

УДК 331.101.3 (045)

Богацька Н.М.

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### MOTIVATION AS A KEY FACTOR IN RISING EFFICIENCY OF WORK IN THE FACTORY

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена дослідженню систем мотивації праці вітчизняних підприємств. Визначено вплив мотивації на продуктивність праці структурних підрозділів підприємства. Проаналізовано сучасні методи мотивації праці та їх вплив на працівників підприємства. Обґрунтовано теоретичні та практичні підходи до застосування певних методів мотивації.

**Ключові слова:** мотивація, продуктивність праці, ефективність праці, стимули, мотиви, матеріальна та нематеріальна мотивація, методи мотивації.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию систем мотивации работы отечественных предприятий. Определено влияние мотивации на продуктивность труда структурных подразделений предприятия. Проанализированы современные методы мотивации труда и их влияние на работников предприятия. Обоснованы теоретические и практические подходы к использованию некоторых методов мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, продуктивность труда, эффективность труда, стимулы, мотивы, материальная и нематериальная мотивация, методы мотивации.

#### ANNOTATION

The article investigates the motivation systems of domestic enterprises. The effect of motivation on the productivity of labour in structural units of the enterprise is determined. Modern methods of motivation and their impact on employees are analyzed. Theoretical and practical approaches to application of some methods of motivation are grounded.

**Keywords:** motivation, labour productivity, labour efficiency, incentives, motivations, material and non-material motivation, motivation methods.

**Постановка проблеми.** Поняття підвищення ефективності праці та її мотивація й у теорії, і на практиці тісно пов'язані між собою. Мотивація праці в сучасний період є одним із найважливіших чинників, уміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем.

У системі менеджменту мотивація характеризується як процес стимулювання персоналу до підвищення ефективності діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивація є безумовним фактором ефективного виконання прийнятих рішень і досягнення запланованих завдань. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників підприємства, вона перестала виконувати свою головну – стимулювальну – функцію й перетворилась на просту надбавку до посадового окла-

ду. Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівняйлівки» в системі преміювання.

Отже, виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, тобто можливості за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти зростанню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Потрібен і інструментарій мотиваційного механізму, здатний поєднати цілі й результати діяльності персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт, зокрема, вітчизняних учених: О. Бугуцького, В. Дієспєрова, А. Колота, Й. Завадського, Г. Дмитренка, А. Афоніна, Г. Купалової, Л. Михайлової, І. Шепеля та інших – і зарубіжних науковців: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузена, К. Замфіра, Р. Ліпера, А. Пьєрона й інших [1–10].

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

Чим вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, тим різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси й мотиваційні настанови.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу й продуктивності його праці [1].

**Мета статті.** Метою дослідження є визначення впливу різних методів мотивації на продуктивність праці працівників різних структурних підрозділів підприємства (виробництво та реалізація).

**Виклад основного матеріалу.** Термін «мотивація» походить від лат. *movere* – «рухаю» [2]. Сутність його полягає в зовнішньому і внутрішньому спонуканні економічного суб'єкта до діяльності задля досягнення конкретних цілей, динамічному процесі фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, характеризує її організованість, активність і стійкість; її здатність діяльно задовольняти власні потреби.

Дослідження розвитку цієї категорії дає змогу виділити два основних підходи до вивчення теорій мотивації. Перший базується на вивченні змістової сторони теорії мотивації. В основі таких теорій покладено дослідження потреб людини, які є основним мотивом діяльності. До прихильників цього підходу належать американські психологи Фредерік Герцберг, Абрахам Маслоу і Девід Мак Клеlland.

Якщо звернутись до сучасної системи мотиваційного менеджменту, то можна зустріти такий вид управління, як «партисипативне» управління, який пропонується застосовувати на сучасних підприємствах торгівлі задля підвищення продуктивності праці. Воно означає демократизацію й участь найманого персоналу в управлінні підприємством [3, с. 67].

Спочатку партисипативне управління характеризувалося виключно запровадженням нових методів мотивації праці. Однак на сьогодні воно є ефективним засобом використання потенціалу людських ресурсів, організації та розвитку. На практиці такий вид управління може бути реалізований за такими принципами: працівники підприємства отримують право самостійного вирішення таких питань: вибір засобів здійснення трудового процесу, запровадження нових методів роботи; режим роботи й відпочинку; працівникам надається право контролю за якістю продукції, водночас устанавлюється відповідальність за кінцевий результат; право на формування складу робочих груп (бригад) із членів підприємства та визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової діяльності.

Розглядаючи поширену практику управління персоналом на підприємствах, можна відзначити, що мотивація зводиться лише до стимулювання. На сьогодні стимулювання орієнтоване переважно на короткострокові економічні цілі, досягнення певного результату за конкретний період. Такий підхід не забезпечує зацікавленості працівників в самовдосконаленні й постійному підвищенні кваліфікації.

Дуже важливо мотивацію розглядати в сучасних умовах як процес формування у працівників мотивів до діяльності в інтересах досягнення загальних цілей підприємства [4, с. 243].

Практичні дослідження свідчать, що справ-

жніми причинами, які спонукають віддавати роботі всі сили є переважно потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Сучасний мотиваційний процес передбачає використання таких понять, як «потреба» й «винагорода».

Потреби працівника не піддаються зміні і їх можна визначити спостерігаючи за поведінкою людини. Питання задоволення потреб вирішуються через винагороду. Однак працівники неоднаково оцінюють власні потреби, тому різняться їх винагороди. Важливим питанням є формування умов, за яких працівник відчуватиме значимість своєї праці, матиме почуття причетності до певного колективу, отримуватиме задоволення від спілкування та дружнього ставлення колег. Усе ж у контексті цього вирішальна роль належить зовнішньому визнанню значущості праці у вигляді заробітної плати, просування по службі, що є безумовними символами службового статусу і престижу.

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей та сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами й із різних позицій науковці та практики почали досліджувати те, що на сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода [4, с. 124].

Розглядаючи цей метод сьогодні, варто зазначити, що на сучасних працівників також дієвим є цей метод. Так, наприклад, «батогом» може бути догана, попередження, звільнення або визначення «найгіршого» працівника. На сьогодні існують підприємства, як торговельні, так і виробничі, які визначають працівника з найгіршими показниками діяльності. Таке відзначення працівника є привселюдним та має на меті покращення результатів праці через страх бути найгіршим у майбутньому. Крім того, можна навести приклад одного з українських підприємств, які «найгіршому» працівникові щомісяця на зборах відділу вручають так званий приз – черепаху. Це жива черепаха, яка має свої потреби та за якою її новий власник має доглядати. За умовами такої мотиваційної програми черепаха має жити в кабінеті (на ро-

бочому місці) її власника й нагадувати йому про те, що він був надто повільним і не виконав планових завдань або результати його праці були найгіршими. Наступного місяць ця винагорода переходить до нового власника, який виявився найменш результативним, тощо. Кожен працівник, отримавши таку винагороду «батоном», має зробити відповідні висновки та покращити свою роботу, щоб знову ж таки не стати власником черепахи.

Також на цьому підприємстві існує мотиваційна програма, яка передбачає відзначення найгіршого працівника відділу продажів. Сутність цієї програми полягає у врученні догани в гарній рамці, яка має висіти в кабінеті або вдома на стіні над ліжком, щоб працівник завжди пам'ятав, що він не виконав планові завдання із реалізації продукції. За повторного невиконання планів такому працівникові вручають ще більшу рамку з доганою тощо.

Такий метод мотивації неможливо застосовувати абсолютно в усіх структурних підрозділах підприємствах, але він є ефективним.

Стосовно так званого «пряника», то тут ми можемо наводити безліч прикладів мотивації. Це й матеріальна винагорода, і подяка, і цінний подарунок, і яскраві враження (подорож, відпочинок за рахунок компанії).

До речі, розглядаючи системи мотивації варто звернути увагу на дослідження сучасних науковців, які підтверджують, що матеріальний стимул у пам'яті людини залишається на короткостроковий період (до 10 днів), порівняно з отриманими враженнями від цінного подарунка або подорожі чи відпочинку як елемента мотивації. Іноді враження залишаються на все життя.

Загалом потрібно пам'ятати про поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834–1876 рр.) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні й інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833–1889 рр.) не поділяв оптимістичної думки Адама Сміта, що людина як «економічна особа» завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами. На його думку, багато хто прагне це зробити передовсім за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865–1919 рр.) одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру [5, с. 179–191; 6, с. 18–28].

М. Туган-Барановський особливого значення надавав психологічним почуттям, трудовим традиціям, моральним і релігійним поглядам. Він одним із перших наголошував на значущості духовності в розвитку економіки.

Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів на мотивацію засвідчує, що їхня

еволюція відбувалася в тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільною виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей. Той чи інший напрям, глибина дослідження проблем мотивації об'єктивно зумовлювалися визріванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Відзначимо, що для посилення ролі оплати праці в системі мотивації варто забезпечити її безпосередній зв'язок із результатами праці. Кожен працівник має відчувати прямий зв'язок між рівнем матеріальної винагороди і продуктивністю праці, розміром заробітної плати й результатами підприємства. Окремі науковці наголошують на необхідності створення на підприємствах механізму мотивації підвищення ефективності праці. Ідеться про використання сукупності методів і прийомів впливу на працівників керівництва підприємства, забезпечення спонукання їх до певної поведінки у процесі праці для досягнення цілей підприємства. В основі певних перетворень – необхідність задоволення особистих потреб працівників. Поліпшення системи мотивації передбачає комплекс заходів, пов'язаних із матеріальним стимулюванням (удосконалення оплати праці, преміювання тощо), удосконаленням організації праці (поліпшення умов праці, використання гнучких графіків тощо), поліпшенням якості робочої сили (підвищення кваліфікації), залученням у процес управління персоналу, використанням моральних чинників заохочення.

На практиці ідеальною є ситуація, коли мотиваційні цілі кожного окремого працівника збігалися з інтересами підприємства й у кінцевому результаті вели до успіху підприємства. Правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, то його коефіцієнт корисної дії зростає в рази. Натомість відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності. Крім того, невдоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства.

Західна практика управління бізнесом свідчить про те, що мотивації надається велика увага [7, с. 154–163]. Фактично кожне поважне підприємство користується послугами професійних консультантів щодо управління персоналом або ж має такого спеціаліста у штаті. Західна практика засвідчує, що оплата праці штатного психолога окуповується в десятки, а то й сотні разів.

В Україні на спеціалістів з мотивації донедавна звертали мало уваги. Як правило, моти-

ваційна робота передбачала лише проведення співбесіди з потенційним працівником; згодом єдина мотивація – заробітна платня, а покарання за неякісно виконану роботу – штрафні санкції.

На невеликих і середніх підприємствах питаннями підбору та мотивації персоналу займається безпосередньо керівник або його помічник. На відносини з персоналом підприємства в Україні зазвичай переноситься стара радянська авторитарна модель управління, за якої керівництво відмежовується від персоналу і зводить стосунки з ним до виплати зарплати. До цього додається український варіант раннього капіталізму, який полягає в бажанні керівника отримати від працівника найбільш можливу вигоду, не вклавши в нього нічого. Відповідно, персонал утрачає бажання викладатися, а виконує покладені на нього завдання рівно на стільки, на скільки вимагає керівництво і скільки необхідно, щоб запобігти штрафним санкціям. Єдиним мотиваційним важелем впливу на хорошого спеціаліста за такої системи управління є підвищення заробітної платні. Однак і це не завжди рятує від втрати цінного працівника.

Вихід із такої ситуації – формування мотиваційної системи. Керівник підприємства обов'язково повинен долучитися до мотивації персоналу. Тоді й персонал, і керівництво працюватимуть як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей, що зумовить швидкий і стабільний розвиток підприємства.

У процесі прийому на роботу досить важливо менеджеру з персоналу з'ясувати під час співбесіди з потенційним працівником, яку саме мотивацію він вважає прийнятною для себе. Якщо кандидата цікавить виключно можливість заробляти, основною для нього є фінансова мотивація; якщо більше цікавлять престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися – нефінансова мотивація [8, с. 24–27].

У контексті фінансової мотивації варто чітко враховувати зміни, пов'язані із просуванням працівника по службових сходинках. Наприклад, у сфері торгівлі часто менеджеру-початківцю не дають певного стабільного окладу або дають мінімальний оклад. Його основний заробіток, на думку керівника, мають становити відсотки від продажів. Однак початківцю досить важко заробляти навіть на свої мінімальні потреби, оскільки він ще не володіє відповідним досвідом і напрацьованою клієнтською базою. Він утрачає мотивацію та розпочинає пошуки нового місця роботи або ж, замість пошуку нового клієнта, витрачає значну частину робочого часу на пошук додаткових заробітків. Такого працівника можна легко втратити, як тільки він здобуде певний досвід.

Не менш важливою формою є нефінансова, або непряма мотивація. На глибоке переконання багатьох бізнесменів і фахівців з управління, цей вид мотивації важливіший за фінансову

мотивацію для успішного розвитку бізнесу.

Серед видів непрямой мотивації пропонується обирати такі: соціальний пакет; мотиваційні подарунки; підвищення кваліфікації; спільні корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди, зокрема безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення й заняття спортом. Така мотивація передбачає порівняно невисокі витрати протягом року на одного працівника, проте підвищує статус підприємства в очах персоналу, оскільки він відчуває турботу про себе керівництва.

На сьогодні досить активно застосовується непряме фінансування працівника іноземними підприємствами, яке передбачає перерахування протягом року певної суми на окремий рахунок, отримати яку працівник зможе лише через певний період (5–10 років). Наявність додаткового соціального захисту слугує стимулювальним фактором для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. А підприємство якоюсь мірою «прив'язує» такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів, ніж якщо було б потрібно підвищувати заробітну платню.

Підвищення власної кваліфікації за кошти підприємства є одним із найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують із відпочинком. Працівник отримує можливість на певний час припинити щоденну робочу рутину, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час таких тренінгів працівники підприємства більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Одним із найбільш важливих мотиваційних механізмів є налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто, кабінет керівника підприємства повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника як умілого управлінця, а не відчувають перед ним страх.

Отже, відзначимо, що позитивних прикладів впливу мотивації на підвищення продуктивності праці досить багато.

Механізм мотивації повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства. Він складається з упорядкованої сукупності дій щодо формування, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності й досягнення рівня поставлених цілей. У зв'язку з тим, що кожен пра-

цівник має різні особисті якості для розвитку, підтримання й вияву своїх здібностей, її необхідно стимулювати, урахувавши індивідуальні потреби кожного. За таких умов той потенціал, який потрібен для виробничої діяльності, буде використаний найбільш ефективно.

Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні насамперед забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції за максимальної рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, виявленні в них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

**Висновки.** У наш час у ринково-конкурентній боротьбі виживають ті підприємства, для яких мотивація праці персоналу є не теоретичною абстракцією, а практичною справою. Отже, на основі проведеного дослідження визначимо найістотніші фактори мотивації, що впливають на підвищення продуктивності праці:

- повна самостійність, розкутість керівників і необмежене право вибору в межах дозволеного законом;

- ефективне функціонування механізму соціального партнерства;

- пріоритет застосування почасової форми заробітної плати в її різних модифікаціях;

- обов'язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів, мікроелементного аналізу й нормування трудових процесів;

- урахування як особистих результатів праці, так і ділових якостей: кваліфікації, творчої ініціативи, швидкості, досконалості, якості роботи, у результаті змінюється орієнтація підприємців у стимулюванні праці з кількісних на переважно якісні показники роботи, завдяки цьому надається перевага в оплаті розумової праці, порівняно з фізичною;

- цінність рівня професійних знань працівника, коли заохочується суміщення пріоритетів, тобто суміжні знання в межах однієї кваліфікації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами / І.А. Клименко, Н.М. Богацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/25070.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm) (20.02.2015).
2. Мотивация [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
3. Большаков А.С. Менеджмент: Золотые алгоритмы / А.С. Большаков. – СПб. : Литера, 2008. – 173 с.
4. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : [навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 2008. – 313 с.
5. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці / Ю.Б. Богоявленська, Є.І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2009. – 332 с.
6. Иванов О. Компенсация, направленная на мотивацию персонала / О. Иванов // Управление продажами. – 2010. – № 5 (18). – С. 18–28.
7. Терентьев П. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей / П.А. Терентьев, А.В. Путилин // Логистика сегодня. – 2010. – № 3 (21). – С. 154–163.
8. Усатенко О.В. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства / О.В. Усатенко, О.Є. Рябцева // СХІД. Аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 1 (101). – С. 24–27.