

## Секція 2. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

УДК 331.101.3

### КЛАСИФІКАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**М.В. Чорна, О.В. Хандибора**

*Розглянуто сутність та механізм мотивації персоналу, а саме основні елементи (підсистеми) мотивації персоналу; обґрунтовано їх основні положення з урахуванням сучасних підходів; узагальнено та систематизовано підходи до основних елементів мотивації персоналу, визначено їх класифікацію.*

**Ключові слова:** мотивація, персонал, система, елементи, класифікація.

### КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**М.В. Черная, Е.В. Хандыбора**

*Рассмотрены сущность и механизм мотивации персонала, а именно основные элементы (подсистемы) мотивации персонала; обоснованы их основные положения с учетом современных подходов; обобщены и систематизированы подходы к основным элементам мотивации персонала, определена их классификация.*

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, система, элементы, классификация.

### CLASSIFICATION OF ELEMENTS OF MOTIVATION ENTERPRISE PERSONNEL

**M. Chorna, O. Khandybora**

*Today, the central object of study is the personnel of the enterprise: its activation, promotions, incentives and motivation to work. All types of motivation are closely related and have fine line jump from one species to another. Under these conditions, there is the need to create incentive systems and study its elements. This area, on the one hand, is of great theoretical and practical significance, on the other hand, is characterized by a certain incompleteness. The essence of the mechanism and*

*staff motivation, namely, the basic elements (subsystems) motivate staff; justified their basic position based approaches; generalized and systematic approach to the basic elements of personnel motivation, determined their classification.*

**Keywords:** *motivation, personnel, systems, components, classification.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зі зміною економічної парадигми, поширенням інформатизації та соціалізації як пріоритетних векторів розвитку економічних систем зростає розуміння ролі людини, сприйняття її як особистості, а не лише як елемента виробничих сил суспільства. Життєздатність підприємства будь-якої галузі залежить від його персоналу, який забезпечує ефективну діяльність та управління всіма бізнес-процесами. Значну увагу керівництво суб'єктів господарювання приділяє мотивації персоналу. Тісний зв'язок усіх видів мотивації, незначна грань переходу від одного виду до іншого потребують створення комплексної системи мотивації персоналу. Існуючі на вітчизняних підприємствах системи мотивації праці не в повній мірі відповідають потребам сьогодення та значно різняться від сучасних систем, які застосовуються в країнах з розвинутою економікою. Для вирішення цього питання виникає потреба в детальному вивченні системи мотивації персоналу. Даний напрям дослідження має як теоретичну, так і прикладну значущість, а також визнається певною незавершеністю та суперечністю. Це доводить актуальність обраної для дослідження проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість науковців займається питаннями мотиваційної системи та її елементів, у тому числі В.М. Гриньова, М.М. Новікова, Є.І. Комаров, Т.С. Морщенок, Ф. Герцберг, Річард Л. Дафт, М. Мескон, Д. Богиня, О. Бугуцький, А. Чухно, В. Захарченко, О.Е. Головчанська, У. Херсберг, В. Данюк, О. Гаращук та ін. Проте деякі питання, пов'язані з можливістю та необхідністю адаптації існуючих у економічно розвинених країнах систем мотивації персоналу до вітчизняних умов залишаються недостатньо вивченими, що значно розширює простір для дискусій.

**Метою статті** є узагальнення та класифікація елементів системи мотивації праці на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ґрунтуючись на базових засадах теорії систем та традиційному розумінні мотивації, систему мотивації праці доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, які включають стимулювання праці, розвиток персоналу, стабілізацію колективу, соціальну програми та інші заходи, спрямовані на покращення результатів роботи, підвищення задоволеності працівників і зростання ефективності роботи підприємства в цілому.

Для розуміння сутності та механізму мотивації персоналу необхідно розглянути основні елементи (підсистеми), які здатні впливати на поведінку людини. Компаративний аналіз теоретичних джерел системи мотивації встановив наявність існування різних підходів до визначення елементів системи мотивації персоналу підприємства.

Так, В. Захарченко в праці «Система мотивації на основі КРІ» [1] пропонує виділяти такі підсистеми, як матеріальна, нематеріальна мотивації, персональна відповідальність та контроль. Для упорядкування та ув'язки інтересів компанії та співробітників необхідна така система мотивації персоналу, що ґрунтується на ключових показниках діяльності та містить зазначені елементи. Виходячи з вищезазначеного, підсистема матеріальної мотивації являє собою сукупність стимулів, спрямованих на задоволення матеріальних потреб, а саме: премії та матеріальні заохочення співробітників, оптимізовані базові оклади, наявність соціального пакета; а підсистема нематеріальної мотивації складається з кар'єрного зростання, професійного росту та розвитку.

Для підсистеми відповідальності та контролю розробляється комплекс ключових показників діяльності компанії та встановлюється їх зв'язок з керівниками підрозділів і кінцевими виконавцями. Створення такої системи необхідно для фокусування роботи кожного співробітника на досягненні поставлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми посилюється, якщо досягнення цілей буде стимульоване за допомогою інших складових системи.

Іншої точки зору щодо побудови системи мотивації дотримується О.Е. Головчанська, яка вважає необхідними такі елементи: система підтримки дисципліни, система компенсацій, система «негрошових» елементів [2].

Слід зазначити, що автор розглядає систему підтримки дисципліни не як засіб покарання. Головним є мотивуючий вплив, який здійснює керівництво, на відповідальність робітника за результат його роботи, відповідальне ставлення до справи, виконання встановлених вимог. Дисципліна полягає в тому, що працівник розуміє правила компанії і здатний виконувати їх. Таким чином, дисципліна включає в себе всі заходи, метою яких є згода з правилами та приписами. Звідси навчальні програми, спрямовані на те, щоб змусити працівників підкорятися обґрунтованим правилам. Дисципліна передбачає виконання правил, встановлених в організації для успішного досягнення її цілей. Дисципліна є високою (хорошою), якщо працівники готові дотримуватися правил компанії.

Складовою системи компенсацій є матеріальне стимулювання у вигляді: заробітної плати і надбавки; змінної частини заробітної плати (премії, бонуси); участі в прибутках, доходах і в акціонерному капіталі. Наступним елементом є пільги та соціальний пакет, до них відносять гнучкий робочий день, путівку в санаторій, пенсійне та медичне страхування та ін. Останньою складовою є гнучкі програми додаткових пільг, що складаються з програм «кафетерій», «буфет» та «комплексний обід».

Третьою складовою системи мотивації праці, відповідно до досліджень О.Е. Головчанської, є система «негрошових» елементів [2]. До них відносять:

- моральне стимулювання, що полягає в визнанні робітника, який найкраще виконав роботу, дошка пошани, подарунки від компанії;

- мотивуюча організація праці, а саме: постановка цілі, збагачення праці. Кадровий менеджмент здійснює оцінку робітників, інформування та навчання;

- організаційна культура – це переконання, норми поведінки, установки і цінності, що поділяються більшістю членів організації, є неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації.

У кінці 60-х років американський професор У. Херсберг провів дослідження, пов'язані з системою мотивації, в результаті яких розроблено новий підхід до підсистем мотивації, який передбачає наявність базових та спонукальних груп елементів. До базових було віднесено ті, що найчастіше викликають незадоволення персоналу [3]:

- оплата, система винагород;
- компенсаційні, соціальні виплати;
- питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору.

До спонукальних мотивів вчений відніс:

- кар'єрне зростання;
- особистісне професійне зростання;
- креативну (творчу) самореалізацію.

Досить поширеним підходом до визначення елементів системи мотивації персоналу є сукупність трьох взаємодіючих підсистем: потреби, стимули, мотиви. Прихильниками даного підходу є В. Данюк, О. Гаращук [4, 5, 6]. Розглянемо детальніше кожен з елементів.

Найвпливовішим елементом є мотиви, які є спонукальною силою, що передує дії. До функцій мотивів відносяться такі:

- орієнтуюча, яка спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки;

- змістоутворююча, що визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника;
- опосередкована, яка визначає спонукальні чинники;
- мобілізуюча, що мобілізує працівника у разі необхідності здійснення значущої для нього діяльності [7].

Основою для формування мотивів до дій є потреби людини. Роль інтересів, намірів, прагнень, почуттів, емоцій, переконань, ідеалів тощо у спонуканні людини також є незаперечною. Коли потреба актуалізується, вона виступає як внутрішня сила, яка схиляє до дії. У цьому випадку потреба проявляється у вигляді мотиву. Проте за однієї й тієї ж потреби в різних людей можуть виявлятися неоднакові мотиви, які спонукатимуть до ще більш різних дій. Крім того, різні потреби можуть спричиняти один і той самий мотив, а різні мотиви призводити до однакових дій.

Відображаючи потреби, мотиви також взаємодіють зі спрямованістю особи, її прагненням до цілей, які людина ставить перед собою. Потребами визначаються мотиви та цілі, пов'язані між собою, і в процесі цієї взаємодії впливають на дії людини, її поведінку та діяльність. Тобто мотиви якраз і є тими спонуканнями, через які людина ставить перед собою певну ціль. А результати діяльності (поведінки) за принципом зворотного зв'язку впливають на ступінь потреб, на формування цілей і мотивів (рис. 1).

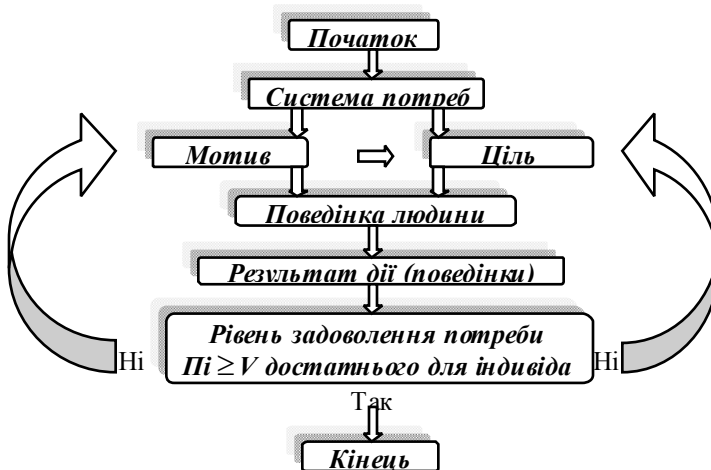
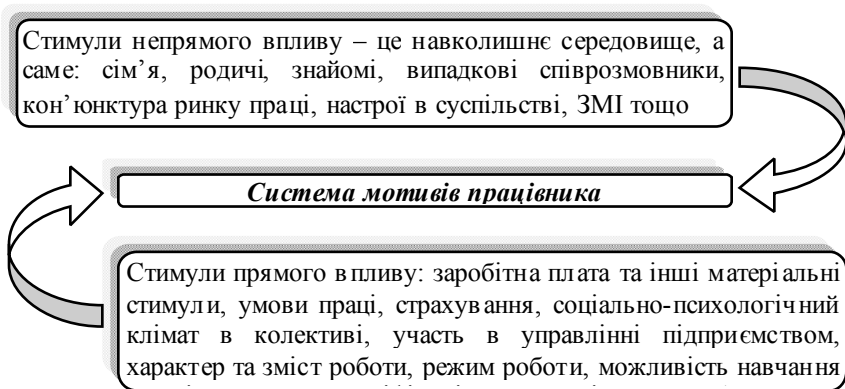


Рис. 1. Дії мотивів у людській свідомості

Коли людина досягає цілі, її потреба може бути задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною. Рівень задоволення, отриманого внаслідок досягнення цілі, впливає на поведінку людини в подібних ситуаціях в майбутньому. Звичайно люди намагаються наслідувати поведінку, яка асоціюється в них із задоволенням потреби, і уникати поведінки, пов'язаної з недостатнім задоволенням потреби [8]. Але людські потреби, що вже мають необхідний рівень задоволення, з часом можуть знижуватися, тобто ставати незадовільними (ні), тоді вони переходять у систему потреб, до початкового етапу.

За твердженням багатьох науковців, як економістів, так і психологів, той чи інший стимул тільки тоді стає спонукальною силою, коли перетворюється на мотив. Стимул може і не перетворитися на мотив, якщо він не сприймається людиною, або не відповідає якійсь її потребі. Тому лише частина стимулів, пройшовши через систему потреб і ціннісних орієнтацій, стає мотивами [9, 10, 11].

Серед стимулів, що діють на систему мотивів людини, можна виділити стимули прямого та непрямого впливу (рис. 2).



**Рис. 2. Стимули в системі мотивації**

Потрібно з обережністю вибирати, який саме стимул використати у своїй компанії, адже від правильності підбору залежить результат, отриманий підприємством.

Ґрунтуючись на результатах дослідження специфіки існуючих підходів щодо виділення елементів системи мотивації персоналу підприємства, здійснено їх узагальнення та систематизацію (табл. 1).

Таблиця 1

**Узагальнення елементів системи мотивації персоналу підприємства**

Автор	Підсистема	Елементи/спрямування
В. Захарченко	матеріальна	– премії та матеріальні заохочення співробітників; – оптимізовані базові оклади; – наявність соціального пакета
	нематеріальна	– кар'єрне зростання; – професійне зростання та розвиток
	персональна відповідальність та контроль	– сукупність ключових показників діяльності підприємства
О. Головчанська	система підтримки дисципліни	– виконання встановлених правил спрямованих на досягнення організаційних цілей
	система компенсацій	– матеріальне стимулювання; – пільги та соціальний пакет; – гнучкі програми додаткових пільг
	система «не грошових» елементів	– моральне стимулювання; – мотивуюча організація праці; – кадровий менеджмент; – організаційна культура
У. Херсберг	базові	– винагороди; – компенсаційні, соціальні виплати; – питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору
	спонукальні	– кар'єрне зростання; – особистісне професійне зростання; – креативна (творча) самореалізація
В. Данюк, О. Гарашук	потреби	– внутрішня сила, яка спонукає до дії
	стимули	– непрямі: родина та ін. ; – прямі: заробітна плата, умови праці та ін.
	мотиви	– спонукальна сила, яка передує дії

Дослідження різних підходів до формування елементів системи мотивації персоналу підприємства дозволило узагальнити ці елементи та уточнити їх види за класифікаційними ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

**Класифікація елементів системи мотивації персоналу підприємства**

Класифікаційна ознака	Вид
за матеріальністю	матеріальні (премії, бонуси, пільги, соціальний пакет)
	нематеріальні (кар'єрне та професійне зростання, тощо)
за адресністю	індивідуальні (особистісне професійне зростання, тощо)
	групові (колективні) (відзнаки найкращим відділам компанії, робочий день підрозділу в парку та ін.)
за керованістю	формальні (керовані) (заробітна плата, соціальний пакет, бонуси, пільги, кар'єрне зростання та ін.)
	неформальні (некеровані, приховані) (наявність неформального лідера в колективі, професійне зростання, тощо)
за соціальною значущістю	соціальна (наявність соціального пакета, професійне зростання та розвиток, тощо)
	статусна (особистісне професійне зростання; креативна (творча) самореалізація та ін.)

**Висновки.** Виділені чотири основні ознаки (за матеріальністю, за адресністю, за керованістю та за соціальною значущістю) дозволяють комплексно вивчати специфіку систем мотивації в підприємствах різних сфер бізнесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення її ефективності. Ґрунтуючись на запропонованій класифікації, в подальших дослідженнях планується розробити ефективну систему мотивації персоналу підприємств а торгівлі.



## Список джерел інформації / References

1. Захарченко В. Система мотивации на основе КРІ [Электронный ресурс] / В. Захарченко. – 2006. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/finance/fin15.html>.

Zakharchenko, V. “Incentive system based on KPI” [“Systema motyvatsy na osnove KPI”], available at: <http://www.management.com.ua/finance/fin15.html>

2. Головчанская Е. Э. Мотивация трудовой деятельности. По материалам журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс] / Е. Э. Головчанская. – Режим доступа : <http://www.bsu.by/Cache/pdf/202283.pdf>

Golovchanskaya, E.E. “Motivation work”. According to the magazine “Personnel Management” [“Motyvatsyya trudovoy deyatel'nosti”]. Po materialam zhurnalа “Upravlenye personalom”, available at: <http://www.bsu.by/Cache/pdf/202283.pdf>

3. Система мотивации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system\\_motiv\\_in\\_menegm.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system_motiv_in_menegm.shtml)

“The system of motivation in management” [“Systema motyvatsyy v menedzhmente”], available at: [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system\\_motiv\\_in\\_menegm.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system_motiv_in_menegm.shtml)

4. Зиновьева Е. В. Обобщенная классификация мотивации [Электронный ресурс] / Е. В. Зиновьева. – Режим доступа : <http://www.pianism.ru/zinovieva.html>

Zinovieva, E.V. “Generalized classification of motivation” [“Obobshchennaya klassyfykatsyya motyvatsyy”], available at: <http://www.pianism.ru/zinovieva.html>

5. Виды мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.artaddmoney.com/miscellanea/vidy-motivacii>

“Types of motivation” [“Vydy motyvatsyy”], available at: <http://www.artaddmoney.com/miscellanea/vidy-motivacii>

6. Розробка системи мотивації персоналу в українських організаціях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7729/1/Gavrysh%20O.%20V.%20Tretjak%20A.%20Ju..pdf>

“Develop a system to motivate staff Ukrainian organizations” [“Rozrobka systemy motyvatsiyi personalu v ukrajynskyykh ohanizatsiyakh”], available at: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7729/1/Gavrysh%20O.%20V.%20Tretjak%20A.%20Ju..pdf>

7. Продуктивність, мотивація та оплата праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/produktivnist\\_motivatsiya\\_oplata\\_pratsi](http://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/produktivnist_motivatsiya_oplata_pratsi)

“Productivity, motivation and compensation» [“Produktivnist', motyvatsiya ta oplata pratsi”], available at: [http://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/produktivnist\\_motivatsiya\\_oplata\\_pratsi](http://pidruchniki.com/12590605/ekonomika/produktivnist_motivatsiya_oplata_pratsi)

8. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2006. – 221 с.

Shapiro, S.A. (2006), *Motivating and encouraging staff* [Motyvatsyya y stymulyrovanye personala], 221 p.

9. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

Kolot, A.M. (2006), *Motivation of staff [Motyvatsiya personalu]*, 340 p.

10. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці / Т. М. Кір'ян. – К. : НДІ, 2008. – 416 с.

Kir'yan, T.N. (2008), *Motivation of human capital for productive work [Motyvatsiya lyuds'koho kapitalu do produktyvnoyi pratsi]*, 416 p.

11. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників [Електронний ресурс] / І. А. Маринич, Я. Р. Ільницька. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlru/15\\_5/376\\_Marynycz\\_15\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlru/15_5/376_Marynycz_15_5.pdf)

Marinich, I.A., Il'nyts'ka, J.R., “Motivation as a factor in increasing the efficiency of employees” [*“Motyvatsiya yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti pratsi pratsivnykiv”*], available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlru/15\\_5/376\\_Marynycz\\_15\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlru/15_5/376_Marynycz_15_5.pdf)

**Чорна Марина Віталіївна**, д-р екон. наук, проф., економічний факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0661463292; e-mail: [mv.1008@mail.ru](mailto:mv.1008@mail.ru).

**Черная Марина Витальевна**, д-р екон. наук, проф., экономический факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0661463292; e-mail: [mv.1008@mail.ru](mailto:mv.1008@mail.ru).

**Chorna Maryna**, Ph.D. Sc. Professor, Department of Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: 0661463292; e-mail: [mv.1008@mail.ru](mailto:mv.1008@mail.ru).

**Хандибора Олена Володимирівна**, магістрант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 9171332; e-mail: [elenahan93@mail.ru](mailto:elenahan93@mail.ru).

**Хандыбора Елена Владимировна**, магистрант, кафедра экономики предприятий питания и торговли, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 9171332; e-mail: [elenahan93@mail.ru](mailto:elenahan93@mail.ru).

**Khandybora Olena**, master of Economics of Food Technology and Trade Enterprises Department; Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: 9171332; e-mail: [elenahan93@mail.ru](mailto:elenahan93@mail.ru).

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук А.С. Крутовою.  
Отримано 15.03.2015. ХДУХТ, Харків.*