

УДК 331.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.6>

Жосан Г.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано систему матеріальної мотивації робітників на підприємстві. Визначено заходи вдосконалення системи мотивації праці, серед яких: забезпечити працівників підприємства професійними психологами, які разом із відділом кадрів відбиратимуть персонал; облаштувати приміщення для психологічного розвантаження; провести перерозподіл роботи між працівниками; регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу; об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу; професійно проаналізувати причини невиконання плану продажів. Розглянуто взаємозв'язок мотиваційного типу працівника і його потреб. Розроблено шкалу, засновану на п'яти основних трудових потребах працівників підприємства, кожному з яких відповідає певний мотиваційний тип співробітника компанії, апробовану на вибірці зі 126 осіб (керівники компанії, службовці, робітники). Побудову мотиваційного профілю працівника та його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві буде представлено в подальших дослідженнях.

Ключові слова: мотивація, працівник, управління, трудова діяльність, підприємство.

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MOTIVATION OF EMPLOYMENT ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

Zhosan Hanna, Kyrychenko Natalia

Kherson State Agrarian and Economic University

The article analyzes the system of material motivation of workers at the enterprise. Measures to improve the system of work motivation have been identified, including: providing employees with professional psychologists who will select staff together with the personnel department, equipping the premises for psychological relief, redistributing work among employees, conducting regular anonymous surveys within each level of the team hierarchy, objectively assess the prospects of each employee hired, professionally analyze the reasons for non-compliance with the sales plan. The requirements to the moral stimulation of employees, which can be carried out at the enterprise, are defined, namely: to provide incentives for specific indicators on which employees have a direct impact and which most fully characterize the participation of each employee in solving problems; establish incentives for success at work so as to apply more significant incentives for higher achievements; to strengthen the interest of each employee in the continuous improvement of its production performance; be simple and clear to employees; take into account the growing socio-political activity and professional and technical skills, the stability of high results in work; preventing the devaluation of moral incentives. It has been established that plaques of honor and similar instruments of recognition are an effective means of moral incentives for staff, because material incentives are not the main thing, every worker needs attention. An effective method of strengthening labor discipline is to encourage conscientious work. The relationship between the motivational type of the employee and his needs is considered. A scale based on the five main labor needs of the company's employees, each of which corresponds to a certain motivational type of the company's employee, was tested on a sample of 126 people (company executives, employees, workers). The construction of the motivational profile of the employee and its change after the implementation of the proposed areas of improvement of the motivation of work at the enterprise will be presented in further research.

Keywords: motivation, employee, management, labor activity, enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним чинником, який і забезпечує підприємству результативне, довготривале функціонування та репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком

зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Головною метою працівників є мотивація праці за даних умов – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

На жаль, в Україні, що володіє значним у світі кадровим і інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу, роблячи основний акцент на «маніпулюванні заробітною платою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів на ринку. Провідні компанії пропонують фахівцям високого рівня не лише відповідну зарплату, а й соціальний пакет.

Наявні проблеми в організації стимулювання продуктивності праці працівників, а також недостатність дослідження питань, пов'язаних з аналізом ефективності її застосування, визначили значимість та актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богіня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Гришнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна зробили великий внесок у процес дослідження теорії та практики мотивації праці. У працях А. Ескова, І. Завадського, М. Карліна, А. Колота [5], Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу та ін. досліджуються теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте дані аспекти недостатньо висвітлені, усе ще існує неточність цілісного розуміння мотиваційних чинників трудової діяльності. Вимагає подальших досліджень питання визначення напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз системи матеріальної мотивації робітників у ТОВ «Мінагропостач» та визначення напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підприємстві (ТОВ «Мінагропостач») налагоджена дієва система мотивації праці, але, на жаль, це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу. Причинами звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи, непорозуміння з керівництвом, неналежне ставлення з боку безпосереднього керівництва та невідповідність обіцяному на співбесіді.

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства як складової частини системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю над рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород як стимулів продуктивної праці. Дослідження й аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямками: по-перше, проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складників мотиваційної системи підпри-

ємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТОВ «Мінагропостач». Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність. Генеральний директор є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства. Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом учинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Усе листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою Товариства.

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним із головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання.

У ТОВ «Мінагропостач» застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців. На підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці й є частиною заробітної плати робітників і службовців, адміністрація має їх виплачувати завжди, коли виконано всі конкретні показники та умови преміювання.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Із метою вдосконалення системи мотивації праці можна провести такі заходи (рис. 1):

1. Забезпечити ТОВ «Мінагропостач» професійними психологами, які разом із відділом кадрів відбиравимуть персонал. Також до обов'язків психологів включити роботу з працівниками. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які нещодавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Приміщення для психологічного розвантаження. У них психологи можуть створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. На жаль, в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча доцільно їх упровадити в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен сприяти зменшенню втоми від монотонності роботи та забезпечити всебічний розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування можуть допомогти своєчасно виявити розлади

в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань є доступними лише штатним психологам та одному зі старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірно зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, надати йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади, що значно зменшить розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

6. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продажів. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а через перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентну рекламу, складності в доставці, оплаті, недостатність кількості працівників або з причини дії зовнішніх чинників (пора року, негода, свята тощо).

Моральне стимулювання працівників, яке може проводитися у ТОВ «Мінагропостач», має відповідати таким вимогам:

- передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника у вирішенні завдань;
- установлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;
- підсилити зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;
- бути простим та зрозумілим для працівників;
- урахувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійно-технічну майстерність, стійкість високих результатів у праці;
- недопущення знецінювання моральних стимулів.

Для більш ефективного застосування моральних стимулів необхідно:

- 1) ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;
- 2) наявність положення про статуси морального заохочення й знання його працівниками;
- 3) моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів;



Рис. 1. Заходи вдосконалення системи мотивації праці

4) про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

5) вручати нагороди й подяки в урочистій обстановці;

6) заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення певних успіхів у праці;

7) розвивати нові форми заохочення й установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

8) точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Особливий інтерес представляє вивчення мотиваторів із метою побудування мотиваційного профілю працівників ТОВ «Мінагропостач». Для визначення мотиваційного профілю працівника розроблено оціночну шкалу, яка визначає мотиваційні характеристики середньостатистичного співробітника компанії. В основі вибору найбільш значущих мотиваторів працівників ТОВ «Мінагропостач» використана типологія Ю.К. Балашова і А.Г. Коваль, яка базується на дослідженні В.І. Герчикова, що включає у себе п'ять мотиваційних типів працівників: люмпенізований, інструментальний, патріотичний, професійний і господарський [9; 10]. Кожному з перерахованих типів відповідає певний трудовий мотив. Нижче в табличному вигляді наведено вищевказані типи працівників і відповідну кожному з них трудову потребу (табл. 1).

Розроблену шкалу, засновану на п'яти основних трудових потребах працівників ТОВ «Мінагропос-

Таблиця 1

Взаємозв'язок мотиваційного типу працівника та його потреб

Мотиваційний тип співробітника	Відповідна трудова потреба
Люмпенізований	Відсутність бажання професійного зростання (відсутність у працівника переваг під час виконання роботи, низька професійна кваліфікація та відсутність бажання її вдосконалювати, низький рівень відповідальності та активності, прийнятність низького рівня оплати праці з подібною оцінкою роботи колег)
Інструментальний	Значення для працівника фактичної ціни праці, а не її змісту (значення його незалежності)
Патріотичний	Важливість суспільного визнання участі в успіху та необхідності в організації (важливість ідеї, яка стимулюватиме трудову поведінку працівника)
Професійний	Значимість змісту роботи, тяга до складних завдань як можливість самовираження (важлива свобода в оперативних діях, професійне визнання)
Хазяйський	Важливість здатності нести відповідальність (вимагає свободи дій та відсутності контролю)

тач», кожному з яких відповідає певний мотиваційний тип співробітника компанії, апробовано на вибірці зі 126 осіб (керівники компанії, службовці, робітники). За статевими і соціальними характеристиками дану вибірку можна вважати репрезентативною.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних чинників, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним із дванадцяти: високий заріток, 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. Побудову мотиваційного профілю працівника та його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві буде представлено в подальших дослідженнях.

Таким чином, переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, у правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію.

Дуже ефективним засобом морального стимулу персоналу є дошки пошани та подібні їм інструменти визнання, тому що матеріальний стимул це не головне, кожний робітник потребує уваги. До того ж для багатьох людей важливо, щоб про їхній трудовий внесок у спільну справу знали не лише безпосередні керівники

й колеги. Ефективним методом зміцнення дисципліни праці є заохочення за сумлінну працю. Необхідно звертати увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення.

Висновки з проведеного дослідження. Численні соціологічні дослідження показали, що мотиви трудової діяльності, вплив моральних стимулів на працівників багато в чому залежать від віку, кваліфікації, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості. Необхідно враховувати це, здійснюючи розроблення умов заохочення.

Отже, для працівників ТОВ «Мінагропостач» можна вважати доцільним використовувати подяки та дошки пошани для морального заохочення.

Витрати на даний вид нематеріального заохочення працівників становитимуть підвищення фонду оплати праці на 1%, а продуктивність персоналу підприємство зможе підвищити на 2%.

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, значно знизиться потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, працівники перетворяться на дружельобну команду, кожен член якої широко допомагатиме колегам.

Для відстеження загальних настроїв та мотивів працівників доцільно використовувати мотиваційний профіль працівника, а також відстежувати його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності. Дані результати будуть представлені в подальших дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Соціально-трудові доміанти інноваційної економіки: сучасний стан та тенденції розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С. 38–45.
2. Головач Н., Дмитренко Г. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з урахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 43–48.
3. Державні соціальні стандарти та гарантії у 2019–2020 році / Міністерство соціальної політики України. URL: <http://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html> (дата звернення: 20.10.2019).
4. Згалат-Лозинська Л. Напрями подолання кризи системи соціально-трудових відносин в Україні. *Економіка та право*. 2017. № 1(46). С. 87–91.
5. Колот А., Герасименко О. Концепт гідної праці як теоретико-прикладна платформа розвитку соціально-трудової сфери. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 47–55.
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (дата звернення: 10.12.2019).
7. Регулювання соціально-економічного розвитку України : монографія / І. Манцуров та ін. Київ : Корпорація, 2010. 195 с.
8. Holovach N., Bakhov I., Zgalat-Lozynska L. An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2019. Vol. 11, 12 – Special Issue. P. 1266–1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335.
9. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. *Кадры предприятия*. 2002. № 7. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html>.
10. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебное пособие. Москва : ГУ ВШЭ, 2003. 110 с.
11. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 116–125. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6>.
12. Капліна А.І., Кириченко Н.В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

References:

1. Herasymenko O. (2014) Sotsialno-trudovi dominanty innovatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku v Ukraini [Socio-labor Dominants of Innovative Economy: Current State and Trends in Development in Ukraine]. *Ukraine: aspects of work*, no. 6, pp. 38–45.
2. Holovach N., Dmytrenko H. (2019) Pidvyshchennia yakosti trudovoho potentsialu orhanizatsii z vrakhuvanniam potreb robotodavtsia ta pratsivnyka [Improving the quality of work capacity of organizations, taking into account the

needs of the employer and employee]. *Scientific notes of TNU Vernadsky. Series: Economics and Management*, no. 6, pp. 43–48.

3. Ministry of Social Policy of Ukraine (2019) Derzhavni sotsialni standarty ta harantii u 2019–2020 rotsi [State social standards and guarantees in 2019–2020]. Kyiv. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. Available at: <http://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html> (accessed 20 October 2019).

4. Zghalat-Lozynska L. (2017) Napriamy podolannia kryzy systemy sotsialno-trudovykh vidnosyn v Ukraini [Directions for overcoming the crisis of the system of social and labor relations in Ukraine]. *Economics and law*, no. 1 (46), pp. 87–91.

5. Kolot A., Herasymenko O. (2017) Kontsept hidnoi pratsi yak teoretyko-prykladna platforma rozvytku sotsialno-trudovoi sfery [The concept of decent work as a theoretical and applied platform for the development of social and labor sphere]. Kyiv, pp. 47–55 (in Ukrainian).

6. Verkhovna Rada Ukrainy (2000) Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2000 roku No 2017-III [On State Social Standards and State Social Guarantees]. Kyiv. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (accessed 20 December 2019).

7. Mantsurov I., Bondar I., Savchenko O., Dmytrenko N., Buhaienko Ye., Levchenko O. (2010) Rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Regulation of socio-economic development of Ukraine]. Kyiv. (in Ukrainian)

8. Holovach N., Bakhov I., Zgalat-Lozynska L. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. Vol. 11, 12 – Special Issue. P. 1266–1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335.

9. Balashov Yu.K., Koval' A.G. (2002) Motivatsiya i stimulirovaniye personala: osnovy postroyeniya systemy stimulirovaniya [Motivation and incentives for staff: the basics of building a system of incentives]. *Kadry predpriyatiya*, no. 7. Available at: <http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html>.

10. Gerchikov V.I. (2003) Motivatsiya, stimulirovaniye i oplata truda: ucheb.posobiye [Motivation, incentives and remuneration: a textbook]. Moscow: Izd-vo GU-VSHE, 110 p.

11. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2019) Suchasni tendentsiyi formuvannya efektyvnoyi systemy otsinky personalu na pidpryyemstvi. [Current trends in the formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise] *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» №1 (53)*, pp. 116–125. Available at: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6>

12. Kaplina A.I., Kyrychenko N.V. (2020) Kros-kulturni aspekty upravlinnya personalom [Cross-cultural aspects of personnel management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

E-mail: enn89@ukr.net