

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВАDIRECTIONS OF IMPROVING THE SOCIO-ECONOMIC MECHANISM
OF MOTIVATION OF ENTERPRISE STAFF

Розкрито сутність поняття «мотиваційний механізм». Зазначено, що мотиваційний механізм являє собою упорядковану сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети підприємства. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі й складності цілей підприємства. Розглянуто сучасні методи мотивації праці та їх вплив на результативність діяльності працівників. Визначено етапи системи мотивування працівників на підприємстві. Розкрито загальні принципи та особливості моделей мотивації праці у розвинених країнах світу. Визначено основні напрями удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства сфери поштового зв'язку (вдосконалення системи заробітної плати; вдосконалення організації праці; введення системи нарахування бонусів за виступу років).

Ключові слова: мотивація персоналу, мотиваційний механізм, мотиваційна стратегія підприємства, система мотивації, моделі мотивації праці.

The essence of the concept of «motivational mechanism» is revealed. It is noted that the motivational mechanism is an ordered collection of motives aimed at achieving the enterprise's goal. The structure and complexity of the motivation mechanism is adequate to the structure and complexity of the company's goals. Modern methods of work motivation and their influence on the effectiveness of employees' activities are considered. All methods of labor motivation are divided into three groups: 1) economic (direct) – piece rate payment, hourly payment, bonuses for rationalization, profit sharing, payment of training, payments for maximum use of working time; 2) economic (indirect) – subsidized food, additional payments for seniority, subsidized use of housing, transport, etc.; 3) non-monetary – job enrichment, flexible work schedules, labor protection, programs to improve the quality of work, promotion, participation in decision-making at the highest level. The stages of the system of motivating employees at the enterprise are defined. The first stage is the development and implementation of material and moral stimulation methods. During the design of the motivation system, special attention must be paid to the processes affecting the competitiveness of products. This involves the development of the second stage – a system of motivating employees in the direction of creative activity. At the second stage, they propose to improve the system of motivating employees, which will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise. The third stage is characterized by the creation of a general motivation system based on the prepared philosophy of quality and involves profound changes in the understanding of the quality of work. Three approaches to the selection of the company's motivational strategy are distinguished: incentive and punishment; motivation through work; systematic communication with the manager. General principles and features of work motivation models in developed countries of the world are disclosed. The main areas of improvement of the socio-economic mechanism of motivation of the personnel of the company in the field of postal communication (improvement of the wage system; improvement of the work organization; introduction of the system of accrual of bonuses for years of service) have been determined.

Key words: personnel motivation, motivational mechanism, motivational strategy of the enterprise, motivational system, models of labor motivation.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-23>

Шульга О.А.

д.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту, публічного управління
та адміністрування,
Державний університет
інтелектуальних технологій і зв'язку

Shulha Olha

State University of Intellectual Technologies
and Telecommunication

Постановка проблеми. У сучасних умовах досягнення будь-яких цілей, які стоять перед підприємством, можливе часто за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємства до більш ефективної діяльності. Тобто у сучасних умовах персонал часто стає вирішальним фактором, який забезпечує підприємству довготривале функціонування на ринку та гарну репутацію. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є продуктивне та інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Призначення мотивації праці – змусити людину відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Саме у зв'язку з цим розробка напрямів удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу та подальший пошук можливостей забезпечення ефективної мотивації праці не втрачають своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства займаються такі вчені, як: Г.І. Зеленько [1], О.Ю. Лінькова [2], Т.П. Остапчук [4], О.В. Подольська [5], С.В. Русаков [6] та ін. Однак через складність та актуальність цієї проблеми вона вимагає подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є розробка напрямів удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Нова пошта»).

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах ринкової економіки вмиле управління персоналом дозволяє максимізувати прибуток підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у короткостроковому періоді, а знання потреб та інтересів працівників, які можуть стати мотивами до праці, стає запорукою довго-

строкової стабільності й прибутковості суб'єкта господарювання.

Поняття «мотив» здебільшого сприймається як ідея, яка покладена в основу вчинків людей і пов'язана з психологічними проявами особистості. Мотив – це внутрішня рушійна сила щодо конкретної діяльності, проте тільки у тому випадку, якщо людина впевнена, що досягти бажаного їй до снаги. Таким чином, мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, яке включає у себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні настанови або диспозиції, ідеали та ін.

Система мотивування працівників на підприємстві передбачає кілька етапів. Перший етап – розроблення і впровадження методик матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи. Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності. На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі [1, с. 68].

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо отримання блага не потребує особливих особистих зусиль або, навпаки, потрібні значні зусилля, то мотив не формується, його формування відбувається тільки тоді, коли трудова діяльність є єдиною або основною умовою отримання блага. Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї або іншої потреби для працівника. Чим більша потреба у одержанні певного блага, тим сильніше прагнення його отримати та тим активніше діє працівник. Тому мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреби, що виникає.

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, всі фактори (потреби) за ступенем їх впливу на мотивацію поділяються на дві групи:

– гігієнічні, до складу яких входять фактори, що створюють сприятливі умови для роботи, але не націлені на досягнення високих результатів. Наявність таких факторів перешкоджає розвитку

невдоволеності працею, а їх відсутність або погіршення – викликають дискомфорт. До складу факторів гігієни відносять: умови праці, організацію праці, соціально-психологічний клімат у колективі, заробітну плату, політику адміністрації. Їх застосування є невід'ємною частиною процесу управління. Однак ці фактори є лише основою для другої групи факторів;

– мотиваційні – це фактори вищого порядку, які й формують зміст та сутність самої роботи. Саме ці фактори впливають на поведінку людини, викликаючи високий рівень мотивування і безпосередньо задоволеність працею. До них відносять: успіх, визнання, досягнення цілей, можливість кар'єрного зростання, прояви креативності та самореалізацію. Слід також зазначити, що саме вони стимулюють працівників до ефективної діяльності. Але наявність мотиваційних факторів не може компенсувати відсутність факторів гігієни, тому досягти максимального мотиваційного впливу можна лише застосовуючи обидва фактори мотивації.

Однак недоліком теорії Ф. Герцберга є віддаленість від людського фактора. З огляду на цей недолік наприкінці 60-х років ХХ сторіччя Д. Мак-Грегор створив свою специфічну теорію, відповідно до якої працівники поділяються на дві категорії, які характеризуються теорією «Х» і теорією «У». До теорії «Х» відносять безвідповідальних, лінивих та безініціативних працівників, яких можна мотивувати в основному факторами нижчого порядку, а фактори вищого порядку застосовувати частково. Для управління цією категорією працівників, зазвичай, використовують примусову мотивацію, що спирається на страх покарання, а головними методами керівництва при цьому є чіткий нагляд та контроль за працівниками. Економічними винагородами у даному випадку є премії за продуктивність праці, заробітна плата та ін.

Працівники у теорії «У», навпаки, потребують більших свобод та можливостей себе проявити. Методи мотивації у даному випадку орієнтовані на задоволення психологічних потреб працівника, а саме: надання більш складної роботи, можливостей прояву ініціативи та самостійності у її реалізації. Що ж стосується економічних винагород, то вони не задовольняють повною мірою потреб цієї категорії працівників, а виступають у даному випадку, по суті, гігієнічним фактором.

Варто зауважити, що у сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які поділяють на три групи [1, с. 67]:

1) економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

2) економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

3) негрошові – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Існують такі вимоги до системи мотивації персоналу підприємства [1; 5]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника у результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше;

- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій.

Поняття про сутність мотивації, поведінку індивідів в організації становлять основу розуміння мотиваційного механізму. Мотиваційний механізм розглядається як упорядкована сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети підприємства. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі й складності цілей підприємства.

Управління працівниками на підприємстві на основі мотиваційного механізму буде успішним лише у тому випадку, якщо будуть враховуватися довгострокові цілі та завдання організації та зокрема суспільства, уся сукупність зв'язків індивіда із зовнішнім середовищем та якщо суб'єкти мотиваційного управління матимуть необхідні знання й навички. З огляду на ієрархічну організацію мотиваційної сфери особистості, субординаційні зв'язки між її різними рівнями варто також ієрархічно будувати стратегію впливів на працівників, які мотивують їх до діяльності.

Можна виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

1) стимул і покарання: люди працюють за винагороду;

2) мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;

3) систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і стилі взаємодії з іншими людьми.

У контексті нашого дослідження розглянемо такі моделі систем мотивації праці: японську, американську, французьку, німецьку та шведську. Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за умови високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами у Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку працівника і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію» [6].

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників, є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмінною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображено у колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У німецькій моделі у центрі перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. У Німеччині держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Усе це створює сприятливі умови для відтворення

висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і інтелектуальних сферах виробництва.

Таким чином, основні елементи мотивації праці у країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості [6, с. 93]:

- самостійність працівників, певна свобода дій економістів і менеджерів у межах виконуваних ними обов'язків;

- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти у нові технології, у підвищення кваліфікації;

- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи у різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати у різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації;

- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;

- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;

- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

Детальне вивчення передового зарубіжного досвіду формування системи мотивації дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників; кар'єрний та професійний ріст; соціальні пільги для співробітників.

Характерним для ТОВ «Нова Пошта» є обмеженість системи мотивації високоефективної праці конкретного працівника. Більшість працівників не прагнуть проявляти ініціативу і творчість у своїй діяльності, повною мірою брати на себе відповідальність за прийняті й реалізовані на практиці рішення. Саме тому розробка системи індивідуальних стимулів у ТОВ «Нова Пошта» – один з найбільш важливих резервів ефективності управління компанією.

На нашу думку, для вдосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» необхідно вжити наступні заходи:

Окрім колективної мотивації персоналу, розробити систему індивідуальної мотивації.

Надати можливість всім працівникам навчатися у корпоративній школі компанії ТОВ «Нова Пошта». Навчання в корпоративній школі компанії зараз передбачене тільки для працівників керівних посад. Але знання, які там надаються, на нашу думку, будуть корисні і звичайному працівнику.

Розробити систему знижок для працівників на користування послугами компанії та збільшувати відсоток знижки залежно від кількості років відпрацьованих у компанії.

Розробити грейдингову систему оплати праці для окремих груп працівників. У компанії діє система погодинної оплати незалежно від виконаної роботи. Відповідно до цього сталий еквівалент заробітної плати не мотивує працювати краще.

Розробити методи формування та підтримки організаційної культури. На сьогоднішній день у компанії досить розвинута корпоративна культура, але корпоративні заходи доступні не для всіх працівників. Більшість робітників навіть не знають про проведення корпоративного заходу, оскільки основна корпоративна інформація розсилається на робочу електронну пошту або розміщується на корпоративному сайті.

Розробити систему преміювання за вислугу років.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, мотиваційний механізм являє собою упорядковану сукупність мотивів, що спрямовані на досягнення мети підприємства. Структура і складність мотиваційного механізму має бути адекватна структурі й складності цілей підприємства. Управління персоналом на підприємстві на основі мотиваційного механізму буде успішним лише у тому випадку, якщо будуть враховуватися довгострокові цілі та завдання організації, сукупність зв'язків індивіда із зовнішнім середовищем та якщо суб'єкти мотиваційного управління матимуть необхідні знання й навички. Можна виділити такі основні напрями удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства: вдосконалення системи заробітної плати; вдосконалення організації праці (розширення виробничих функцій, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці); введення системи нарахування бонусів за вислугу років.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.

2. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: *Економічні науки*. 2021. № 3. С. 74–78.

3. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету*. Сер.: *Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 54–61.

4. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439–446.

5. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62–67.

6. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

REFERENCES:

1. Zelenko H.I., Hanzhurova L. Yu. (2012). Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti pratsi personalu pidpryemstva [Motivation as a factor in increasing the efficiency of the company's personnel]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 133, pp. 65–71. (in Ukrainian)

2. Linkova O.Yu. (2021). Motyvatsiya personalu cherez navchannya [Motivation of personnel through training]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*. Ser.: *Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 74–78. (in Ukrainian)

3. Maklakov S.M. (2017). Sotsialno-ekonomichna motyvatsiya personalu: funktsionalno-zmistovnyy opys [Socio-economic motivation of personnel: functional and meaningful description]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*. Ser.: *Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 54–61. (in Ukrainian)

4. Ostapchuk T. P., Biryuchenko S. Yu., Lebedynets L.Ye., Paliy O.V., Sluchych N.V. (2021). Motyvatsiya personalu pry formuvanni ta rozvytku kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovya Ukrainy [Staff motivation in the formation and development of personnel potential of healthcare institutions of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 439–446. (in Ukrainian)

5. Podolska O.V., Oberemok V.V. (2018). Motyvatsiya ta stymulyuvannya personalu na pidpryemstvakh [Motivation and stimulation of personnel at enterprises]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 3, no. 3, pp. 62–67. (in Ukrainian)

6. Rukasov S.V. (2009). Analiz system motyvatsiyi personalu z urakhuvannyam dosvidu providnykh krayin svitu [Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the leading countries of the world]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 93–96. (in Ukrainian)