

**М.І. ПОГОРЕЛОВ**, канд. екон. наук, проф. НТУ «ХПІ», Харків  
**А.Д. ГОРДІЄНКО**, студентка НТУ «ХПІ», Харків

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Розглянуто мотивацію як ключову концепцію в ефективному управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку трудових відносин. Розкрито проблему демотивації, розглянуто систему мотивації управлінського персоналу та проаналізовано її вплив на продуктивність праці управлінського персоналу.

**Ключові слова:** мотив, стимул, мотивація праці персонал, стимулювання, система мотивування персоналу.

**Вступ.** З переходом України до ринкової економіки стало очевидно, що закони ринку передбачають зовсім інші мотиви і цінності, ніж десятиліття тому. Формування системи мотивації управлінських кадрів в останні роки полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій з підвищення їхньої мотивації, послідовна та поетапна реалізація яких у довгостроковій перспективі забезпечить бажані результати.

На сьогоднішній день на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Такі системи не мають комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним і використовуються окремо.

Розробка й удосконалення комплексної системи мотивів і стимулів до праці з галузі теоретичних досліджень усе більше переходять у практичний аспект в умовах посиленої конкуренції. Для активізації трудової поведінки персоналу підприємств необхідно визначитися з протиріччями, розв'язання яких дасть змогу вдосконалити мотивацію як функцію менеджменту, сформулювати принципи ефективної її реалізації, створити нову систему мотивів працівників.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених минулого і сучасності, як К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та інші [1]. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток проблем мотивації праці зробили В. Абрамов, Д. Богиня, А.Грیشнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот та ін.

У роботах вище пригаданих авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо освітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці, узгодження інтересів різних груп їх носіїв на підприємстві, визначення рівня її якості, вибір значущих складових даної системи і вдосконалення методичних основ їх формування [2; 3]. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової поведінки обумовлюють необхідність подальших досліджень.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є дослідження особливостей сучасних мотиваційних процесів та їх впливу на продуктивність праці управлінського персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, мотивація персоналу є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей у колективі. Для керівництва підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме персонал підприємства може постійно вдосконалюватися. Уміло керуючи персоналом, можна постійно вдосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток підприємства [4].

Мотивація персоналу підприємства не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Нестабільна економічна ситуація в Україні, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їх негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності [1].

Неефективне використання методів стимулювання праці персоналу характерне для вітчизняних підприємств, що не відповідає сучасним вимогам, є фактором внутрішнього середовища, тобто його вплив можна скоригувати з боку підприємства.

Сьогоднішній стан речей в українській економіці красномовно свідчить про недостатньому матеріальному підкріпленні праці працівників. Хоча гроші і матеріальне стимулювання не мають вирішального значення, але в сучасних умовах недолік матеріальних засобів перетворює виробничу діяльність найчастіше лише в економічну необхідність.

Тому в більшості випадків перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання нехтують. Крім

цього і матеріальне стимулювання, яке використовується на наших підприємствах має ряд недоліків, що пов'язані з невідповідністю матеріального стимулювання рівню продуктивності праці та іншим факторам.

В мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людини щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульс).

Особливістю мотивів праці є їх направленість. Саме тому для ефективного управління мотивацією необхідно: чітко усвідомити модель основного процесу мотивації; знати фактори, які впливають на мотивацію, набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені; знати, що мотивація – це не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може привести до самозадоволення та інерції [3].

Тому активно діяти можна тільки тоді, коли впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети

Стимул – зовнішня спонукальна сила, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше є матеріальною.

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик і внутрішня культура тощо.

Мотивація виникає із задоволених потреб і дій, що дають їй поштовх, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на певний час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Основним фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. При цьому дуже важливо врахувати, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Дуже значна роль індивідуальних мір матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди,

тарифних ставок, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та інші.

Кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Дуже корисним на підприємстві стане визначення типу працівників, який переважає в компанії. Завдяки цьому можна буде виробити рекомендації щодо, створення оптимальних умов при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Знаючи до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь яких інших змін, що відбуваються в організації [5].

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Також буде ефективним застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах:

1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;

3) частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;

4) надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

5) необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

**Висновки.** Таким чином, якщо організація, її керівництво прагнуть до зростання й розвитку, підвищення якості роботи, то немає іншого шляху, ніж створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення

поставлених цілей. При цьому необхідно враховувати, що ми вже минули той період, коли співробітників цікавила тільки зарплата. Зараз спектр очікувань працівників значно ширший і включає не тільки гідну зарплату і соціальний пакет, що багатьма працедавцями й досі вважається найзаповітнішою мрією їх співробітників.

Основною метою розробки мотиваційної системи є ефективне співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації.

**Список літератури:** 1. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / *Е. П. Ильин.* – СПб. : Питер, 2002. – 270 с. 2. *Абаева Е. Н.* Оптимизация системы мотивации работников промышленного предприятия / *Е. Н. Абаева* // Научный вестник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–198. 3. *Краковецкая И. В., Телегина И. П.* Подходы к оценке мотиваций профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций / *И. В. Краковецкая, И. П. Телегина* // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 3(11). – С. 22–27. 4. *Серікова Т. М., Кожанова Є. П., Мельник В. І.* та ін. Економіка підприємства в схемах і таблицях : навч. посібн. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 304 с. 3. 5. *Трубич С. І.* Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу / *І. Трубич* // Формування економічних відносин в умовах становлення ринку : зб. наук пр. – Тернопіль, 1999. – С. 5 – 8.

*Надійшла до редколегії 15.03.2013*

УДК 519.2

**Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення/М.І. Погорєлов, А.Д. Гордієнко** // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 105-109. Бібліогр.: 5 назв.

Рассмотрена мотивация как ключевая концепция в эффективном управлении персоналом на современном этапе развития трудовых отношений. Раскрыта проблема демотивации, рассмотрена система мотивации управленческого персонала и проанализировано ее влияние на производительность труда управленческого персонала.

**Ключевые слова:** мотив, стимул, мотивация труда персонала, стимулирование, система мотивации персонала.

The motivation as a key concept in the effective management of the personnel at modern stage of the employment relationship development is considered. The problem of demotivation is developed, the system of motivation of managerial staff is considered and its influence on the labour productivity of managerial staff is analysed.

**Keywords:** motive, incentive, motivation of staff, incentives, motivation system.