

УДК 331

## ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.О. Барабаш, к.е.н, доцент

Є.С. Соболева

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Барабаш О.О., Соболева Є.С. Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства.*

У даній статті розглянуті питання впливу мотиваційного механізму на співробітників підприємства. Автор розкриває завдання, сутність та необхідність впровадження систем мотивації в процес діяльності. Зрозуміло, що більшу увагу приділено системам оплати праці, оскільки заробітна плата завжди була і буде найголовнішим мотивуючим фактором працівників до підвищення продуктивності та якості виконуваних робіт. Також завданням даної статті є пошук відповіді на питання: «Чи є якийсь один найефективніший метод мотивації?» І «Чи є гроші найважливішим елементом у підтриманні працездатності?».

Ключові слова: мотивація, стимули, мотиваційний механізм.

*Барабаш А.А., Соболева Е.С. Влияние внедрения мотивационного механизма на эффективность деятельности предприятия.*

В данной статье рассмотрены вопросы влияния мотивационного механизма на сотрудников предприятия. Автор раскрывает задачи, сущность и необходимость внедрения систем мотивации в процесс деятельности. Понятно, что большее внимание уделено системам оплаты труда, поскольку заработная плата всегда была и будет главным мотивирующим фактором работников к повышению продуктивности и качества выполняемых работ. Также задачей данной статьи является поиск ответа на вопросы: «Есть ли какой-то один самый эффективный метод мотивации?» и «Являются ли деньги самым важным элементом в поддержании трудоспособности?».

Ключевые слова: мотивация, стимулы, мотивационный механизм.

*Barabash A.A., Soboleva E.S. Effect of introduction of the motivational mechanism for the effectiveness of the company.*

This article describes how to influence the motivational mechanism for employees. The author reveals the objectives, nature, and the need to implement incentive schemes in operation process. It is clear that more attention is paid to systems of remuneration as salary has always been and will be the main motivating factor for employees to improve productivity and quality of work performed. Another object of this article is to help answer the questions: "Is there a single most effective method of motivation?" And "Is money the most important element in maintaining a disability?"

Keywords: motivation, incentives, motivational mechanism

В сучасному світі існує необхідність мотивування працівників до кращого виконання своїх зобов'язань тому, що однією з основних цілей кожного підприємства є прискорення обертання оборотних коштів. А для такого прискорення необхідна швидка реакція і якісна робота працівників. Оскільки результативність роботи співробітників залежить не лише від знань, професійних навичок та компетентності спеціаліста, а й від відносин працівника до роботи, власних бажань та уподобань, його соціально-психологічного оточення, то існує необхідність детально підбирати методи мотивації для задоволення потреб і керівників, і підлеглих. Помилкою більшості підприємств є те, що для них першим джерелом зниження витрат є фонд заробітної плати. Тобто на таких підприємствах переважає не система мотивації у її чистому вигляді, а система достатньо жорстких штрафів. Звідси випливає занадто висока плинність кадрів, незадоволеність працівників, втрати часу на навчання нових робітників та понесення збитків від зниження продуктивності та праці. Саме тому, керівникам необхідно звертати більшу увагу на потреби людей, які наймаються до них на роботу і зрозуміти, що персонал є найважливішим ресурсом, що забезпечує реалізацію стратегій компанії.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Над питаннями про те, що ж спонукає людей до продуктивної праці на користь організації, вже давно працюють дослідники в економічній і психологічній сферах. Сьогодні аналізу мотивації присвячено безліч робіт, оскільки саме мотивування виконавців грає важливу роль в сучасному управлінні. Наприклад, автор підручника «Мотиваційний менеджмент» Н.В. Кузнєцова вважає, що: «Актуальність проблем мотивації не заперечується ні наукою, ні практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника (менеджера, робітника), але і кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності» [1].

Існує безліч форм мотивування та стимулювання персоналу (які саме – буде розглянуто

нижче), тому першим завданням керівників є вибір методів, які забезпечать найбільшу віддачу саме для їхнього виду діяльності. Але для досягнення ефективності, необхідно враховувати й уподобання самих працівників. Саме тому було прове-

дено дослідження у соціальних мережах з 5 по 12 березня 2013 року щодо визначення найефективнішого, на погляд працівників, методу мотивації (Рис. 1).



Рис. 1. Опитування щодо визначення найкращого методу мотивації

Згідно з опитуванням, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання та тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи та покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних [2].

Хоча, згідно з моїми спостереженнями, не тільки гроші відіграють головну роль. Для звичайного спеціаліста, заробітна плата якого є лише на середньому рівні, зростає лише з часом і не набагато, головним є соціальний пакет, який забезпечить йому у майбутньому спокійну та більш-менш стабільну старість, а у теперішній час – вихідні та лікарняні дні. Також важливу роль відіграє ставлення керівника до працюючого, оскільки, якщо керівник не помічає та не заохочує робітника підвищенням, або матеріально, то бажання працювати згасає і продуктивність значно спадає. Також є такі випадки, коли для працівника більш важливим елементом є відносини з колективом – якщо вони не складаються, то ніяка заробітна плата не втримає робітника на робочому місці.

Для працівників, які досягли зрілого віку і мають власні сім'ї ще необхідним способом мотивації праці є додаткові вихідні, відпустки та вихідні на свята. Для такого сегменту гроші є важливим фактором, проте ці люди не зможуть працювати 7 днів на тиждень для забезпечення своїх

дітей, оскільки більш важливою є увага та любов, а не гроші.

Існують випадки, коли підприємства не забезпечують робочі місця елементарними та необхідними речами та обладнанням. Наприклад, у деяких супермаркетах на касах немає стільців і касирам доводиться стояти по 8-13 годин 5 днів (а то і більше) на тиждень. Напевне, кожен погодиться, що це важко і шкідливо для здоров'я. Проте керівники таких підприємств стверджують, що подібні заходи необхідні для підвищення продуктивності праці (працівники не будуть лише сидіти на стільцях і лінуватися). Хоча, з іншого боку, як може лінуватися касир, до якого прийшов покупець з товаром? Ні в якому разі, він не зможе відмовити клієнту: ні стоячи 8 годин, ні сидячи. Результатом цього заходу є лише: економія коштів на обладнанні та зношений трудовий ресурс.

Є ще один приклад незадоволеності роботою через недостатнє обладнання робочого місця: на деяких торгових підприємствах застаріле обладнання і програма «1С: Підприємство» працює, періодично зависаючи, що заважає робочому процесу. Логічним вирішенням такої проблеми була б заміна існуючого обладнання, проте управлінське рішення стало іншим: працівники працювали понаднормово задарма, поки не виконають необхідний об'єм роботи. В результаті – повна незадоволеність роботою і підвищена плинність кадрів, хоча рівень заробітної плати, на перший погляд, відповідав поставленим вимогам і потребам робітника. Тобто, важливим фактором є добре і правильно обладнане робоче місце.

У наш час проблемою є те, що (у більшій кількості) керівники підприємств не цінують тру-

дові ресурси, оскільки рівень безробіття високий і знайти нового працівника – не складно.

Дуже часто керівник, щоб підвищити трудову дисципліну, віддачу співробітників починає маніпулювати двома важелями: зміна заробітної плати та звільнення «проблемних» співробітників з подальшим наймом нових. Іноді ситуація змінюється, але в більшості випадків через певний період часу проблема мотивації персоналу стає актуальною знову [1].

Можна заспокоїти себе тим, що «тут їм занадто добре платять, нікуди вони не подінуться». Але, на жаль, практика показує, що цього не відбувається. Головною причиною цього являється відсутність комплексного професійного підходу до роботи з персоналом, оскільки немає розуміння того, що проблема мотивації праці не існує сама по собі, у відриві від інших проблем підприємства, а є необхідною складовою діяльності.

Отже, і вирішити цю проблему неможливо, не з'ясувавши, причин. А для виявлення причин необхідно провести оцінку і діагностику організації, тобто зрозуміти, з якою ділянкою підприємства потрібно працювати.

Намагаючись мотивувати людей, керівник виходить зі свого бачення ситуації і вважає, що він знає, чого бажає робітник. Досить часто це спрацьовує, оскільки проти підвищення заробітної плати ніхто зазвичай не заперечує. Але на цьому етапі поки не всі керівники можуть похвалитися мотиваційним пакетом, розробленим виходячи з потреб конкретної організації. Мотиваційний пакет підприємства – це ряд заходів, які спрямовані на збільшення впливу мотивуючих факторів і зниження впливу тих факторів, які знижують мотивацію [1].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

За даними дослідження, підприємствам, які бажають знизити собівартість продукції, не можна економити на заробітній платі та на забезпеченні необхідних умов для праці, оскільки при нестачі якогось з цих факторів з'являється незадоволеність працею і різко знижується продуктивність праці. Але, якщо немає іншого шляху, керівники приймають рішення скоротити деяку кількість людей, що згодом спричинить незадоволення і звільнених співробітників, і тих, які залишилися, оскільки весь об'єм роботи «впаде на їх плечі». Тобто, необхідно віднайти шляхи задоволення потреб і підприємства в цілому, яке потребує постійного пошуку способів зниження витрат через постійне зростання цін на матеріали та сировину, і його працівників, які потребують адекватної оцінки та оплати їх праці.

*Метою цієї статті є розгляд всіх можливих методів мотивування, визначення їх сутності та необхідності, а також вирішення питання, щодо пошуку балансу потреб керівників компанії та підлеглих.*

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Основною метою мотивації праці є зростання продуктивності праці, тому головна увага насамперед приділяється вивченню та управлінню продуктивності праці.

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка планів ефективного використання трудового потенціалу підприємства потребують класифікації факторів, які спричиняють її зміни. В залежності від можливості впливу на діяльність підприємства, всі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи – зовнішні та внутрішні.

Група зовнішніх факторів – це ті, що не контролюються окремим підприємством (тобто фактори загальнодержавні та загальноекономічні – законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси), а група внутрішніх – це ті, на які підприємство безпосередньо впливає (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації тощо). Проте зовнішні фактори теж мають для підприємства велике значення.

Врахувавши їх, можна ґрунтовніше мотивувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію щодо продуктивності праці на тривалий період [3].

Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів [4].

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що представляє собою стимулювання групи працівників до праці для досягнення цілей підприємства, завдяки задоволенню їх власних потреб. Головними важелями мотивації є стимули та мотиви. Під стимулом розуміється певна матеріальна винагорода конкретної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою в залежності від психологічного типу: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін. [4].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна відповідати певній нормативно-правовій базі. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх досягненні і які санкції будуть застосовуватися у випадку не виконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціллю стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [5].

До чинників, які зумовлюють поведінку працівника, і які необхідно враховувати в практиці мотивації трудової діяльності, належать такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Оскільки система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [3], то керівникам

необхідно ретельно та поетапно складати плани мотивації в залежності від ситуації.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втоми, відчують постійні нервово-емоційні навантаження [5].

Існуючі моделі мотивації дуже різні за своїми напрямками та остаточними результатами:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати та премії;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках: додаткові стимули;
- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом [5].

Розмір заробітної плати відіграє одну з найважливіших ролей, причому він повинен бути набагато вищим, ніж розмір мінімальної заробітної плати, щоб працівники були більш-менш задоволені.

Динаміку зростання мінімальної заробітної плати представлено у Табл. 1 та на Рис. 2.

Таблиця 1. Динаміка зростання мінімальної заробітної плати, грн./міс.

	2010	2011	2012	2013	2014
з 1.01	869	941	1073	1147	1218
з 1.04	884	960	1094	1147	1218
з 1.07	888	985	1102	1147	1250
з 1.10	907	1004	1118	1218	1301



Рис. 2. Зміна розміру мінімальної заробітної платні по роках

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – це матеріальні виплати, або досягнення соціальних благ, які отримує працівник за роботу, яку виконав понад норми.

Винагороди діляться на:

- прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премій, комісійних і бонусів;
- непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують співробітників до сумісного досягнення кінцевих результатів виробництва.

Система винагород має базуватись на таких принципах:

- форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;
- механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;
- частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень [3].
- Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:
- комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності взагалі, а саме за той, що його передовсім зв'язано з якістю [3].

Ще одним методом мотивації, який являється протилежним всім попереднім, є примушення – засновано на почутті страху покарання у вигляді звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.[6]. Хоча насправді, на погляд авторів, цей спосіб є малоефективним, оскільки робітник швидко покине своє робоче місце через нервові перенапруження.

Такі самі принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві [3].

Впровадженням, управлінням та аналізом за результатами вибору методу мотивації та стимулювання займається мотиваційний менеджмент.

Суть мотиваційного менеджменту полягає в тому, щоб активізувати саме ці мотиви, які у даної людини вже є. Зробимо якусь частину винагороди змінною, що залежить від зусиль співробітника, – і прокинеться ініціативність, яка підвищує ефективність його діяльності. Але насправді це викликає позитивну реакцію в одних і тривогу в інших. Отже, не завжди це буде підвищувати ефективність діяльності. Кожну людину, яку ми намагаємося мотивувати, потрібно вивчати.

Тобто в мотиваційному менеджменті куди більше не впливу, а дослідження: якщо хочеш мотивувати правильно і ефективно – спочатку досліджуй того, з ким збираєшся працювати, і мотивуй точно в ціль. Для когось провідним виявиться мотив честолюбства, для іншого – неза-

лежності, для третього – мотив пізнання і причетності до групи [1].

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
  - справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
  - створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
  - забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
  - створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.
- Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:
- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
  - постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
  - ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати [5].

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [5].

На рівні підприємств робота окремих фахівців має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на ефективність діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення не лише цілей організації, а й потреб самих робітників [5].

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово.

## Висновки

Згідно з вище викладеним матеріалом, можна зробити висновок про те, що система мотивації та стимулювання потребує постійного аналізу та контролю. Кожен працівник має свій психотип та по-різному реагує на ту, чи іншу ситуацію, тому необхідно ретельно підбирати методи мотивації,

виходячи з побажань та потреб кожного робітника.

Також, згідно з дослідженням, керівникам підприємств все ж таки необхідно достатню увагу приділяти мотивації праці, забезпеченню працівників необхідним інвентарем та обладнанням та ставити заробітну плату на рівні виконуваної роботи.

Плинність кадрів – негативний показник, оскільки при звільненні працівника, процес діяльності сповільнюється – втрачається час на пошук нового робітника, на його навчання, або, у випадку, коли керівники вирішують обійтися без одного співробітника, ті працівники, які залишилися, не встигають зробити той обсяг, який необхідно, вчасно.

В цій статті необхідно було відповісти на питання: «Чи є гроші найефективнішим способом мотивації?». Відповідь – ні, оскільки існує безліч

факторів, які людина не зможе витримати яким би не був розмір заробітної плати: погане ставлення керівників, негативне ставлення колективу, занадто жорсткі умови праці та режим роботи, суворая система штрафів. Хоча розмір заробітної плати та матеріальні заохочення безперечно грають важливу роль і є головним відбірковим фактором при пошуку роботи.

Також було поставлене питання: «Чи є якийсь один найефективніший спосіб мотивування?». Лише одного способу немає, найбільш ефективним буде комплекс методів стимулювання та мотивації, які підібрані під потреби та психологічні особливості працівників окремої сфери.

Отже, необхідно ретельно займатися впровадженням мотиваційного менеджменту у кожен організацію і змінити ставлення керівників, які вважають, що трудовий потенціал легко замінюваний, до службовців.

### Список літератури:

1. Кузнєцова Н.В. Система мотиваційного менеджменту // Н.В. Кузнєцова. Мотиваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Владивосток: ТІДОТ ДСДУ, 2005. – 277 с.
2. Результати опитування: грошові заохочення – найефективніший спосіб мотивації персоналу [Електронний ресурс]: (підсумки опитування 5-12 березня) // Work.ua – 14.03.2013 – Режим доступу: <http://www.work.ua/news/site/490/>
3. Покропивний С.Ф. Продуктивність, мотивація та оплата праці // С.Ф. Покропивний: Підручник – Київ : КНЕУ, 2001. – 528с.
4. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці // О.С. Іванілов. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
5. Крушельницька О.В. Організація мотивації на підприємстві // О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Управління персоналом: Навчальний посібник – К., Кондор. – 2003. – 296с.
6. Рудьєв В.А. Мотивація в менеджменті // В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. Менеджмент Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

Надано до редакції 01.02.2014

Барабаш Олександр Олександрович/ Oleksandr O. Barabash  
[abarabash@i.ua](mailto:abarabash@i.ua)

Соболева Єлизавета Сергіївна/ Elizabeth S. Soboleva  
[eliz.soboleva@gmail.com](mailto:eliz.soboleva@gmail.com)

#### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Вплив впровадження мотиваційного механізму на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Барабаш, Є.С. Соболева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 41-46. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>*