

Гончаренко Н.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України

Honcharenko Natalia

Ph. D. in Economy, Associate Professor,
Associate Professor Department of Management and Military Economy,
National Academy of National Guard of Ukraine

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

USE OF MOTIVATION FACTORS TO ENSURE THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISES

У статті розглянуто необхідність формування мотиваційних чинників високопродуктивної праці. Досліджені різні підходи науковців до вирішення питань мотивації праці. Проаналізовано динаміку та структуру фонду оплати праці на підприємствах країни. Вказано на те, що в структурі фонду оплати праці найбільшу питому вагу займає основна оплата, а додаткові формуються вже від її рівня. Тобто система не стимулює, а лише дає можливість підвищити мінімальну заробітну плату до реального прожиткового мінімуму. Визначено недосконалість системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників. Вказано на необхідність створення умов нематеріального стимулювання як одного із можливих напрямів підвищення престижності праці. Беручи до уваги, що сьогодні найбільш економічно розвинені країни мають значний досвід у системі мотивації праці, вважаємо за необхідне в майбутньому дослідити різні підходи до мотивації персоналу та запропонувати власну модель.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання праці, продуктивність праці, матеріальне стимулювання, нематеріальні стимули.

В статье рассмотрена необходимость формирования мотивационных факторов высокопроизводительного труда. Исследованы различные подходы ученых к решению вопросов мотивации труда. Проанализирована динамика и структура фонда оплаты труда на предприятиях страны. Отмечено, что в структуре фонда оплаты труда наибольший удельный вес занимает основная оплата труда, а дополнительные выплаты формируются уже от ее уровня. То есть система не стимулирует, а лишь дает возможность повысить минимальную заработную плату до реального прожиточного минимума. Определено несовершенство системы оплаты труда и материального стимулирования работников. Указано на необходимость создания условий нематериального стимулирования как одного из возможных направлений повышения престижности труда. Принимая во внимание, что сегодня наиболее экономически развитые страны имеют значительный опыт в системе мотивации труда, считаем необходимым в будущем исследовать различные подходы к мотивации персонала и разработать собственную ее модель.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование труда, производительность труда, материальное стимулирование, нематериальные стимулы.

Taking into account the low economic indicators of the country, the article considers the need to form the motivational factors of high-performance labor. Today, businesses are trying to find any opportunities to increase their economic potential. Having researched different approaches of scientists to the decision of questions of motivation of work it was noted about relevance of the given question and accordingly the need to consider how the system of motivation changes taking into account the integration processes of the country's economy. In order to determine the trend in the system of stimulation of work, we analyzed the dynamics and structure of the payroll fund at the enterprises of the country. The corresponding analysis made it possible to trace the tendency of change of its level and structure in dynamics. Attention was drawn to the fact that the level of remuneration is formed following its minimum level. It is pointed out that in the structure of the payroll the largest share is occupied by the basic pay, and

additional ones are formed from its level. That is, the incentive system does not stimulate, but only gives the opportunity to raise the minimum wage to a real living wage. Accordingly, this reduces the prestige of work, respectively the most active and skilled workers are trying to find work outside the country. This, in turn, leads to a shortage of highly qualified personnel in the labor market. This trend gives us an opportunity to note the imperfection of the system of remuneration and material incentives for employees, which is one of the reasons for the low productivity and dissatisfaction with the employee's wage. The necessity of creation of conditions of non-material stimulation as one of possible directions of increase of prestige of work is stated. Taking into account that today the most economically developed countries have considerable experience in the system of motivation of work, we consider the need in the future to explore different approaches to motivation of staff and to develop their own model. Thus, in the future we will be able to attract highly skilled workers and increase the prestige of work in enterprises

Keywords: *staff motivation, labor incentives, labor productivity, material incentives, intangible incentives.*

Постановка проблеми. З огляду на сучасний розвиток економіки країни та його основні економічні показники, слід відзначити негативні тенденції скорочення ВВП країни, рівня зайнятості населення та зростання рівня безробіття. Все це має прямий вплив на формування трудових ресурсів та можливості підвищення рівня продуктивності праці підприємств.

Для того щоб призупинити негативні тенденції, а в подальшому стабілізувати ситуацію в країні, необхідно створити привабливі умови і задіяти всі можливі напрями до подальшого зростання конкурентоспроможності підприємств.

Одним із таких напрямів, на наш погляд, є необхідність удосконалення та використання мотиваційних чинників системи управління персоналом на підприємстві. Персонал підприємства – це одна із складових частин його потенціалу, яка безпосередньо задіяна у виробничому процесі, а мотиваційні фактори є досить швидким та дієвим механізмом для високопродуктивної праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел вказує на те, що питанням мотивації персоналу на підприємствах приділяється досить велика увага. У своїх роботах автори наголошують на тому, що ця проблема потребує постійного дослідження, виділення невирішених проблем та подальшого удосконалення системи управління мотивацією персоналу, оскільки повинна коригуватися із зміною часу та спиратися на сучасний світовий досвід. Ця проблема досить цікава з позиції того, що в її основі перебувають безпосередньо самі працівники як основна рушійна сила подальшого економічного росту підприємств.

Питання мотивації праці широко висвітлюються у роботах Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішина, В.В. Ярмоша, А.В. Переверзевої. У своїх дослідженнях вони висвітлюють вплив мотиваційних чинників на результати роботи та на необхідність враховувати ще й особисті здібності працівників, щоб сприяти їхньому постійному самовдосконаленню і розвитку, що повинно сприяти підвищенню економічної ефективності підприємств.

Беручи до уваги досить значний арсенал мотиваційних чинників, як матеріальних, так і нематеріальних, важко запропонувати якусь загальну модель. Тож вибір засобів мотивації на підприємствах залишається у площині управління цими процесами на самих підприємствах. На цьому, зокрема, зосереджують свою увагу Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова, Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк.

Тож, як бачимо, дійсно питання управління мотивації персоналу на підприємствах є вкрай актуальними, а за умов сучасних глобалізаційних змін в економіці країни та подальшого її реформування мають ще й практичний та динамічний характер. Крім того, слід зауважити, що всі ці зміни спрямовані на головне зусилля підприємств у сфері використання трудових ресурсів – підвищення продуктивності праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основну увагу у дослідженні слід приділити саме питанням управління мотивації персоналу, яке буде спрямоване на можливість працівникам самореалізовуватися, мати можливість кар'єрно зростати та отримувати гідну оплату за свою працю. На наш погляд, це буде сприяти підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств не тільки всередині країни, а й за її межами. За умов глобалізації економіки країни це дасть можливість залучати підприємствам як додаткові інвестиції, так і висококваліфікованих працівників. Невирішеною залишається проблема використання нематеріальних стимулів праці, які повинні спонукати працівників до постійного підвищення кваліфікації та можливості кар'єрно зростати, що дасть їм можливість у майбутньому отримувати більш високий зарібок. Тобто нематеріальні стимули до праці є найбільш перспективним напрямом, який одночасно буде і підвищувати відповідальність працівників, і створювати умови для подальшого збільшення їхніх матеріальних доходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов нарощувати обсяги виробництва та підвищувати доходи на підприємствах можливо лише за умови інтенсифікації виробництва. Тож управління персоналом на підприємстві необхідно формувати таким чином, щоб мати можливість постійно підвищувати продуктивність праці. Для цього необхідно задіяти всі можливі фактори та ресурси, які будуть цікаві працівникам, створять сприятливі умови для праці та особистого самовдосконалення працівників. Досягти таких результатів на підприємствах можливо за умов створення дієвих чинників, які будуть спонукати працівників до ефективної праці. Таким чинником повинна стати сформована на сучасних підходах та світовому передовому досвіді дієва система мотивації персоналу підприємства.

Як відмічають Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин, «підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці.

Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві» [1, с. 236].

Ми повністю погоджуємося з авторами, що персонал є основною та вирішальною силою майбутнього успіху підприємства, а за умов створення належної системи мотивації ці результати можуть значно зростати та формувати позитивний імідж українського товаровиробника.

Тож слід відмітити, що за сучасного розвитку економіки країни підприємства повинні створити відповідні умови, за яких праця персоналу буде приносити значні фінансові прибутки, а самі підприємства стануть конкурентоспроможними.

Як відмічає В.В. Ярмош, «мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Сучасна практика зарубіжних та українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у підходах до визначення методів мотивації персоналу. Для працівників, наперед працюючої молоді, властиві інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності» [2, с. 264].

Беручи до уваги те, що мотивацію слід розглядати і як матеріальне стимулювання, у вигляді додаткової надбавки до заробітної плати, і як нематеріальні стимули, можливість кар'єрного росту, самореалізації тощо, слід більш детально зупинитися на цих явищах. На наш погляд, увагу слід приділяти однаково як матеріальним, так і нематеріальним стимулам, але за відсутності статистичної інформації нематеріальних факторів зупинимося на матеріальних мотивах персоналу підприємств.

Рівень оплати праці на сучасних підприємствах формується на базі мінімальної заробітної плати, яка з 1 січня 2020 року становить 4723 грн [3]. Зрозуміло, що за сучасного рівня цін цей розмір не може задовольняти працівників, особливо висококваліфікованих [4]. Тому, як правило, для стимулювання працівників підприємства використовують матеріальне стимулювання у вигляді додаткових (офіційних) доплат та премій. Одночасно слід відмітити, що такі виплати не мають систематичного характеру, працівники не завжди на них розраховують, що і є одним із недоліків такої системи стимулювання.

Так, аналіз структури фонду оплати праці загалом у країні в 2017 році порівняно з 2010 роком вказує на зниження питомої ваги основної заробітної плати на 4,0% та зростання додаткової заробітної плати на 3,2%, заохочувальні компенсаційні виплати зросли на 0,8%. У 2017 році порівняно з 2016 роком спостерігається зростання питомої ваги основної заробітної плати на 1,7%, підвищення додаткової заробітної плати на 0,3%, а от заохочувальні компенсаційні виплати залишилися без змін. Тобто з моменту, коли законодавчо було збільшено мінімальну заробітну

плату, на підприємствах зменшили розміри додаткових виплат [5; 6; 7].

З огляду на таку структуру фонду оплати праці слід зазначити, що загалом по країні розмір оплати праці залишається на мінімальному рівні, а мотиваційні чинники є незначними і до того ж не мають постійного характеру. Відображена тенденція зміни також вказує на те, що за останні вісім років підхід до матеріального стимулювання працівників майже не змінився. Така тенденція не характеризує формування стимуляційних чинників, а лише вказує на недосконалість цієї системи, яка триває вже дуже довгий час [8]. Саме низький рівень оплати праці і змушує українців мігрувати за межі країни, на ринку праці ми спостерігаємо дефіцит кваліфікованих кадрів, а загалом у країні спостерігається зменшення обсягів ВВП та скорочення обсягів виробництва.

Сьогодні Україна намагається інтегруватися у світовий економічний простір, а це вимагає насамперед від самих підприємств провести низку кардинальних змін не тільки у виробничій сфері, а й у системі управління всіма процесами на підприємствах. Не винятком повинні стати і механізми стимулювання праці. На наш погляд, необхідно більше уваги приділити питанням аналізу та дослідження стимулювання праці в найбільш розвинутих європейських країнах і поступово втілювати їх на сучасних підприємствах.

Як відзначають Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічник, «порівняльний аналіз загальної моделі механізму мотивації персоналу українського підприємства з мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки виявив, що на українських підприємствах мотиваційний механізм, по суті, обмежується економічним впливом на суб'єкти господарювання й учасників трудового процесу, а методи нематеріального стимулювання праці є лише додатковими інструментами. Також не досить задіяні в системі мотивування персоналу українських підприємств методи участі у прибутках, опціони на купівлю акцій, винагороди за ефективну діяльність, індивідуальні заохочення тощо, які широко розповсюджені у розвинутих країнах світу» [9, с. 245].

Слід зазначити, що мотивація праці передбачає і повинна враховувати особистий внесок кожного працівника [10]. У цьому ми погоджуємося з А.В. Переверзевою, яка вказує на вплив мотиваційних чинників на результати роботи. Мотивація праці повинна враховувати ще й особисті здібності працівників та сприяти їхньому постійному самовдосконаленню і розвитку, що приводить до підвищення економічної ефективності підприємств. У своєму дослідженні автор відзначає, що «завдання сучасного менеджменту підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників більшою мірою збігалися з інтересами фірми і сприяли успіху підприємства. Не нівелюючи ролі матеріальної мотивації, слід зазначити, що вона має короткостроковий характер, дія ж нематеріальних мотивів є більш довготривалою та ефективною, оскільки ґрунтується на більш високих щаблях ієрархії потреб людини» [11, с. 160].

Крім матеріальних чинників, досить значний вплив на високопродуктивну працю мають і не-

матеріальні чинники. Їхня дія може бути набагато корисніша як для самих підприємств, так і для працівників. Для підприємств це є можливістю залучення досвідчених, кваліфікованих та ініціативних працівників, а самі працівники, маючи змогу в майбутньому піднятися по службових щаблях, зможуть отримувати більш високу оплату праці. Важко запропонувати якісь загальні нематеріальні стимули, оскільки це буде залежати від конкретних умов, місця та часу, але вони повинні створювати умови творчості, ініціативи та відповідальності працівників за свою працю [12].

Беручи до уваги досить значний арсенал мотиваційних чинників, як матеріальних, так і нематеріальних, важко запропонувати якусь загальну модель. Тож вибір засобів мотивації на підприємствах залишається у площині управління цими процесами на самих підприємствах. На цьому, зокрема, зосереджують свою увагу Г.І. Зеленько та Л.Ю. Ганжурова. У своїх дослідженнях вони відзначають, що «кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Незмінним лишається основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль» [13, с. 69–70].

Висновки із цього дослідження. Як бачимо, в сучасних умовах є певна проблема у сфері належного стимулювання персоналу підприємств. На наш погляд, необхідно формувати систему управління стимулюванням, засновану на умовах чітко визначених критеріїв матеріального стимулювання, та створювати умови для підвищення кваліфікації працівників. Кожне підприємство повинно турбуватися про зниження плинності кадрів та можливості кар'єрного зростання своїх працівників. Це дасть змогу в подальшому створити умови для підвищення продуктивності праці, залучення кваліфікованих кадрів, підвищить імідж підприємств, а основне – на підприємствах буде зацікавленість працівників у кінцевих результатах діяльності.

Бібліографічний список:

1. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
2. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). С. 263–268.
3. Про Державний бюджет України на 2020 рік: Закон України від 14 листопада 2019 р. № 294-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20> (дата звернення: 17.01.2020).
4. Гончаренко Н.Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121–125.
5. Державна служба статистики України. Праця України 2010 рік. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2020).
6. Державна служба статистики України. Праця України 2016 рік. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2020).
7. Державна служба статистики України. Праця України 2017 рік. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2020).
8. Гончаренко Н.Г. Теоретичні аспекти механізму мотивації праці. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 15. С. 116–120.
9. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасичнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
10. Гончаренко Н.Г. Реформування системи оплати праці в агропромисловому комплексі. *Агроінком*. 2000. № 1. С. 44–46.
11. Переверзева А.В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. *Економічний вісник*. 2013. № 3. С. 154–161.
12. Гончаренко Н. Г. Проблеми конкурентоспроможності підприємства та роль комплексної оцінки результатів його діяльності в їх вирішенні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. – 2017. – Вип. 27(3). – С. 107–110.
13. 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.

References:

1. Kvasniy L.H., Soltysik O.O., Fedyshyn V.V. (2017) Rolj motyvaciji i stymuljuvannja personalu v systemi zabezpechennja rozvytku pidpryjemstva [The role of motivation and stimulation of personnel in the system of providing enterprise development]. *Ekonomika i suspilystvo [Economy and society]*, no 11, pp. 233–237.
2. Jarmosh V.V. (2014) Pidkhydy do klasyfikaciji suchasnykh metodiv motyvaciji personalu [Approaches to the classification of modern methods of personnel motivation]. *Ekonomichnyj analiz [Economic analysis]*, vol. 15(3), pp. 263–268.
3. Zakon Ukrainy «Pro Derzhavnyj bjudzhet Ukrainy na 2020 rik» [The Law of Ukraine «On the State Budget of Ukraine for 2020»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20>. (accessed 17 January 2020).
4. Honcharenko N.G. (2019) Upravlinnja kadrovoju politykoju pidpryjemstv jak dijevyj zasib zabezpechennja jikh efektyvnogho rozvytku [Management of personnel policy of enterprises as an effective means of ensuring their effective development]. *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici [Problems of systematic approach in economy]*, Vol. 1(1), pp. 121–125.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2011) Pracja Ukrainy 2010 rik [Work of Ukraine 2010]. *Statystychnyj zbirnyk*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 January 2020).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) Pracja Ukrainy 2016 rik [Work of Ukraine 2016]. *Statystychnyj zbirnyk*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 January 2020).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) Pracja Ukrainy 2017 rik [Work of Ukraine 2017]. *Statystychnyj zbirnyk*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 January 2020).
8. Honcharenko N.G. (2010) Teoretychni aspekty mekhanizmu motyvaciji pracj [Theoretical aspects of the mechanism of work motivation]. *Naukovyj visnyk Lughans'koghho nacional'nogho aghrarnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky. [Scientific Bulletin of Lugansk National Agrarian University. Series: Economic Sciences]*, no. 15, pp. 116–120.
9. Nikitin Ju.O., Rukas-Pasichnjuk V.Gh. (2014) Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvaciji personalu ukrajins'kykh [Modern models and mechanisms of motivation of

- Ukrainian personnel]. *Aktualjni problemy ekonomiky [Current problems of the economy]*, no. 4, pp. 238–246.
10. Honcharenko N.G. (2000) Reformuvannja systemy oplaty praci v aghropromyslovomu kompleksi [Reform of the wage system in the agro-industrial complex]. *Aghroinkom [Agroinform]*, no. 1, pp. 44–46.
 11. Pereverzjeva A.V. (2013) Rolj nematerialnoji motyvaciji u systemi suchasnogho upravlinnja personalom [The role of intangible motivation in the modern personnel management system]. *Ekonomichnyj visnyk [Economic Bulletin]*, no. 3, pp. 154–161.
 12. Honcharenko N.G. (2017) Problemy konkurentospro-mozhnosti pidpryjemstva ta rolj kompleksnoji ocinky rezuljtativ jogho dijialnosti v jikh vyrishenni [Problems of competitiveness of an enterprise and the role of complex evaluation of the results of its activity in their solution]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. [Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences]*, Vol. 27(3), pp. 107–110.
 13. Zelenjko Gh.I., Ghanzhurova L.Ju. (2012) Motyvacija jak chynnyk pidvyshhennja efektyvnosti praci personalu pidpryjemstva [Motivation as a factor in improving the efficiency of the enterprise staff]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky [NaUKMA Scientific Notes. Economic sciences]*, vol. 133, pp. 65–71.