

### **Література.**

1. Красноручький О.О. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств / О.О. Красноручький, С.В. Руденко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 2. – С. 5-10.

2. Руденко С.В. Архітектура організаційно-економічного механізму управління розвитком виробничого потенціалу аграрних підприємств / С.В. Руденко // Вісник ХНАУ. – 2015. – № 5. – С. 220-227.

3. Руденко С.В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу / С.В. Руденко // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2016. – Вип. 172. – С. 175-181.

4. Ярема Я.Р. Розвиток потенціалу підприємств агропромислового виробництва: [монографія] / Я.Р. Ярема. – Харків : Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. – 256 с.

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**КІРІК В.М., СТУДЕНТКА\*,**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Ефективна система мотивації праці повинна відповідати стратегічним цілям підприємства і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до зовнішніх умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи мотивації праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Крім того, стратегії мотивації праці повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Мета стратегії мотивації праці працівників - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативи.

---

\* Науковий керівник – Колтаченко Н.М., ст. викладач

Основні завдання мотивації праці – формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішнього спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Ефективне управління мотивації праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, організації, стимулювання, координації, обліку і контролю, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації трудової діяльності персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в області мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документаційне, інформаційне та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу.

Особливої актуальності для управління мотивації праці персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності. Також важливо наголосити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно проводити моніторинг реалізації заходів щодо мотивації праці.

Суб'єктами управління мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів.

Об'єктом управління мотивації праці виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодією суб'єкта та об'єкта управління мотивації праці забезпечує механізм мотивації, який структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В рамках механізму мотивації

здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників. Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини і т.д. Механізм мотивації праці функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, важелі, інструменти впливу тощо. До основних принципів формування механізму мотивації праці можна віднести такі: використання комплексу стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються, між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоув'язка цілей підприємства і цілей працівників.

Механізм управління мотивації праці тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і тому реагує на зміни, які в ньому відбуваються, пристосовуючись до них. Отже, результативність механізму управління мотивації праці, на відміну від інших, які входять до загального механізму управління підприємством, досягається на основі узгодження потреб, цілей та інтересів як підприємства, так і його працівників.

Методи мотивації праці і трудової діяльності працівників поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, розробку посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги. Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності. Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу.

На процес управління мотивації праці впливає цілий комплекс чинників, які необхідно диференціювати на дві групи: фактори, пов'язані з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності), і фактори, пов'язані з об'єктом управління - персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосереднього трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (складових структури самої особистості працівника - потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності).

Ефективність процесу мотивації праці на підприємстві має визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін [1].

Від характеру поведінки працівника, набору зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації персоналу до розвитку на підприємстві суттєво залежить результативність його професійного розвитку, результативність діяльності, тому необхідно надавати увагу управлінню трудовим менталітетом. Необхідно пам'ятати, що людина приходить в організацію із сформованими в процесі життєдіяльності соціальними характеристиками - ціннісними орієнтаціями трудової діяльності, кожна людина має набір певних соціально-психологічних характеристик, таких як цілеспрямованість, самостійність, організованість і т. ін. Зазначені характеристики виступають об'єктивними передумовами для формування і розвитку трудового менталітету на підприємстві [2].

Мотивація на підприємствах може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, прикладом, системами заохочень і покарань в ієрархії організації тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації і навіть за характеристиками, визначальним ставленням до праці (зусилля, намагання, наполегливість, пильність, контактність, сумлінність).

Для мотивації працівників будь-якої організації в Україні необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною ціллю - налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи.

Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий - у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб [3]. Для здійснення першого етапу розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних чинників, серед яких чинник матеріального характеру є лише одним із дванадцяти.

Перелік дванадцяти чинників мотивації: високий заробіток, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота.

Під дією цих чинників змінюється механізм трудової діяльності, так само не може залишатися без змін зміст та характер праці. Структура мотиваційних чинників є неоднорідною та залежно від поточного стану розвитку підприємств, розвитку системи суспільних цінностей чи динаміки ринку праці питома вага певних факторів у загальній системі управління буде змінюватися [4].

Залежно від того, що переслідує мотивація, які завдання вона вирішує, можна назвати два основні типи мотивації: за результатами і за статусом. Мотивація за статусом полягає в оцінці діяльності співробітника, котра враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, зумовлені специфікою діяльності організації. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно знайти й виділити результат діяльності одного співробітника чи групи. У цьому випадку винагороду пов'язують із виконанням роботи або відносно відокремленого етапу роботи.

Перший тип мотивації своїм завданням має формування певної мотиваційної структури людини. І тут основну увагу звертають на те, щоб підсилити бажані для суб'єкта мотиви дії, і навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування потребує великих зусиль, знань і здібностей щодо його здійснення. Проте його результати загалом значно переважають результати першого типу мотивування. Організації, які вже вжили його у свою практику, можуть набагато успішніше й результативніше управляти своїми членами колективу.

Другий тип полягає у тому, що завдяки зовнішнім впливам, людину спонукають до дії певні мотиви, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. При даному типі мотивації треба добре знати, які мотиви людини слід зачепити. Цей тип мотивування багато чим нагадує варіант торгової угоди: «Я даю тобі, що ти прагнеш, а ти даєш мені, що я хочу». Якщо в обох сторін немає точок взаємодії, то й процес мотивації буде неможливий [5].

Перший і другий типи мотивації складно протиставляти, тому в сучасній практиці управління керівники прагнуть ефективно поєднувати обидва типи мотивування.

Мотиви до економічної діяльності безпосередньо залежать від економічного стану, розвиваються і зростають в міру розвитку людини, її розумових та психологічних властивостей. В умовах сьогодення України, неспроможності задоволення багатьох потреб, що стосуються фізичного виживання, домінуючим мотивом до праці є матеріально-грошовий фактор. В процесі поширення творчої діяльності, мотивом до праці дедалі більше стає вільний час, який людина спроможна використовувати для особистого розвитку. Також праця, набуваючи ознак творчої, спроможна сама стати метою своєї діяльності, при цьому досягнення певного результату не є обов'язковим, метою такої праці стає сам процес. Це може призвести до потреби перегляду сутності та змісту економічних категорій «праця» та «виробництво» [1].

Також хочемо зауважити, що велика роль належить і статусній мотивації. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною та суспільно значущою.

Отже, існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висувуються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

### **Література.**

1. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Бойко. – К. : НАУ. – 2005. – 20 с.

2. Боровик М.В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М.В. Боровик, Харків: ХНЕУ. – 2005. – 20 с.

3. Адаменко Е. Школа линейного менеджера. Профессиональное обучение персонала / Е.Адаменко: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=691>.

4. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-61.

5. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубева: [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_90-95.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf)  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_90-95.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf)