

УДК 331.101.6

*Анна Корзун, Альона Недей, Алла Холодницька***СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ***Анна Корзун, Алена Недей, Алла Холодницька***СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА***Anna Korzun, Alona Nediei, Alla Kholodnytska***MODERN APPROACHES TO FORMATION OF MOTIVATION OF LABOR BEHAVIOR OF PERSONNEL**

*Досліджено сучасні підходи до формування у персоналу мотивуючих чинників з метою поступового нарощування продуктивності праці. Розроблено модель мотивації персоналу та запропоновані напрями удосконалення мотивації трудової поведінки персоналу, що сприятиме виявленню резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві.*

**Ключові слова:** мотивація, економічна мотивація, ціннісна мотивація, соціальна мотивація, трудова поведінка, продуктивність праці, мотиваційний профіль, резерви продуктивності.

*Рис.: 2. Бібл.: 6.*

*Исследованы современные подходы к формированию у персонала мотивирующих факторов с целью постепенного наращивания производительности труда. Разработана модель мотивации персонала и предложены направления совершенствования мотивации трудового поведения персонала, что будет способствовать выявлению резервов повышения производительности труда на предприятии.*

**Ключевые слова:** мотивация, экономическая мотивация, ценностная мотивация, социальная мотивация, трудовое поведение, производительность труда, мотивационный профиль, резервы производительности.

*Рис.: 2. Библ.: 6.*

*The paper investigates the modern approaches to the formation of the staff motivating factors for the gradual increase of labor productivity. A model of motivation and suggest ways of improving the motivation of labor behavior of the staff that will facilitate the identification of reserves to improve productivity in the enterprise.*

**Key words:** motivation, economic motivation, value motivation, social motivation, work behavior, work performance, motivational profile, performance reserves.

*Fig.: 2. Bibl.: 6.*

**JEL Classification:** M 54

**Постановка завдання.** Для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідні ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, грамотні та здатні управляти виробничим процесом менеджери. Однак, навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати, бо від цього залежить продуктивність праці, яка впливає на обсяги виробництва та прибуток підприємства. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів сприяє збільшенню обсягу випуску і реалізації продукції, зниженню собівартості продукції, зростанню доходу, зміцненню конкурентних позицій на ринку, покращенню фінансового стану підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні й методологічні основи дослідження методів удосконалення мотивації праці представлені у працях А. М. Колота, О. В. Крушельницької, О. С. Іванілова, М. В. Семікіної, О. А. Грішнєвої, В. М. Гриньової, О. І. Іляша, Л. І. Шваб та інших. Втім невирішеними залишаються питання щодо створення та реалізації нової сучасної моделі мотивації трудової поведінки, використанні нових методів та інструментів її розвитку і в результаті – виявлення резервів зростання продуктивності праці на підприємстві, що будуть відповідати новим викликам сьогодення.

**Метою** статті є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової поведінки, складових та чинників, що її визначають, та впливу на продуктивність праці, вивчення основних проблем мотивації та оцінювання можливостей їх вирішення, побудова мотиваційного профілю працівників різних вікових категорій, створення моделі

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

мотивації трудової поведінки з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на неї.

**Виклад основного матеріалу.** Людина працює ефективно та із задоволенням, коли відчуває інтерес до конкретної діяльності, бачить зв'язок між власними трудовими зусиллями та бажаним результатом, коли в її свідомості сформувалася позитивна мотивація до праці, що впливає на результативні показники діяльності.

Трудова поведінка персоналу формується під впливом соціально-психологічних і професійних характеристик працівників, умов роботи, зокрема умов праці й побуту на виробництві, систем оплати праці, норм і цінностей підприємства, соціально-психологічного клімату в колективі, рівня розвитку корпоративної культури.

Дієвий мотиваційний механізм повинен ґрунтуватись на таких основних структурних елементах, як економічна та ціннісна мотивація.

Як відомо, економічна мотивація як структурний елемент включає такі типи мотивації: матеріальна мотивація, мотивація виробничого забезпечення, власницька мотивація, екологічна мотивація.

Матеріальна мотивація спрямована на реалізацію таких мотивів, як:

- оплата праці, що є адекватною витратам праці, які враховують результативність діяльності;
- мотивація виробничого забезпечення, що передбачає дотримання психофізіологічних та ергономічних норм умов праці;
- забезпеченість соціальної інфраструктури;
- нарощування технічної озброєності праці;
- сприяння дотриманню норм охорони праці;
- власницька мотивація, що вбачає можливість отримання доходу від власності;
- екологічна мотивація, яка спрямована на нарощування випуску екологічно чистої продукції.

Ціннісна мотивація включає в себе такі типи, як мотивація самореалізації та соціально-на мотивація. Мотивація самореалізації спрямована на реалізацію таких цілей, як стимулювання творчості, можливість підвищувати кваліфікацію, прагнення кар'єрного росту, підвищення інтересу до виконуваної роботи тощо. Соціальна мотивація реалізується через розвиток моральних стимулів у діяльності, створення корпоративного духу [6].

Задоволення результатами й працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування на підприємстві, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. До чинників, що формують лояльність, належать:

- задоволеність змістом роботи та її результатами;
- задоволеність статусом і кар'єрою на підприємстві;
- упевненість у доцільності роботи в цій організації протягом тривалого періоду часу;
- високий ступінь довіри до керівництва та колег по роботі;
- відчуття турботи з боку керівництва та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами та процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

- брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
- недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
- брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, яку він обіймає/виконує);
- відсутність професійного чи кар'єрного зростання;

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

- надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
- нечіткість формулювання цілей і завдань;
- відсутність необхідних повноважень [4].

Отже, для підприємства важливим є мотивування персоналу для збільшення обсягів виробництва, зростанню прибутковості, що приведе до підвищення їх продуктивної праці.

Показники продуктивності праці характеризують якісний бік діючої системи мотивації трудової поведінки персоналу. Для підтримання належного рівня результативних показників роботи працівників необхідне постійне покращення умов діяльності, знаходження можливостей плідно працювати, виробляти більш якісні блага за тих самих або й менших затрат праці [2]. Аналіз продуктивності праці необхідно здійснювати одночасно з аналізом фонду оплати праці та використанням трудових ресурсів на підприємстві.

Для посилення дієвості мотивації трудової поведінки необхідно звернути особливу увагу на удосконалення системи матеріального стимулювання. У сучасних умовах господарювання доцільним є використання механізму нарахування бонусу до середньомісячної заробітної плати для всього персоналу. За основу визначення бонусу пропонуємо взяти середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду, до якої додається 1 % від стажу роботи (1 рік = +1 % до зарплати). Для працівників виробничих цехів до вищезазначеного бонусу додавати 10 % від вартісної оцінки перевиконання місячного плану. Також, якщо протягом місяця робітник виготовляв продукцію без порушень якості, надавати одноразову винагороду в розмірі 4 % від заробітної плати.

Очікуваними перевагами бонусної складової системи мотивації є:

- посилення зацікавленості в ефективній та якісній праці;
- зростання трудової, виконавчої та технологічної дисципліни;
- підвищення матеріальної мотивації;
- зростання продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- збільшення обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Для посилення у робітників відповідальності за якість виготовленої продукції та роботи без браку доцільно впроваджувати «талони якості», які успішні підприємства вже почали використовувати та оцінили їх переваги. За умови використання таких талонів створюються додаткові можливості для оцінки праці робітників за такими факторами:

- здача продукції в кінці зміни;
- відсутність зауважень з боку начальника/керівника.

Будь-яке порушення цих показників фіксується відміткою в талоні. Посилений нагляд з боку керівництва підвищить трудову активність та дисципліну праці робітників.

Під час дослідження мотивації трудової поведінки було проведено формування мотиваційного профілю за допомогою опитування серед персоналу у віці 18–25 років, 25–35 років, 35–45 років. Ступінь задоволеності тим чи іншим фактором мотивації оцінено від 0 до 1 бала. Результати дослідження представлені на рис. 1.

Як бачимо з рис. 1, мотиваційні профілі для різних вікових груп відрізняються. У групі 18–25 років пріоритетними є фактори, що обумовлюють професійний ріст: зміст та характер роботи (1,0), самовдосконалення (0,94), хороші умови праці (0,91), стійкі взаємозв'язки (0,73) та прагнення до досягнень (0,61).

У групі 25–35 років домінуючими є фактори, що визначають підвищення добробуту, соціального статусу та посадового росту: збільшення матеріальної зацікавленості (1,0); структурування роботи (0,91), визнання (0,81). У групі 35–45 років найбільш важомими є фактори стабільності та добробуту: високий зарібок, стійкі відносини та ін.

Керівникам всіх рівнів необхідно постійно звертати увагу на встановлення стійких стосунків у колективі, поліпшення соціально-психологічного клімату, зниження рівня

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

монотонності праці, урізноманітнення виконуваних функцій, сприяння креативності та самовдосконаленню.

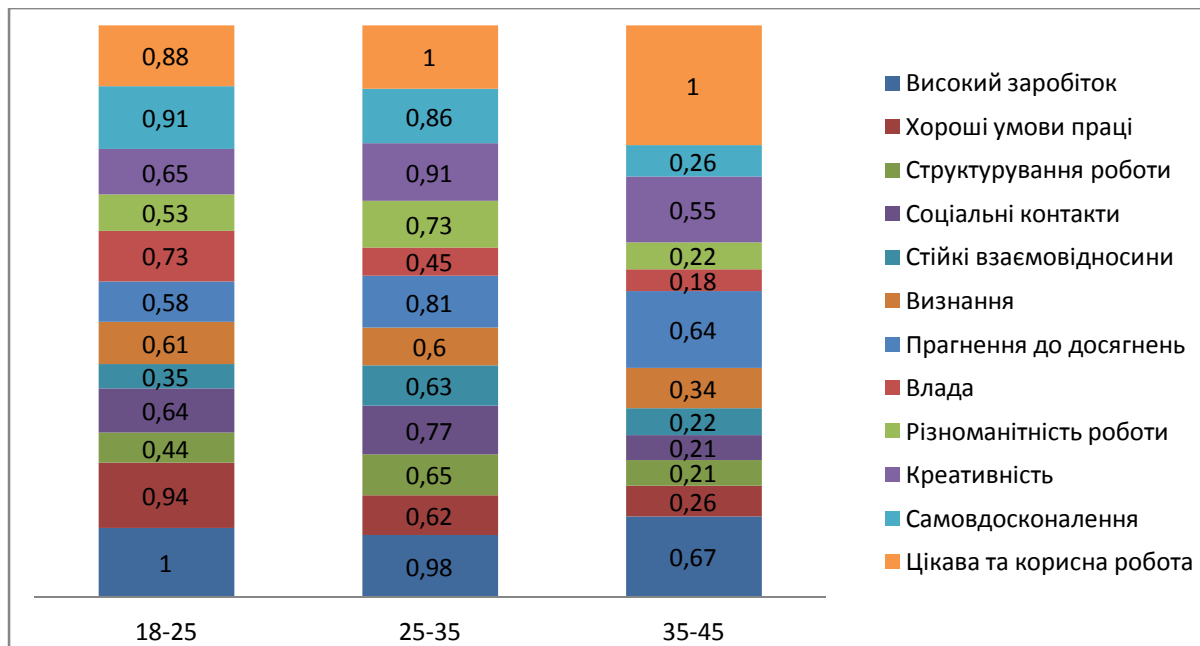


Рис. 1. Мотиваційний профіль залежно від віку персоналу

З цією метою пропонуємо використовувати узагальнюючу модель покращення системи мотивації трудової поведінки працівників. Вона формується з факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які здійснюють безпосередній та опосередкований вплив на мотивацію трудової поведінки (рис. 2).

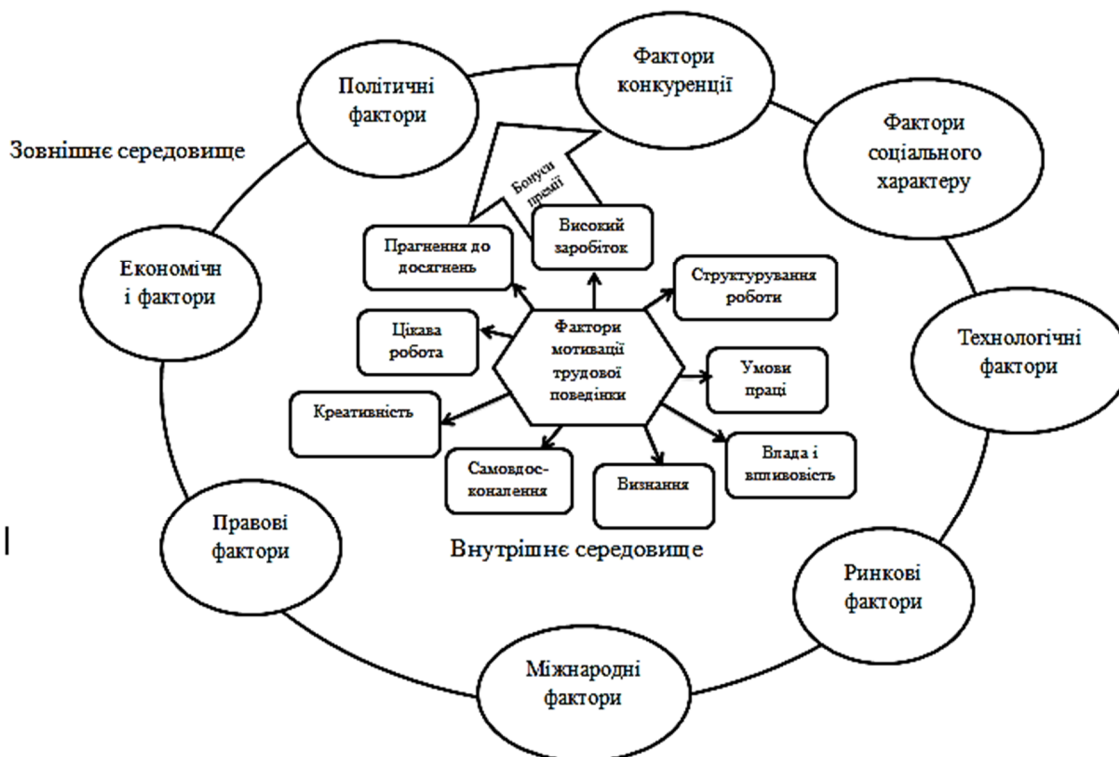


Рис. 2. Модель мотивації трудової поведінки персоналу

На основі проведеного аналізу були виявлені такі напрями удосконалення мотивації трудової поведінки персоналу підприємства:

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1) керівники структурних підрозділів повинні приділяти більше уваги своїм підлеглим та розкривати в них професійні здібності;

2) ведення стенду результатів роботи за місць та «дошки ганьби» буде стимулювати працівників до покращення показників діяльності;

3) надання знижки працівникам на продукцію та послуги підприємства сприятиме стимулюванню підвищення їх якості та створить можливості нарощування доходу підприємства;

4) створення сприятливих умов праці сприятиме підвищенню мотивації, зменшенню втрат робочого часу та скороченню браку;

5) оптимізація системи матеріального стимулювання, що унеможливить «зрівнялівку» у роботі та сприятиме розкриттю трудового потенціалу співробітників;

6) покращення соціально-психологічного клімату, проведення культурних заходів, що у свою чергу сприятиме згуртуванню колективу, покращенню соціально-психологічного клімату та результатів трудової діяльності;

7) надання самостійності в роботі та можливості прийняття управлінських рішень у межах делегованих повноважень та відповідальності сприятиме нарощуванню інноваційного потенціалу підприємства.

У системі матеріального стимулювання слід більше уваги звертати на вдосконалення формування основної заробітної плати для стимулювання праці робітників, що не виявляють інтересу до творчої діяльності.

Для покращення системи стимулювання персоналу необхідно:

1) визначити, за які показники праці працівник може отримати премію;

2) проводити збори для роз'яснення працівникам механізму нарахування премій, вимог щодо їх отримання;

3) забезпечувати своєчасну виплату премій або винагород за виконану роботу;

4) створити постійний нагляд за виконанням виробничого плану, за яким введено преміювання і здійснення заходів щодо його покращення.

5) здійснювати факторний аналіз преміювання, вилучати «зайві» фактори впливу.

Ввести в дію одразу все запропоновані напрямки неможливо, тому їх слід вводити по черзі. Це приведе до максимізації рівня продуктивності трудової діяльності персоналу, що призведе до високої конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, мотивація трудової поведінки працівників є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу. За результатами дослідження встановлено, що суть трудової мотивації полягає у розробленні такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, нарощуванню доходів та прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників, що є запорукою успішної мотивації до праці.

Створена модель мотивації трудової поведінки на підприємстві встановлює чіткі вимоги до працівників, які визначають їх функціональні обов'язки і форми відповідальності, систему гарантій, яка дозволяє працівнику у разі безумовного виконання ним своїх службових обов'язків отримувати належний рівень винагороди за працю.

#### Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / О. А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К. : Знання, 2011. – 390 с.

2. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3. *Ляш О. І.* Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / О. І. Ляш, С. С. Гринкевич. – К. : Ліра-К, 2010. – 476 с.

4. *Колот А. М.* Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення [Електронний ресурс] / А. М. Колот // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 64 (1106). – С. 32–39. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vcpitp\\_2014\\_64\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpitp_2014_64_9.pdf).

5. *Семикіна М. В.* Продуктивність праці : методологія вимірювання, передумови зростання [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/70.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf).

6. *Швець А. П.* Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / А. П. Швець // Сталий розвиток економіки. – 2015. – Вип. 1 (26). – С. 79–84. – Режим доступу : [https://www.uniep.km.ua/pdf/\\_1\\_2015.pdf](https://www.uniep.km.ua/pdf/_1_2015.pdf).

### References

1. Hrishnova, O.A. (2011). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor Economics and social and labor relations]*. Kyiv: Znannia (in Ukrainian).

2. Ivanilov, O.S. (2009). *Ekonomika pidpriemstva [Economics of Enterprise]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).

3. Iliash, O.I. & Hrynkevych, S.S. (2010). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor Economics and social and labor relations]*. Kyiv: Lira-K (in Ukrainian).

4. Kolot, A.M. (2014). Motivatsiia i motyvatsiynni protses na promyslovomu predpriemstvi: suchasne rozuminnia, osnovni polozhennia [Motivation and motivational process in an industrial enterprise: a modern understanding, main provisions]. *Visnyk NTU «KHPI» – Vestnik of National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*, no 64 (1106), pp. 32–39. Retrieved from [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vcpitp\\_2014\\_64\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpitp_2014_64_9.pdf).

5. Semykina, M.V. (2010). Produktivnist pratsi: metodolohiia vymiriuvannia, peredumovy zrostannia [Labour productivity: the methodology of measurement, conditions of growth]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky – Scientific works KNTU. Economics*, issue 17. Retrieved from [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/70.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf).

6. Shvets, A.P. (2015). Motivatsiia trudovoi diialnosti yak element vidtvoriuvalnoho protsesu na pidpriemstvi [Motivation labor activities as part of the reproductive process at the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Constant economic development*, issue 1 (26), pp. 79–84. Retrieved from [https://www.uniep.km.ua/pdf/\\_1\\_2015.pdf](https://www.uniep.km.ua/pdf/_1_2015.pdf).

**Корзун Анна Вадимівна** – студентка, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Корзун Анна Вадимовна** – студентка, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Korzun Anna Vadimovna** – student, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**Недей Альона Олегівна** – студентка-спеціаліст, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Недей Алёна Олеговна** – студентка-специалист, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Nediei Alona Olehivna** – student Specialist, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [rohodvkino@list.ru](mailto:rohodvkino@list.ru)

**Холодницька Алла Вячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Холодницкая Алла Вячеславовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Kholodnytska Alla Vyacheslavivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the department of personnel management and Labor Economy, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [alla\\_-08@mail.ru](mailto:alla_-08@mail.ru)