

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ.**

УДК 331.58+331.48

**Гордуновський Олег Миколайович,**  
д.і.н., професор кафедри економіки та управління,  
Черкаського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»

### **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** Розглянуто систему мотиваційних чинників працівників на підприємствах України. Визначено причини недосконалості системи мотивації на вітчизняних підприємствах. Доведено, що ефективна система мотивації можлива за умов поєднання дієвої кадрової політики, налагодження взаємовідносин в колективі та використання соціально-психологічних аспектів управління. Розглянуто шляхи вдосконалення систем мотивації праці працівників на підприємствах України.*

***Ключові слова:** мотивація праці; кадрова політика; потреби; управління персоналом; оцінка результатів праці; продуктивність праці; ціннісно-мотиваційний підхід; соціальне партнерство.*

**Постановка проблеми.** Формування дієвої системи мотивації працівників підприємств будь-яких форм власності завжди було і залишається одним із найбільш актуальних завдань управління підприємством. Від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, а й кінцеві результати підприємств. Сучасна ситуація в сфері праці, що склалася на вітчизняних підприємствах можна оцінити як кризову. Система мотивів праці в Україні зазнала структурних змін в бік посилення ролі матеріальних стимулів. Зміщення мотивації праці на рівень первинних, базових потреб є значною проблемою для економіки України, оскільки зумовлює низьку продуктивність праці та соціальну напруженість у суспільстві через погіршення умов праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти мотивації праці на підприємствах досліджувалися в роботах вчених Никифорової О. А., Семикіної М. В., Тростянецької Е. В., Лібанової Е. М., Більовського О. та інших дослідників.

Результати проведених рядом науковців досліджень створили наукову базу для поліпшення практики організації і мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Однак характерною є недостатня розробленість теоретичних і методичних аспектів організації і мотивації праці найманих працівників на підприємствах в комплексі з вирішенням інших управлінських завдань. Це зумовлює необхідність пошуку шляхів підвищення мотивації праці на засадах соціального партнерства.

**Метою статті** є теоретичне і методичне обґрунтування напрямів удосконалення мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасній економіці мотивація праці розглядається як багатокомпонентний фактор ефективності. Вона включає матеріальні, соціальні, психологічні чинники, що стимулюють людину до праці.

Мотивація праці – це усвідомлений, систематичний, цілеспрямований процес впливу на поведінку людини, колективу в сфері праці, стимулювання трудової діяльності, що базується на потребах, установках, інтересах, мотивах і цінностях людей для узгодження і досягнення певних особистих, групових, колективних цілей в сфері

трудової діяльності, спрямоване на збільшення ролі праці та підвищення трудової активності працівника [1].

Комплексна система мотивація ґрунтується на ієрархії потреб, інтересів, мотивів і цінностях. Як для працівника, так і для підприємства та суспільства в цілому важливо, щоб співробітник був повністю включений в організаційне середовище. Така поведінка зумовить формування нового типу соціальних відносин – соціального партнерства. Соціальне партнерство враховує інтереси, потреби і мотивацію як працівників підприємства, так і керівництва, зумовлюючи діалог між сторонами, пошук варіантів ефективної взаємодії. На сьогоднішній день ідеї соціального партнерства проголошуються на різних рівнях управління – від організації до держави, знаходячи відображення в законах про працю. Однак на практиці між заявленими принципами і реалізованими існує великий розрив, що відображається в порушенні прав і гарантій працівникам з боку роботодавця і держави. Проявами таких протиріч є тіньова трудова діяльність, недотримання норм охорони праці, відсутність довіри до державних органів нагляду за трудовою діяльністю, численні судові процеси, ініційовані працівниками щодо своїх роботодавців і т.д.

Система мотивації праці повинна враховувати мотиваційні чинники, що спонукають людину до праці. Такими є:

1. Матеріальні стимули – полягають у формуванні добробуту працівника, є основою задоволення його потреб.
2. Інтерес – захоплення людини роботою, її включеність у колектив і вирішення цікавого для неї завдання.
3. Почуття обов'язку – усвідомлення працівником важливості виконуваної ним роботи, відповідальності перед колективом чи суспільством.
4. Особиста вигода – це додаткові вигоди, що отримує працівник на робочому місці. До таких належать комфортне робоче місце, безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо.
5. Психологічні чинники – гарне ставлення до працівника, підтримка особистих, дружніх контактів на роботі, гарний колектив тощо.
6. Структурованість роботи – зрозумілість поставлених завдань, потреба мати чітко структуровану роботу, критеріїв оцінки результатів своєї роботи, наявність правил та інструкцій виконання роботи.

В ефективній системі мотивації ці мотиви повинні враховуватися в комплексі. Завданням керівництва є включення всіх мотивів до систем мотивації на підприємстві. Розробка дієвої системи мотивації праці повинна відповідати таким вимогам:

- при формуванні систем оплати праці необхідно щоб: рівень заробітної плати забезпечував умови для відтворення робочої сили й підвищення її якості; розміру заробітної плати залежав від результативності праці; структура заробітної плати і механізм її нарахування повинен відповідати цілям організації й ролі, що працівник відіграє в їх досягненні [2, с. 179].
- створювати умови для задоволення потреб персоналу, спираючись на його соціально-економічне становище;
- керівництво повинно пропонувати диференційовані мотиваційні програми для різних категорій співробітників;
- система мотивації праці повинна бути заснована на принципах стимулювання праці: доступність, відчутність, поступовість, мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою, поєднання матеріальних і моральних стимулів;
- врахування фактора часу. Чим коротший інтервал часу між видачею премії та діяльністю, за яку вона видається, тим вищий ефект. У рівній мірі це стосується і

- морального впливу. Наприклад, якщо покарання не відбулося одразу після порушення, а через довгий період часу, у більшості випадків воно сприймається як незаслужене;
- наявність стимулів штрафного характеру, дія яких спрямована на тих працівників, які із суб'єктивних причин не підкоряються нормативним вимогам організації виробництва. Негативні стимули, як і позитивні, поділяються на матеріальні, моральні й соціальні, що пояснюється необхідністю комплексного впливу на всю сукупність інтересів працівника, який неналежним чином виконує свої функції у процесі суспільного виробництва [3, с. 75].
  - інформованість про стимул. Якщо людина не проінформована щодо цих змін стимулу, то останній для неї не існує.

Сьогоднішній етап розвитку вітчизняної економіки характеризується цілою низкою проблем та диспропорцій у соціально-економічній структурі суспільства, які не вирішуються навіть запроваджуваними останнім часом реформами в усіх сферах діяльності держави. В цих умовах проблема мотивації праці набула важливого значення, бо вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Основні показники, що характеризують ринок праці в Україні та зумовлюють негативні тенденції в системі мотивації працівників наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Показники розвитку ринку праці в Україні**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Чисельність економічно активного населення, тис. ос	20851,2	20824,6	19920,9	18097,9	17955,1
Рівень безробіття, %	8,2	7,8	9,7	9,5	9,7
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	3041	3282	3480	4195	5183
Середньомісячна реальна заробітна плата, % зростання до попереднього року	114,4	108,2	93,5	79,8	109
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, млн. грн.	1037,3	885,4	953,6	2366,9	2004,0
Кількість колективних трудових спорів, одиниць	102	106	83	98	120
Кількість осіб, які брали участь у страйках, тис.ос.	...	0,1	1,6	0,9	...
Потреба роботодавців на заміщення вакантних посад, тис.ос. (на грудень місяць)	48,6	47,5	35,3	25,9	40,8*
Навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць, ос.	108	103	115	189	95*
Кількість працівників, які переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень), тис.ос.	736,8	758,9	881,1	742,1	...
Кількість працівників, що знаходились у відпустках без збереження заробітної плати (на період припинення робіт)	137,9	94,4	90,5	62,6	...

\* - на червень місяць.

... - дані відсутні

Складено автором на основі даних [4]

Наявність структурної диспропорції між попитом на робочу силу та її пропозицією є фактором, що обмежує як можливості працевлаштування безробітних, так і задоволення потреб роботодавців у працівниках. Кількість вакантних посад щорічно знижувалась і набула позитивної динаміки лише у 2016 році почала зростати. Навантаження незайнятого населення, яке перебувало на обліку державної служби зайнятості, на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) складало 189 осіб у 2016 році. Низькою залишається якість тих робочих місць, які пропонуються на ринку праці.

Хоча за аналізований період номінальна зарплата зросла, однак 2014 та 2015 роки відзначились суттєвим зниженням реальної зарплати. Вкрай негативною є ситуація щодо виплати заробітної плати – заборгованість порівняно з 2012 роком зросла в 2 рази. Це зумовило і збільшення колективних трудових спорів. Збільшується і частина працівників, яких переводять на неповний робочий день. Слід зазначити, що фактор неповного завантаження робочого часу працівника свідчить про втрати у потенційному обсязі виробництва підприємств, зниження мотивації і продуктивності праці працівників.

В сфері мотивації праці на підприємствах України проблемними є такі аспекти:

- зрівнялівка в оплаті праці або слабо відчутна різниця в доходах працівників, які мають різний рівень освіти, кваліфікації, різний внесок у творчі досягнення колективу;
- неможливість запатентувати розробки, комерціалізувати їх з вигодою для авторів;
- переведення на нижчу посаду в умовах скорочення кадрів або збільшення виконуваних обов'язків без підвищення зарплати;
- відміна пільг, доплат, надбавок на тлі погіршення фінансового стану підприємства;
- затримки у виплаті заробітної плати, премій та винагород, їх малий розмір;
- слабкість вітчизняних профспілок зумовлює неможливість ефективного виконання функції захисту прав працівників. За експертними оцінками приблизно на половині всіх підприємств та установ, а також на переважній більшості підприємств (малих та середніх) нового приватного сектору профспілок взагалі немає. Нові – альтернативні, незалежні – профспілки, які свідомо ставлять перед собою задачу відстоювання інтересів найманих працівників, продовжують залишатися нечисленними. Їхня участь в процесі здійснення соціального діалогу ускладнюється жорсткими критеріями репрезентативності, встановленими статтями 5-7 Закону України «Про соціальний діалог» [5];
- роботодавці ухиляються від укладення колективних договорів або не виконують зобов'язання, прийняті в колективних договорах;
- поширення практики неофіційного наймання робочої, у результаті чого прибутки працівників не декларуються, не здійснюються відрахування до соціальних фондів і, як наслідок, не здійснюються соціальні гарантії;
- порушення на багатьох приватних підприємствах трудового законодавства щодо порядку наймання і звільнення працівників, тривалості робочого дня, соціальних гарантій, охорони праці тощо.

Вдосконалення сфери трудових відносин потребує першочергового здійснення таких заходів на рівні держави:

1. Посилення відповідальності працедавців за невиконання трудового законодавства з розробкою чітких механізмів притягнення порушників до відповідальності. При чому така відповідальність повинна бути загальною, а не застосовуватися лише для окремо обраних підприємств.
2. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати усіх категорій працюючих у практичну діяльність суб'єктів господарювання: встановлення мінімальної частки фонду оплати праці у структурі собівартості продукції у розмірах, не менш ніж 25,0-30,0%. Відновлення дії тарифної системи без «зрівнялівки» [5].

3. Надання підприємствам (організаціям, установам) усіх форм власності даних щодо запровадження сучасних наукових розробок з питань нормування праці;
4. Вдосконалення системи контролю та організаційно-технічного забезпечення умов та охорони праці.
5. Відновлення системи санаторно-курортного лікування через систему соціального страхування.
6. Удосконалення державної системи управління охороною праці;
7. Створення в апараті управлінь освіти служб, основну роботу яких було б спрямовано на сприяння професійному самовизначенню дітей дошкільного віку, підлітків і молоді, що навчається;
8. Удосконалення механізму визначення потреби економіки країни у кадрах на перспективу і формування системи профорієнтаційної роботи для вирівнювання ринку праці шляхом створення банку інформаційно-довідкових матеріалів загального характеру про соціально-економічний стан та перспективи розвитку регіонів, поточну та перспективну потребу ринку праці та сфер економіки у працівниках за професіями та фахами, а також інформаційно-довідкових матеріалів професіографічного характеру – довідників, каталогів, картотек, професіограм, психограм, профкарт, даних про перспективи розвитку професій тощо [6].

Робота підприємства щодо побудови дієвої системи мотивації праці повинна включати такі етапи:

1 етап. Діагностика існуючої системи мотивації праці на підприємстві. Виявлення недоліків та резервів у її вдосконаленні.

2 етап – визначення цілей системи мотивації праці на підприємстві та організація робочої групи щодо вдосконалення мотивації працівників.

3 етап. Формування системи винагород і покарань пов'язану з оцінкою результатів праці або досягнення цілей.

4 етап – впровадження нової системи мотивації на підприємстві.

5 етап. Моніторинг ефективності впровадженої системи та внесення коректив.

Зокрема, на вітчизняних підприємствах більше уваги повинно приділятися можливостям професійного зростання працівників (планування підвищення його кваліфікації та перепідготовки заздалегідь, при призначенні на посаду), розробці нормативно-методичних матеріалів щодо оцінки результативності праці, посадових обов'язків, формуванню корпоративної культури, що дозволяла б працівнику відчувати себе членом єдиної робочої команди.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** В умовах ринкової економіки все більшої актуальності набуває формування такої системи трудової мотивації, яка б сприяла збалансованому розвитку як базових, матеріальних потреб особистості, так і духовних, вищих соціальних потреб на засадах соціального партнерства. На вітчизняних підприємствах потрібен перехід до нового типу управління – ціннісно-мотиваційного, який робить акцент не стільки на матеріальні потреби людей, скільки на їх ціннісні орієнтації, використовуючи широкий набір неекономічних форм впливу на свідомість, психологію, трудову і професійну поведінку.

#### Список використаної літератури

1. Никифорова О. А. Научные основы мотивации труда работников// Социальное управление и планирование: Сборник статей / Под ред. Л. Т. Волчковой. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2004. – 264 с.
2. Семікіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / М. В. Семікіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №5. – С. 178–185.
3. Тростянецька Е. В. Удосконалення мотивації праці в системі управління підприємством / Е. В. Тростянецька, Г. Ю. Гупалюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2016. – Вип. 4. – С. 73-83.
4. Ринок праці в Україні [Електронний ресурс] // Держслужба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Біловський О. Щодо стану соціально-трудова відносин в Україні та основних напрямів їхнього реформування. Аналітична записка [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/958/>
6. Сталій людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / кер. авт. колективу Е.М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. – Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2012. – 412 с.

#### References

1. Nikiforova, O.A. (2004). *Scientific foundations of motivation of labor of workers*. Social management and planning: Collected papers / Ed. L.T. Volchkova. - SPb .: ООО "Book House" (in Rus.).
2. Semykina, M.V. (2004). Economic motivation to invest in human capital company. *Actual problems of economy*, 5, 178-185 (in Ukr.).
3. Trostyanytska, E.V. (2016). Improving motivation in enterprise management system. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti (Development management and transport management)*, 4, 73-83 (in Ukr.).
4. *The labor market in Ukraine*. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukr.).
5. Bilovskyy O. *Regarding the state of industrial relations in Ukraine and their main areas of reform*. Policy Brief/ Kyiv: The National Institute for Strategic Studies. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/958/> (in Ukr.).
6. Libanova, E. M. et al. (2012). *Sustainable human development: ensuring fairness: National Report*. Institute of Demography and Social Studies. M.V. Ptukha. - Uman: Publishing and printing center "Vis" (in Ukr.).

#### **Hordunovskyy Oleg Mykolayovich,**

Doctor of History, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Management,  
State Higher Educational Institution Banking University  
Cherkassy institute

### MOTIVATION IN MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE IN UKRAINE

#### Abstract

**Introduction.** Formation of an effective system of employee's motivation of any ownership enterprises has always been and remains one of the most urgent tasks of management. The shift in motivation level of primary, basic needs is a significant problem for the economy of Ukraine, as the causes of low productivity and social tension in society because of deteriorating conditions.

**Purpose.** The research aim is theoretical and methodological study motivation improvement trends in domestic enterprises.

**Results.** The system of motivational factors of employees in the Ukraine is investigated. The reasons imperfections motivation system for domestic enterprises is analysed. It is proved that an effective motivation system is possible if the combination of effective personnel policies, establishing relationships in the group and use social and psychological aspects of management. The ways of improving the motivation of workers in the Ukraine are fined.

**Originality.** Scientific novelty of the results is to improve the approaches to the structuring of complex factors of motivation in the context of allocation of such components motivational sphere of employees as internal and external factors of motivation to work, that when combined provides the formation of the most stable and sustained motivation; outlines ways to improve state regulation and contractual wages, the development of social partnership, social protection and monitoring the state of employee motivation.

**Conclusion.** In a market economy is more urgent formation of the system of motivation, to facilitate balanced development of both basic and material needs of the individual and spiritual, higher social needs on the basis of social partnership. On the domestic enterprises need to transition to a new type of management – motivational value, which focuses not only on the material needs of the people as their values, using a wide range of non-economic forms of influence on consciousness, psychology, career and professional behavior.

**Keywords:** labor motivation; personnel policy; need; HR; evaluation of labor; productivity; value-motivational approach; social partnership.

Одержано редакцією 29.04.2017 р.  
Прийнято до публікації 03.05.2017 р.