язаних складників. По-перше, це соціально орієнтований менеджмент, який ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності. По-друге, це управління процесом формування лояльності персоналу, тобто підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягнення загальнокорпоративних цілей.

Вищезазначені чинники у поєднанні стають важливою умовою мотивації та запорукою ефективної діяльності.

Для підвищення ролі соціальної відповідальності необхідно розробити етичний кодекс, який має ґрунтуватися на етичних нормах та правилах поведінки, враховуючи чесне ставлення до своїх обов'язків і порядність у відносинах бізнесу.

Тобто головною метою вдосконалення механізму мотивації є формування таких стимулів та умов праці, за яких співробітники бажали працювати заради досягнення поставлених перед ними завдань, унаслідок чого підвищиться ефективність діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Потапук І.П., Бунецька А.А. Проблема мотивації діяльності персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка Крима*. 2013. № 3(44). С. 74–77.

2. Матросов О.Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2013. № 2(995). С. 110–113.

3. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 05.05.2020).

4. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm) (дата звернення: 05.05.2020).

5. Сазонова Т.О., Галинець І.В., Переверзев С.С. Соціальна відповідальність підприємства як прояв його корпоративної культури. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 315–322.

6. Шульженко І.В., Алієва В.А. Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4(09). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (дата звернення: 05.05.2020).

7. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2011. № 2(2). С. 109–116.

8. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012, 234 с.

9. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6(63). С. 25–30.

10. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий*

*вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 2. С. 79–83.

#### REFERENCES:

1. Potapyuk I. P., Bunetska A. A. (2013) Problema motyvatsiyi diyal'nosti personalu na pidpryyemstvakh v suchasnykh umovakh [The problem of motivation of personnel at enterprises in modern conditions]. *Economy of Crimea*, no. 44, pp. 74–77.

2. Matposov O. D., Mikhaïlik S. V. (2013) Mopal'ne ta matepial'ne stymulyuvannya pratsi [Moral and material stimulation of work]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Technical progress and efficiency of production*, no. 22(995), pp. 110–113.

3. Leshchenko L. O. (2016) Motyvatsiya pratsi yak faktor pidvyshchennya prybutkovosti vyrobnytstva [Motivation of work as a factor in increasing the profitability of production]. *Effective Economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 05 May 2020).

4. Shafranska T. Yu., Kolomiets O. V. (2013) Osnovni vydy motyvatsiyi pratsivnykiv. [The main types of employee motivation]. Available at: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm) ua (accessed 05 May 2020).

5. Sazonova T. O., Galinets I. V., Pereverzev S. S. (2018) Sotsial'na vidpovidal'nist' pidpryyemstva yak proyav yoho korporatyvnoyi kul'tury [Social responsibility of the enterprise as a manifestation of its corporate culture]. *Economic Forum*, no. 4, pp. 315–322.

6. Shulzhenko I. V., Aliyeva V. A. (2018) Sotsial'na vidpovidal'nist' yak zasib upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi [Social responsibility as a means of conflict management in the organization]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 4(09). Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09> (accessed 05 May 2020).

7. Grishnova O. A. (2011) Vzayemozv'yazok tsinnostey lyudyny y tsinnostey orhanizatsiyi v systemi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Relationship between human values and organizational values in the system of social responsibility]. *Chernihiv scientific journal. Series 1, Economics and Management*, no. 2(2), pp. 109–116.

8. Kolot K. (2012) Sotsial'na vidpovidal'nist': teoriya i praktyka rozvytku [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

9. Komarova K. V., Kovalchuk N. V. (2016) Sotsial'na vidpovidal'nist' yak skladova stratehiyi rozvytku biznesu na pidpryyemstvakh Ukrayiny [Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises]. *Innovative economy*, no. 5-6, pp. 25–30.

10. Shulzhenko I. V., Sazonova T. O. (2010) Suchasni pidkhody do motyvatsiyi personalu v menedzhmenti [Modern approaches to staff motivation in management]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 79–83.