

УДК 331.2: 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>**Прохоровська С.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1444-8207>

Svitlana Prokhorovska
Western Ukrainian National University

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

MOTIVATION OF THE STAFF OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Анотація. Запорукою успішного функціонування підприємств, посилення їх конкурентоспроможності на ринку є мотивований персонал. Система мотивації повинна зацікавлювати керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку. Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та значно підвищити лояльність штатних працівників. Встановлено, що найефективнішою є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію, а також штрафи і покарання. Для розвитку системи мотивації персоналу необхідно розробляти довгострокові програми щодо: формування сучасної культури та іміджу компанії; соціальні програми для працівників та їх сімей; створення ефективних стимулів для високопродуктивної праці; розробки та створення спеціальних систем управління мотивацією праці.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний пакет, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, персонал, санкції, стимулювання.

Abstract. The key to the successful functioning of enterprises, strengthening their competitiveness on the market is a motivated staff. Staff motivation involves the creation of special working conditions and incentives within the enterprise, which encourage the employee to perform their duties well and achieve set goals. The motivation system as a tool to improve the quality of work should interest the managers of enterprises and stimulate employees to constant development and growth of the professional qualification level. The enterprise, taking into account its own financial resources, forms its own employee motivation system. Internal and external factors of employee motivation are used by enterprise managers to successfully manage the motivation system. Their goal is to encourage and motivate staff to achieve set goals and high work results. The introduction of new and non-standard approaches to personnel motivation allows not only to attract new highly qualified specialists, but also to significantly increase the loyalty of the permanent staff. The priority task of managing the labor motivation of employees of enterprises is the development and implementation of such a system in which the strategic goals of the enterprise are closely intertwined and meet maximally the needs and interests of each employee. A professionally prepared motivational package should take into account such factors as age, gender, level of education, personal values and regional characteristics, which will ensure: increase in employees' loyalty; formation of a coherent and effective team; prevention of psychological and emotional burnout; increase in labor productivity; creation of a comfortable and favorable atmosphere; formation of an attractive image and positive reputation of the enterprise. The most effective is the personnel motivation system that combines material and non-material motivation, as well as fines and punishments. To develop the personnel motivation system, it is necessary to develop long-term programs regarding: formation of modern culture and image of the company; social programs for employees and their families; creation of effective incentives for highly efficient work; development and creation of special labor motivation management systems.

Keywords: motivation, motivation package, staff motivation, material motivation, non-material motivation, staff, sanctions, incentives.

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підви-

щити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питань мотивації в управлінні персоналом та їх широке використання на підприємствах привертають увагу вчених ще з минулого століття. Значну увагу вивченню проблеми мотивації персоналу приділяли

науковці: О. А. Грішнова, М. П. Денисенко, М. В. Зось-Кіор, А. Маслоу, Д. П. Мельничук, Л. С. Мельник, О. В. Крушельницька, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та ін. Вони досліджували тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників, специфіку якості їх трудового життя в Україні й обґрунтовували напрями вдосконалення. Загалом, незважаючи на ступінь розв'язання даної проблем, низка важливих питань щодо пошуку нових методів мотивації персоналу, зважаючи на зміну загальних тенденцій розвитку підприємств під впливом глобалізаційних змін, дистанційної зайнятості, воєнного стану, зміни організаційної структури усе ще залишається дискусійними, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження та її практичну значимість.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеними в умовах сучасних викликів залишаються проблеми щодо визначення найбільш дієвих методів мотивації персоналу, розроблення та впровадження на підприємствах стимулюючих систем, які дозволять встановити тісний взаємозв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю його діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка заходів щодо формування та розвитку мотивації та задоволеності працею персоналу. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити дієвість системи мотивації персоналу в умовах сучасних викликів та виокремити заходи щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників.

Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому (виробничому) процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [4, с. 292]. У свою чергу Абрахам Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні, потреб в самовираженні [3; 4].

В дослідженнях Ф. Лютенса мотивація розглядається як «процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [3, с. 19].

А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як:

1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [3, с. 20].

Система мотивації персоналу як інструмент підвищення якості праці повинна зацікавити керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку та зростання фахово-кваліфікаційного рівня. Задоволеність роботою, у свою чергу, відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки грамотне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії» [5]; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового (виробничого) процесу.

Варто зазначити, що визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того, наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу.

Результати прикладних досліджень вказують, що рівень задоволеності процесом праці виражається в переважанні позитивного та креативного ставлення до процесу праці з боку персоналу. Це проявляється в таких якостях співробітників, як працьовитість, взаємодопомога, відповідальність. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виявляється в дотриманні режиму робочого дня, прагненні до професійного розвитку, вирішенні поставлених трудових завдань. Варто звернути увагу й на той факт, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, зниженням якості праці, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. З цього випливає, що рівень задоволеності часто відповідає критеріям якісної системи мотивації праці персоналу. За такого підходу до організації роботи у працівників формується установка на власні професійні навички [6].

В даний час підприємства все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

- матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати);

- нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше.

- штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.).

Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

Світова практика вказує, що досягнути успіху можуть ті підприємства, що вивчають, впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання праці. Так, продовжують використовувати піраміду потреб Маслоу для побудови свого мотиваційного пакету провідні компанії світу – Google і Facebook. Вони використовують ієрархію Маслоу інноваційним способом, мотивуючи своїх співробітників на всіх 5 рівнях піраміди: фізіологічні потреби, безпека, любов і приналежність, повага та самореалізація. Складові мотиваційного пакету Google, Facebook включають: безкоштовне харчування; безкоштовний автомобіль і його технічне обслуговування; заняття фітнесом і спортом; оплачуваний проїзд (Google); можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), послуги перукаря і стиліста; прийом лікаря, стоматолога, масажиста, психолога та ін. [5].

Сьогодні практично кожне підприємство використовує власну систему мотивації співробітників, яка, як і будь-яка інша сфера, має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних видів мотивації персоналу, переймаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки власної системи мотивації та вдосконалити її. Роботодавці повинні більше уваги

приділяти стабільності трудових колективів, знати запити співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивування персоналу, а не застосовувати принцип «незамінних працівників не має».

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва. Щоб вирішити наявні проблеми, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управлінню кар'єрою; використовувати повний набір пільг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливую заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу [1; 6].

Керівництву підприємств варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає:

- відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків;
- підвищення якості та продуктивності праці;
- поліпшення виробничих показників;
- формування командного духу персоналу;
- зниження показників плинності кадрів;
- прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення:

- розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;

– система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства.

Тому, професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить:

- підвищення лояльності співробітників;
- формування злагодженої та ефективної команди;
- профілактику психологічного та емоційного вигорання;
- зростання продуктивності праці;
- створення комфортної та сприятливої атмосфери;
- формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці.

Бібліографічний список:

1. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
2. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
5. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найшасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
6. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

References:

1. Denysenko M. P., Melnyk L. S. (2019) Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3 (55), 94–100. [in Ukrainian]
2. Zos-Kior M. V., Skydan S. V. (2020) Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha. *Ekonomichnyi forum*, 1(3), 143–148. [in Ukrainian]
3. Kolot A. M., Tymbaliuk S. O. (2014) Motyvatsiinyi menedzhment: pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 479 p. [in Ukrainian]
4. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2005) Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk. Kyiv: «Kondor», 308 p. [in Ukrainian]
5. Mahas O. V., Martseniuk O. V. (2019) Motyvatsiini pidkhody Facebook i Google do stvorennia naishchaslyvishoho i naiproduktivnishoho robochoho mistisia. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, 11 (1), 204–209. [in Ukrainian]
6. Prokhorovska S. A. (2018) Mistse zarobitnoi platy u pidvyshchenni trudovoi aktyvnosti pratsivnykiv. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. [nauk. zhurnal]. Ternopil.: Ekonomichna dumka, 22, 72–76. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 24.02.2023