

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

FORMATION OF MOTIVATIONAL FACTOR PERSONNEL'S MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Маркова С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Чкан А.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Шкрюбка С.К.

магістр,
Запорізький національний університет

У статті розглянуто особливості мотивації персоналу в сучасних умовах євроінтеграційних змін. Досліджено питання мотиваційних факторів та їх вплив на ефективність праці персоналу підприємства. Окреслено внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на мотивацію людей у компанії, проаналізовано класифікацію видів потреб (первинні та вторинні), які можуть задовольнити мотивація та винагорода персоналу (внутрішня і зовнішня). Згідно з проведеним анкетним опитуванням на промисловому підприємстві, запропоновано систему чинників, упровадження яких надасть можливість отримати синергетичний ефект.

Ключові слова: мотивація, стимул, винагорода, мотив, оплата праці, потреба, корпоративна культура, умови праці.

В статье рассмотрены особенности мотивации персонала в современных условиях евроинтеграционных изменений. Исследован вопрос мотивационных факторов и их влияние на эффективность труда персонала предприятия. Обозначены внутренние и внешние факторы, влияющие на мотивацию людей в компании, проанализирована классификация видов потребностей (первичные и вторичные), которые могут удовлетворить мотивация и вознаграждение персонала (внутренняя и внешняя). Согласно проведенному анкетному опросу на промышленном предприятии, предложена система факторов, внедрение которых позволит получить синергетический эффект.

Ключевые слова: мотивация, стимул, вознаграждение, мотив, оплата труда, потребность, корпоративная культура, условия труда.

The article discusses the features of personnel motivation in modern conditions of European integration changes. The question of motivational factors and their impact on the effectiveness of the company's personnel. The study outlines the internal and external factors affecting the motivation of people, analyzed the classification of needs (primary and secondary) that can satisfy the motivation and reward personnel (internal and external). According to a survey conducted by questionnaire in an industrial plant proposed system factors, implementation of which will enable to get a synergistic effect.

Keywords: motivation, incentive, reward, motive, wages, demand, corporate culture conditions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Український бізнес сьогодні – це складний шлях упровадження євроінтегра-

ційних реформ та змін, для більшості компаній такі умови вимагають формування нових механізмів впливу на ефективне функціонування бізнес-утворень, орієнтованих на сучасні швид-

козміні умови зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку із цим зростає значення внеску кожного члена колективу (команди компанії) у кінцеві результати діяльності підприємства, тому вища ланка управління кожного підприємства незалежно від форми власності повинна безперервно займатися пошуком і розробленням раціональних способів впливу на ефективне управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Основним чинником результативної діяльності персоналу є їх мотивація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значне коло науковців має великий інтерес до проблем формування системи мотиваційних чинників для персоналу підприємства. Проблеми, перспективи активізації мотивації та створення якісних умов для персоналу викладені в працях О. Биканової [1], С. Дуди [2], В. Співак, Х. Кіцак, М. Клименко, Є. Маказан, Л. Лещенко [3], О. Філатової, А. Чкан [4], А. Череп та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. У вищезазначених працях знайшли своє відображення окремі аспекти мотивації праці персоналу (А. Чкан, А. Череп), аналізу оплати праці (М. Клименко, А. Череп), ефективного використання кадрового потенціалу (Л. Лещенко, В. Співак), підвищення результативності та ефективності праці (С. Дуда, Є. Маказан). Однак проблема формування системи мотиваційних чинників з урахуванням самомотивації персоналу до праці на промисловому підприємстві залишається недостатньо дослідженою, і, як наслідок, існує багато нерозкритих аспектів у розумінні та створенні ефективної кадрової політики.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – провести аналіз підходів до визначення сутності мотиваційних чинників та стимулювання діяльності персоналу на промисловому підприємстві; проаналізу-

вати систему чинників, упровадження в роботу персоналу промислового підприємства яких надасть можливість отримати синергетичний ефект, активізувати самомотивацію «людей компанії» до праці, що призведе до лояльності персоналу та підвищення фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Головною засадою ефективного досягнення місії та економічно-організаційних цілей організації є обов'язок топ-менеджера координувати роботу, примушувати персонал виконувати її. Керівники втілюють свої рішення в завданнях, застосовуючи основні принципи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності щодо досягнення особистої мети або цілей організації [2, с. 189] (рис. 1).

Мотивація нині відіграє найважливішу роль у структурі сучасної компанії. Вона пронизує організаційні, економічні, соціально-психологічні сфери взаємодій, отже, це кровноносна система підприємства, що дасть змогу всім іншим органам нормально функціонувати. Базовою основою для здійснення мотивації є визначення потреб, що зумовлюють формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу підприємства у цілому. Вчені визначають, що потреби – це усвідомлення відсутності у людини чого-небудь, що зумовлено етапом її розвитку, культурними особливостями, традиціями [6].

Під час здійснення мотивації важливим є визначення того, які потреби має кожний окремий працівник, як керівник може їх задовольнити. Сучасні HR-фахівці всю сукупність потреб поділяють на дві групи: первинні та вторинні (табл. 1).

Для задоволення потреб працівників керівництво створює винагороди. Винагорода – це все те, що людина вважає цінною для себе, бажає отримати в результаті своєї діяльності [5]. Поняття цінності у людей значно розрізняється, як і оцінка винагороди. Загалом розрізняють два типи винагород (табл. 2).

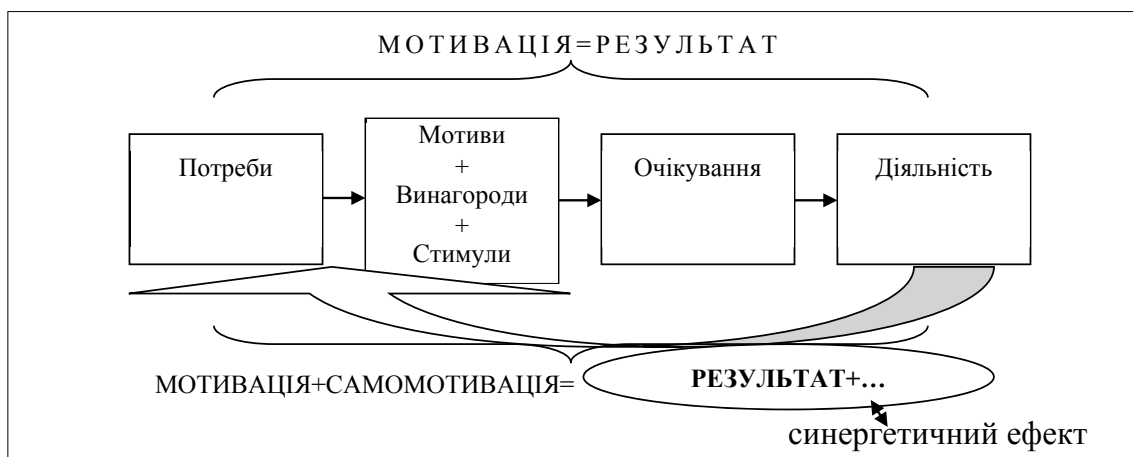


Рис. 1. Процес мотивації в управлінні персоналом підприємства

Таблиця 1

Класифікація потреб

Групи	Первинні потреби	Вторинні потреби
Зміст	вроджені фізіологічні потреби, які закладені в людині генетично	пов'язані з культурним устроєм і усвідомлюються з досвідом, за своєю природою є психологічними
Приклад	потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку	серед них важливе місце посідають соціально-психологічні, наприклад потреба в успіху, пошані, прихильності, владі і приналежності кому- або чому-небудь. Люди мають різний життєвий досвід, тому вторинні потреби значно розрізняються

Таблиця 2

Класифікація винагорода

Внутрішня винагорода	Зовнішня винагорода
Це те задоволення, яке приносить сама робота	Певні цінності для людини вона отримує за виконану роботу
Дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи, також є елементами внутрішньої винагорода. Найбільш простий спосіб внутрішньої винагорода – створення відповідних умов роботи	Приклади зовнішніх винагород: зарплата, просування по службі, символи службового престижу, похвала і визнання, а також додаткові виплати і відпустки

Таблиця 3

Ієрархія мотивів різних категорій працівників

Менеджери	Фахівці	Службовці
оплата і премії просування по службі авторитет гідність	просування по службі оплата і премії нова кваліфікація самостійність	оплата і премії просування по службі самостійність повага

Джерело: [4, с. 175]

Базовим для процесу мотивації є поняття «мотив» (від лат. *movere* – рухати, штовхати). Мотив – це матеріальний або ідеальний предмет, заради якого реалізується діяльність [2]. Сила мотиву визначається рівнем актуальності потреби для працівника. Чим більш нагальною є потреба, чим сильнішим є бажання її задоволення, тим більш активно є діяльність працівника. Однак не кожний мотив може дати змогу задовольнити наявні потреби людей. Для того щоб мотиви могли задовольнити наявні потреби, вони повинні відповідати таким умовам, як:

- наявність досить сильного бажання змінити ситуацію, задовольнити потребу (дана умова є головною і визначає напрям зусиль для інших);
- ресурсне забезпечення дій (матеріальних, фінансових, часових);
- спрямованість на розвиток здібностей, навиків для задоволення потреб.

Спонування працівника до певної діяльності може здійснюватися як ззовні, так і внутрішньо. У даному разі головну роль відіграють саме мотиви, які формуються відповідно до мотиваційної структури працівника, рівня розвитку особистості, виховання і навчання. Для кожного окремого працівника промислового підприємства сукупність мотивів в різні періоди може бути різною, однак деякою мірою їх можна узагальнити (табл. 3).

Практика підприємництва свідчить, що мотивація як внутрішній механізм спонування до дії

є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Для ефективної мотивації працівників керівнику слід визначити їх потреби і забезпечити найкращий спосіб їх задоволення. Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб створює можливості пояснення всіх видів організаційної діяльності.

Мотивація – це процес створення умов, що впливають на поведінку людини. Поняття «мотивація» узагальнює в собі всю сукупність явищ і процесів, спрямованих на вибір людиною своєї поведінки. У вузькому сенсі мотивація характеризує взаємодію особи й оточення, ситуації, яка склалася на підприємстві. Мотивація є прагненням до досягнення мети, до зміцнення. Мотивація, за визначенням Н. Дряхлова і Є. Купріянова, – це спонування людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [2, с. 85]. Самомотивація (внутрішня мотивація) – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься у самій цій діяльності.

Мотиви, що формуються у людини під впливом внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під

впливом стимулів. Отже, стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці. Основна відмінність між мотивацією і стимулюванням полягає в тому, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій. Виходячи з цього, можна стверджувати, що менеджери, особливо промислових компаній, повинні створювати в організації систему стимулів, яка б відповідала мотивам працівників і спрямовувала їх діяльність у загальне русло. Для цього треба розуміти, що стимули починають діяти тільки тоді, коли вони відповідають внутрішнім мотивам працівників. Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління. Виділяють різні форми стимулювання праці за сукупністю класифікаційних ознак (табл. 4).

Найбільш поширеними формами стимулювання є матеріальне і нематеріальне (рис. 2). Нематеріальні стимули, своєю чергою, поділяються на організаційні та моральні, однак чіткої межі між ними немає.

Загалом стимулами можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Головною формою стимулювання праці виступає заробітна плата (табл. 5).

Аналіз динаміки рівня оплати праці в Україні в 2016 році (табл. 5) має позитивну тенденцію (від найбільшого приросту майже 36% у галузі державного управління, до найменшого – у мистецтві та спорті (17%, або 710 грн. порівняно з 2015 р.). Таким чином, складники зовнішньої винагороди (стимулювання) позитивно впливають на ефективну роботу персоналу в усіх сферах економіки. Водночас результати опитування [8] стверджують, що загальна кількість українських громадян, які виїхали за кордон для працевлаштування в 2014–2016 рр., становить приблизно 688 тис. осіб (у т. ч. близько 423 800 є довгостроковими трудовими мігрантами).

Основні чинники української значної масової трудової міграції (рис. 3), насамперед, мають економічний характер (оплата праці в Польщі в три-чотири рази вища, ніж в Україні) [8, с. 42]. До інших чинників належать соціальні, а саме:



Рис. 2. Форми матеріального стимулювання праці в організації

Таблиця 4

Класифікація форм стимулювання праці (зовнішня винагорода)

Ознака	Форми стимулювання
за формою впливу	- матеріальне; - нематеріальне
за рівнем впливу	- окремого працівника; - всього колективу підприємства
за формою винагороди	- грошове; - негрошове
за силою впливу на об'єкт стимулювання	- пряме; - опосередковане
за суб'єктами стимулювання з боку керівництва підприємства	- державного; - орендного; - кооперативного; - приватного
за об'єктами стимулювання	- інтереси працівників різних типів підприємств; - менеджери різного рівня; - підприємці
за результатами праці	- якості; - продуктивності; - інтенсивності праці

низькі можливості для самозайнятості та професійного розвитку, бажання поліпшити навички та продовжити кар'єру за кордоном, сімейні причини, доступ до послуг охорони здоров'я, вразливість людей до корупції та злочинності, відсутність безпеки. Тобто українська влада повинна замислитися щодо створення сприятливих мотиваційних факторів (не тільки зовнішніх, а й внутрішніх) для роботи населення.

Діагностика мотиваційних чинників, що впливають на функціонування вітчизняної промисло-

вої компанії ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» [9], була проведена за допомогою анкетування персоналу підприємства, загальні результати якого наведено на рис. 4.

Згідно з рис. 4, керівництво компанії може наглядно виокремити, які проблеми та загрози потрібно нагально вирішувати для створення сприятливих мотиваційних чинників функціонування персоналу, а саме:

– недостатньо високий рівень оплати праці. Середня задоволеність оплатою праці на

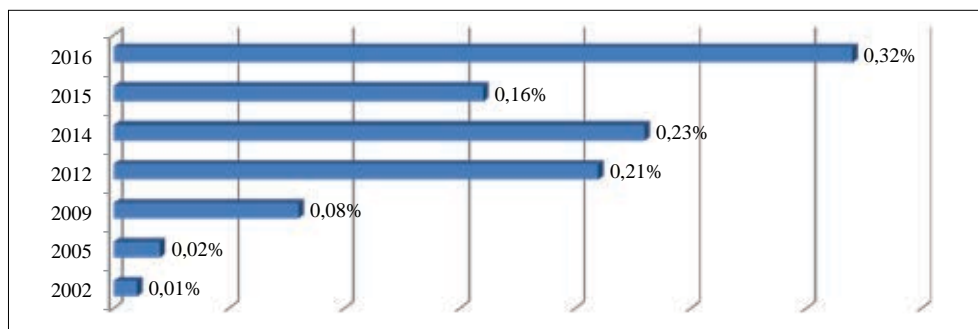


Рис. 3. Динаміка довгострокової трудової міграції, % до загальної чисельності населення, 2002–2016 рр. [8, с. 31]

Таблиця 5

Динаміка оплати праці за основним видами діяльності, 2010–2016 рр. [7]

Вид діяльності	Роки							Відхилення	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	грн.	%
Усього	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	988	+23,55%
Сільське господарство	1467	1852	2094	2344	2556	3309	4195	886	+26,78%
Промисловість	2578	3119	3497	3774	3988	4789	5902	1113	+23,24%
Будівництво	1777	2294	2543	2727	2860	3551	4731	1180	+33,23%
Оптова та роздрібна торгівля	1898	2371	2739	3049	3439	4692	5808	1116	+23,79%
Транспорт	2648	3061	3405	3582	3768	4653	5810	1157	+24,87%
Інформація та телекомунікації	3185	3705	4360	4659	5176	7111	9530	2419	+34,02%
Фінансова та страхова діяльність	4695	5433	6077	6326	7020	8603	10227	1624	+18,88%
Операції з нерухомим майном	1864	2184	2384	2786	3090	3659	4804	1145	+31,29%
Професійна, наукова та технічна діяльність	2914	3575	4287	4505	5290	6736	8060	1324	+19,66%
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1826	2162	2298	2546	2601	3114	3995	881	+28,29%
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2735	3049	3432	3719	3817	4381	5953	1572	+35,88%
Освіта	1884	2077	2532	2696	2745	3132	3769	637	+20,34%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1616	1762	2186	2351	2441	2829	3400	571	+20,18%
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2129	2394	3017	3343	3626	4134	4844	710	+17,17%
Надання інших видів послуг	1742	2062	2601	2738	3361	3634	4615	981	+27,00%

ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» становить 6 із максимальних 10 (середній рівень оплати праці – 4 830 грн. на місяць).

Відсутність значного рівня матеріальної зацікавленості підтверджує аналіз руху робочої сили в компанії за останні три роки (табл. 6). Так, кількість звільнених за власним бажанням у 2015 р. була найбільшою (18 осіб), у 2016 році – тільки одна особа, що можна пояснити підвищенням мінімальної оплати праці в державі загалом (3 200 грн.). Аналіз працюючих по віковому складу (більше 120 осіб (46%) – від 50 років і старше, у тому числі 40 (15%) – пенсіонери за віком) указує на необхідність прийняття заходів щодо омолодження персоналу.

Необхідно організувати роботу по виходу пенсіонерів на заслужений відпочинок і поповнення чисельності молодими і перспективними працівниками;

– ще одним зовнішнім проявом мотиваційного чинника є виплати бонусів, премій (3 із 10 балів). На думку персоналу компанії, даний показник майже відсутній, а це значно знижує продуктивність праці та самомотивацію;

– відсутність належних умов праці, застаріле обладнання (дата створення підприємства – 1968 р.). До основних внутрішніх мотиваційних чинників можна віднести створення сприятливих умов праці, а саме: збагачення праці, ротацію, гнучкий графік роботи. Збагачення праці – це надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю над якістю основної, а інколи і суміжної діяльності. На думку персоналу ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика», даний показник знаходиться на низькому рівні (4 із 10 балів), покращення рівня якого значно збільшить самомотивацію персоналу;

– вдосконалення корпоративної культури: формування місії організації, визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, постійне стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників. Навчання за кошт підприємства також є одним із важливих елементів у системі мотивації працівників. Під

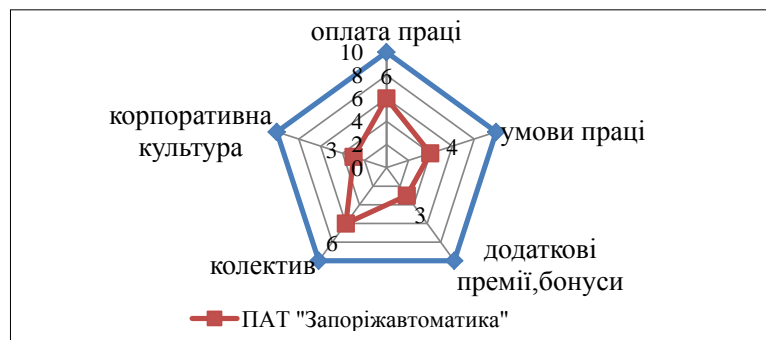


Рис. 4. Результати анкетування персоналу ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» щодо задоволеності умовами праці

Таблиця 6

Аналіз руху робочої сили на ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика»

Показник	2014 р.	2015 р.	Відхилення	2016 р.	Відхилення
			абсолютне		абсолютне
1. Середньосписочна чисельність працівників, чоловік	287	290	+3	272	-18
2. Прийнято на роботу робітників	4	1	-3	1	-
3. Вибуло робітників, у т. ч.:	1	19	-	1	-18
- за власним бажанням	1	17	+16	1	-15
- звільнення за порушення трудової дисципліни	-	2	+2	-	-2
- призов в армію, навчання, вихід на пенсію	-	-	-	-	-
4. Коефіцієнт обігу:	-	-	-	-	-
- із прийняття, %	1,39	0,34	-1,05	0,37	+0,03
- зі звільнення, %	0,35	6,55	+6,20	0,37	-6,18
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,35	6,55	+6,20	0,37	-6,18
6. Коефіцієнт загального обороту, %	1,74	6,90	+5,16	0,74	-6,16

Джерело: [9]

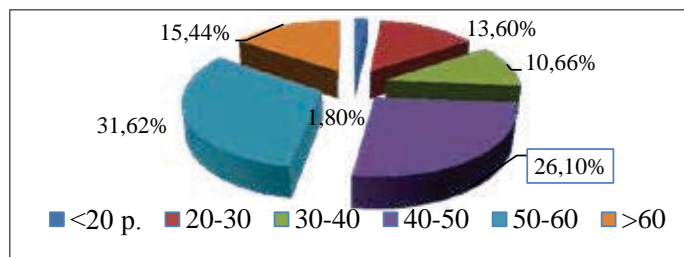


Рис. 5. Структура персоналу
ПАТ «Запоріжавтомастика» за віком у 2016 р. [9]

час тренінгів, семінарів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, своєю чергою, отримує кадри підвищеної кваліфікації [6].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, головний ресурс підприємства – персонал, який може забезпечувати максимальну віддачу лише тоді, коли виконує роботу, яка відповідає інтересам, здібностям, знанням та рівню освіти. Детальне розуміння топ-менеджментом усіх складників системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на сучасному промисловому підприємстві залежить від отримання синергетичного ефекту від об'єднання складників матеріальної й нематеріальної мотивації: рівня оплати праці; системи внутрішніх комунікацій; підтримки корпоративної культури; умов праці (навчання і розвитку персоналу, адаптація, фактори для саморозвитку).

Отже, головним завданням для керівництва ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» повинно стати формування ефективного мотиваційного середовища. Для цього можна впроваджувати особливу систему винагороди (залежність винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації). На нашу думку, завдяки реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації на вітчизняному промисловому ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» може бути досягнута головна мета суб'єкта підприємницької діяльності – покращення економічних, фінансових та соціально-організаційних результатів діяльності за рахунок підвищення самомотивації персоналу до праці.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення позитивного та негативного впливу державної політики зайнятості на формування системи мотиваційних чинників, зокрема для молоді, та створення якісних умов праці для персоналу підприємств промисловості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства / О. Биканова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
2. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.
3. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Чкан А.С. Менеджмент : [навч. посіб.] / А.С. Чкан [та ін.]. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – 360 с.
5. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
6. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталый розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Міграція як чинник розвитку в Україні. Дослідження фінансових надходжень, пов'язаних з міграцією, та їхнього впливу на розвиток в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf.
9. Офіційний сайт ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zza.zp.ua/>