

УДК: 331.101.3

*Ростислава Ільєнко, Дмитро Губенко***ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ  
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ***Ростислава Ільєнко, Дмитрий Губенко***ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА***Rostyslava Ilienکو, Dmytro Hubenko***INFLUENCE OF PERSONNEL'S MOTIVATION ON THE LEVEL  
OF INCREASING OF LABOR PRODUCTIVITY**

*Розглянуто сутність поняття мотивації персоналу підприємства як одного з головних чинників підвищення продуктивності праці. Визначено вплив мотивації персоналу на продуктивність праці та запропоновано принципи побудови системи мотивації з метою підвищення продуктивності праці.*

**Ключові слова:** персонал, мотивація персоналу, продуктивність праці, підвищення рівня продуктивності праці.

*Рис.: 1. Бібл.: 4.*

*Рассмотрена сущность понятия мотивации персонала предприятия как одного из главных факторов повышения производительности труда. Определено влияние мотивации персонала на производительность труда и предложены принципы построения системы мотивации с целью повышения производительности труда.*

**Ключевые слова:** персонал, мотивация персонала, производительность труда, повышения уровня производительности труда.

*Рис.: 1. Библ.: 4.*

*In the article the essence of the concept of motivation of personnel as one of the main factors increasing labour productivity. Influence of motivation of personal on the labour productivity was determined and proposed a number of principles of construction of systems of motivation to improve labour productivity.*

**Key words:** personnel, motivation of personnel, labour productivity, increase of level of the labour productivity productivity.

*Fig.: 1. Bibl.: 4.*

**JEL Classification:** G 00

**Постановка проблеми.** Серед проблем, безпосередньо пов'язаних з відновленням економіки України, важлива роль належить питанням підвищення рівня продуктивності праці, оскільки від цього показника та його динаміки різною мірою залежать й інші показники ефективності господарської діяльності підприємства. Це і собівартість продукції, і чисельність працівників, і витрати на оплату праці. Аналізуючи рівень продуктивності праці керівництво підприємства отримує підґрунтя для прийняття управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності, технічного і організаційного удосконалення господарської діяльності, управління трудовими ресурсами, визначення цінової політики тощо. При цьому мотивація персоналу підприємства належить до важливих аспектів підвищення рівня продуктивності праці. За даними фахівців, більше ніж 2/3 керівників підприємств скаржаться на недоліки в системі мотивації своїх працівників і відсутність орієнтації персоналу на стратегічні цілі підприємства, забуваючи при цьому, що прагнучі отримати якомога більший прибуток, економлять майже на всьому, у тому числі і на засобах мотивації персоналу.

Це пояснює підвищення інтересу до методів мотивації персоналу і, зокрема, до проблеми залежності продуктивності праці від мотивації персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями мотивації та підвищення продуктивності праці в економічній літературі присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких доцільно виділити праці М. Г. Акулова, Д. П. Богині, В. Врума, Ф. Герцберга, В. Н. Гончарова, В. М. Данюка, А. В. Драбаніча, Т. В. Євася, Г. Т. Завіновської, О. С. Іванілова, А. В. Каліна, А. М. Колота, Н. Д. Лукьянченка, А. Маслоу, В. В. Співака, В. І. Чобітка та ін. В них досліджено економічна сутність і природа зростання продуктивності праці та її залежність від мотивації персоналу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Низький рівень мотивації персоналу в сучасних умовах часто є обмежуючим чинником, що не дозволяє підпри-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує рівень продуктивності праці на підприємстві. Тому формування нової мотиваційної системи є не лише пріоритетним напрямом розробки стратегії підприємства, але й однією з найактуальніших наукових проблем. При цьому загальним недоліком праць науковців з вказаної проблеми є відсутність системного підходу щодо мотивації персоналу та його впливу на продуктивність праці.

**Мета статті.** Метою статті є визначення впливу мотивації персоналу підприємства на рівень продуктивності праці та виділення принципів побудови такої системи мотивації працівників, що сприяла б підвищенню рівня продуктивності праці.

**Виклад основного матеріалу.** Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме систему мотивації, що діє. Мотивований персонал – це застава успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в цілому. Складання системи мотивації, що спонукає кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є одне з найскладніших і трудомістких завдань керівника. Не можна забувати про те, що від обраної системи мотивації багато в чому залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі підприємства.

На сьогодні існує чимала кількість визначень поняття мотивації. Узагальнюючи можна визначити, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [1]. Отже, мотивація посідає одне з ключових місць у системі управління персоналом і являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом.

Мотивація персоналу посідаючи одне з центральних місць в управлінні персоналом, є також одним із головних чинників підвищення продуктивності їхньої праці. У сучасних умовах якісно новим чином вирішується проблема дослідження залежності продуктивності праці від мотивації персоналу, оскільки існує велике розмаїття сфер господарювання, що відрізняються як характером, так і змістом діяльності. Це і пояснює підвищення інтересу до проблеми мотивації персоналу на підприємствах.

Згідно з дослідженнями з питань мотивації персоналу, проведеними Harvard Business Review, приблизно 5–7 % співробітників завжди працюють добре, 5 % співробітників завжди працюють погано і 88–90 % працівників потребують чіткого визначення цілей і постановки завдань для успішної роботи.

Як стверджує А. М. Колот, провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в загальному вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподілити на матеріальну та нематеріальну (трудова, статусна) [2].

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Матеріальна мотивація – це найбільш поширений і простий спосіб винагороди працівників. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці (заробітна плата, премії, компенсації, відпускні тощо), метою якої є забезпечення співвідношення винагороди працівників з кількістю і якістю їхньої праці. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. Важливість нематеріальної мотивації підтверджується

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

також працями О. С. Іванілова. Учений вбачає, що з початку ХХ ст. методи матеріальної мотивації, набувши значного поширення у зв'язку з розвитком техніки і технології, піднесенням рівня добробуту й освіти людей поступово починають слабшати. Люди починають звертати увагу і на інші фактори підвищення ефективності праці. Тому виникла необхідність використання соціальних і психологічних аспектів мотивації [3]. До нематеріальної мотивації можна віднести такі види заохочувань, як просування по кар'єрних сходах, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, гнучкі робочі графіки, охорона праці, участь у прийнятті рішень, навчання, підвищення кваліфікації, оплата комунікацій, обіди, путівки та ін. Важливий поштовх до використання нематеріальної мотивації здійснює обмеженість фінансових можливостей підприємств та потреба постійного скорочення витрат.

На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо.

Не менш важлива роль у практиці управління персоналом належить і статусній мотивації, що є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розкладі. Людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому суть статусної мотивації часто пов'язана із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом тощо [2].

Прийнято вважати, що найголовнішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників. Однак слід звертати увагу і на соціальну складову працівника, тому що зі збільшенням розміру заробітної плати задоволеність від грошей з часом знижується і на перше місце виступають соціальні та емоційні інтереси працівників. Однієї лише заробітної плати недостатньо для ефективного стимулювання працівників. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом.

Очевидно, що для успішної діяльності будь-якого підприємства є необхідність використання методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу. Механізми мотивації, що існують на сьогодні, далекі від ідеалу, але вони дієві і продовжують активно використовуватися на практиці.

Розробляючи дієву політику щодо підвищення продуктивності праці та обираючи систему мотивації персоналу, потрібно починати з поетапного виявлення всіх наявних у підприємства можливостей та резервів. Повинна мати місце організація розроблення і здійснення планів, що призведе до підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-технічних та соціально-економічних заходів з подальшим їх контролем. Продуктивність праці – найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому. Фактори, які визначають підвищення продуктивності праці, можна подати у вигляді схеми, що наведена на рисунку. Робоча сила є головним фактором, який забезпечує господарську діяльність, а відповідно й ефективне функціонування підприємства загалом. Для ефективного використання робочої сили, тобто забезпечення зростання продуктивності праці, керівникам підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації працівників.

Слід зауважити, що мотивація впливає на такі характеристики діяльності працівника, як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, націленість. Однакову роботу

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

працівник здатний виконати, витрачаючи різні зусилля. Він може діяти в повну силу, а може й у півсили. Він може прагнути до роботи, що є трохи легшою, а може братися за складну і важку роботу. Все це відображає те, наскільки він вмотивований на витрату зусиль під час виконання своєї роботи. Працівник по-різному старається, реалізуючи свою роль і призначення на підприємстві.

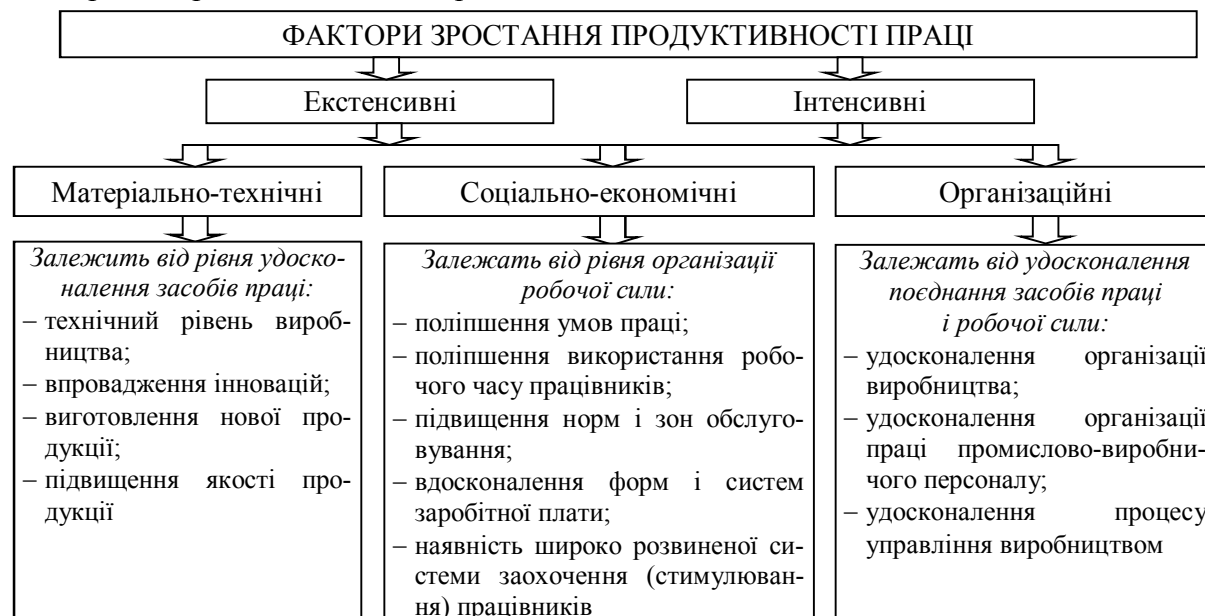


Рис. Фактори зростання продуктивності праці

Джерело: [4].

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів:

- 1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);
- 2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);
- 3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);
- 4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);
- 5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні);
- 6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);
- 7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);
- 8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);
- 9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);
- 10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);

12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявністю на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства. При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства. Відсутність професіоналізму може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

#### Список використаних джерел

1. *Рулєв В. А.* Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рулєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
2. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. *Іванілов О. С.* Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 728 с.
4. *Гетьман О. О.* Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.

#### References

1. Ruliev, V.A., Hutkevych, S.O. (2011). Menedzhment [Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).
2. Kolot, A.M. (2002). Motivatsiia personalu [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
3. Ivanilov, O.S. (2009). Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).
4. Hetman, O.O., Shapoval, V.M. (2010). Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).

**Ільєнко Ростислава Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Белова, 29/10, м. Чернігів, 14032, Україна).

**Ильенко Ростислава Васильевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Белова, 29/10, г. Чернигов, 14032, Украина).

**Ilienko Rostyslava** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (29/10 Bielova Str., 14032 Chernihiv, Ukraine)/

**Губенко Дмитро Вікторович** – магістр з управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Губенко Дмитрий Викторович** – магістр по управлению персоналом и экономике труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченка, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Hubenko Dmytro** – master human resources and labor economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).