

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК ЗАХОДІВ МОТИВАЦІЇ

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES THROUGH MOTIVATIONAL MEASURES

УДК 621.391

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-44>

Яковенко В.Г.

к.е.н., доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті

Український державний університет залізничного транспорту

Горобець Д.В.

магістр

Український державний університет залізничного транспорту

Yakovenko Valentina

Ukrainian State University of Railway Transport

Gorobets Daria

Ukrainian State University of Railway Transport

У статті проаналізовано праці вітчизняних учених та практиків за наведеною тематикою. Узагальнено заходи з мотивації персоналу. Підтверджено необхідність підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок впровадження заходів матеріальної та нематеріальної мотивації та доведено актуальність застосування заходів мотивації праці. Наведено види та визначено основні способи мотивації праці. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їхніх робітників є необхідним та доцільним застосовувати матеріальні та нематеріальні види мотивації. Оскільки встановлено, що для працюючої молоді як спонукальний мотив до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація, у статті наведено можливі напрями нематеріальної мотивації. Розглянуто питання щодо ефективності застосування нематеріальних видів мотивації праці.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, персонал, бізнес, мотивація праці, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

В статті проаналізовані труды отечественных ученых и практиков по представленной тематике. Сделан обзор мероприятий по мотивации персонала. Подтверждена необходимость повышения эффективности управления мотивацией персонала предприятий малого и среднего бизнеса за счет внедрения мероприятий материальной и нематериальной мотивации и доказана актуальность применения мер мотивации труда. Представлены виды и определены основные способы мотивации труда. Определено, что для обеспечения эффективной работы предприятий и плодотворной работы их рабочих необходимо и целесообразно применять материальные и нематериальные виды мотивации. Поскольку установлено, что для работающей молодежи как побудительный мотив к труду на первый план выдвигается нематериальная мотивация, в статье приведены возможные направления нематериальной мотивации. Рассмотрены вопросы эффективности применения нематериальных видов мотивации труда.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, персонал, бизнес, мотивация труда, трудовые ресурсы, эффективность управления трудовыми ресурсами.

The article analyzes the works of domestic scientists and practitioners on the presented topics. Measures to motivate staff are summarized. The necessity of increase of efficiency of management of motivation of the personnel of the enterprises of small and average business, at the expense of introduction of measures of material and intangible motivation is confirmed and urgency of application of measures of motivation of work is proved. The types are presented and the main ways of work motivation are determined. The types are presented and the main ways of work motivation are determined. It is determined that to ensure the effective operation of enterprises and the fruitful work of their workers it is necessary and appropriate to use tangible and intangible types of motivation. As it is established that for working youth, intangible motivation comes to the fore as a motivating motive for work, the article presents possible areas of intangible motivation. The question of the effectiveness of the use of intangible types of work motivation is considered. The purpose of the study is to summarize measures to motivate staff. Confirmation of the need to increase the efficiency of personnel motivation management of small and medium-sized enterprises through the implementation of measures of tangible and intangible motivation. Identify the main reasons that favor the use of material types of motivation. Review of the issue of the effectiveness of intangible work motivation. The system of motivation in Ukraine, taking into account the socio-economic situation of the country as a whole, gives grounds to claim that the system of motivation is in crisis. This is due to the poor financial situation of citizens and unclear definitions in the system of motives for work. Therefore, the main preference is given to material incentives, and the importance of intangible incentives is secondary. All this confirms that the motivational function is the most important in management and is of particular interest to managers. Therefore, in modern business conditions for enterprises it is important to use ways to motivate work in the management of labor resources.

Key words: personnel management, motivation, personnel, business, work motivation, labor resources, efficiency of labor resources management.

Постановка проблеми. До ресурсів підприємства, що зумовлюють ефективність функціонування та стійкість виробничих процесів, належать трудові ресурси. Рівень ефективності використання праці трудового колективу підприємства визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги підприємств як у ринкових умовах господарювання, так і в умовах обмеженості висококваліфікованих кадрів певних професій в Україні. У зв'язку з цим особливої актуальності для підприємства набуває управління персоналом, яке організоване так, щоб із мінімально можливими витратами забезпечити ефективне і своєчасне

задоволення потреб виробничого процесу в цьому виді ресурсів відповідної кількості та якості.

Планове впровадження ринкових механізмів господарювання вимагає від персоналу зростання ініціативи і певної частки ринкового ризику у здійсненні своєї діяльності. Тож виникає необхідність перегляду вимог до персоналу підприємств усіх форм власності, в тому числі підприємств малого та середнього бізнесу. З перерахованого вище випливає актуальність та вибір теми цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена проблемам

застосування методів мотивації персоналу на підприємствах, практичним аспектам управління персоналом, свідчить про безсумнівний інтерес учених до цієї теми. Проблеми мотивації персоналу та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами всебічно розглянули такі вчені та практики, як: О.С. Виханський, І.М. Гринько, В.М. Гончаров, Т.О. Галайда, Н.Л. Гавкалова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, Р. Вундерер, Г. Деслер, О. Берг та інші.

Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізація стратегії управління персоналом.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення заходів із мотивації персоналу; підтвердження необхідності підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок упровадження заходів матеріальної та нематеріальної мотивації; визначення основних причин, що надають перевагу використанню матеріальних видів мотивації, а також огляд питання щодо ефективності застосування нематеріальних видів мотивації праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Кожен із них пов'язаний з діяльністю співробітників підприємства.

Критичними факторами успіху, тобто тими, без яких він майже неможливий, є розвиток персоналу, інновації, рівень кваліфікації персоналу тощо. Отже, мотивація персоналу залишається актуальною, незалежно від кількості розробок за цією тематикою та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного визначеного рішення щодо конкретних напрямів мотивації працівників, яка б забезпечила найвищу продуктивність їхньої діяльності і водночас справедливу винагороду відповідно до наявних потреб, що постійно змінюються та зростають еволюційно.

І. Гринько зазначав: «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [1].

У процесі праці людиною створюються матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому разі спостерігається дія

певного мотиву. Тому для досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію.

Мотивація для підприємств є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення поставленої мети (завдання) залежить від злагодженості роботи колективу. Менеджери сучасних підприємств, пристосовуючись до ринкових умов функціонування підприємств, повинні застосувати передові, перевірені системи управління мотивацією праці, що будуть спрямовані на заохочення співробітників працювати краще, активувати всі можливі резерви для активного виконання поставлених завдань, підтримувати зацікавленість у якісному їх виконанні та забезпечити отримання задоволення від результатів своєї праці.

Окрім того, основним завданням у роботі менеджера з персоналу є забезпечення таких умов та організації праці, щоб забезпечити добровільне та творче виконання завдань та цілей підприємства працівниками.

Все сказане підтверджує, що застосування систем мотивації є важливим елементом в управлінні персоналом та забезпеченні ефективної роботи підприємства, а тому викликає особливий інтерес у менеджерів.

Отже, розвиток систем управління мотивацією персоналу стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств.

Отже, необхідно визначити основні способи мотивації праці (таблиця 1, складена за [2]).

Таблиця 1

Способи мотивації праці

Назва	Визначення
нормативна мотивація	спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо
примусова мотивація	ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог
стимулювання	вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки

Таким чином, мотивація може включати велику кількість заходів, таких як застосування трудової дисципліни, заохочення, стимулювання та покарання.

Однак слід зазначити, що в центрі будь-якої концепції управління є людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Тож не треба нехтувати й забувати про психофізіологічні особливості людини, яка є біологічним організмом. Виходячи з цього, виникає необхідність

особливого підходу до виділення напрямів і змісту діяльності з управління мотивацією персоналу (таблиця 2).

Отже, метою створення концепції системи управління мотивацією персоналу на підприємстві повинно бути створення системи, що ґрунтується в основному на економічних стимулах (стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей[2]) і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Головною метою підприємства будь-якої форми власності є отримання максимального прибутку з понесенням мінімальних витрат, але не слід забувати про те, що всі поставлені завдання виконують люди, тобто наймані працівники. Отже, для забезпечення ефективності виробничих процесів та досягнення найбільш позитивного результату діяльності необхідно виконувати зобов'язання перед працівниками. Тобто забезпечувати гідну заробітну плату, умови праці та соціальні гарантії. Якщо взяти за приклад людину, яка працює кожен день на підприємстві без особливого ентузіазму і мотивації, то для неї єдиний стимул – це гроші. Люди хочуть стабільності і впевненості в завтрашньому дні. Можна сказати, що у більшості людей в нинішніх умовах життя гроші – це головний стимул до праці.

На основі проаналізованого матеріалу щодо питання мотивації персоналу за різними джерелами наводимо види мотивації, зображені на рис. 1.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, таких як: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто

використовуваним засобом для стимулювання. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації. На думку О. Берга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення [6].

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більше впливає трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Безперечно, кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Оцінка сучасної системи мотивації персоналу надає можливість навести ті чинники, які є незадовільними для більшості підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, а саме: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працею підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку робітників адміністративного апарату); рівень заробітної плати (з боку робітників виробничої діяльності). Ці проблеми та потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення системи мотивації праці на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни загалом, дає

Таблиця 2

Відповідність діяльності з управління мотивацією персоналу психологічним потребам особистості

Домінуюча потреба	Мотиваційна діяльність
Самоактуалізація	Спонування співробітників до максимального залучення в процес праці й управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження працівників.
Самоповага	Робота повинна перебувати в зоні устремлень працівника, забезпечувати його автономію, відповідальність і розвивати самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна давати змогу спілкуватися з колегами, розвивати комунікаційні здібності й забезпечити відчуття необхідності для колег та співробітників
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного й соціального страхування, підтримки у разі хвороби, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри всередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії – заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності



Рис. 1. Види мотивації

підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими визначеннями у системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відходить на другий план.

В умовах розвитку новітніх методів, моделей господарювання, що враховують ринкові умови економіки, перед підприємствами виникає необхідність застосування нових видів функціонування, враховуючи закони та умовами ринку. У зв'язку з цим збільшується вкладення всіх співробітників в остаточні результати роботи підприємства. Одне з основних питань для підприємств різних форм власності – це застосування нових ефективних методів управління трудовими ресурсами та їхньої працею, які забезпечують активізацію людини.

Сучасні концепції мотивації, що базуються на психофізіологічних особливостях людини, підтверджують, що справжні причини, що спонукають працівника віддаватися роботі повною мірою, досить різні. Тож можна вважати, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їхніх робітників є необхідним та доцільним застосовувати матеріальні та нематеріальні види мотивації. До матеріальних методів можна віднести систему пільг (медичний та соціальні пакети, оплату проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії у разі одержання

підприємством великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток.

З аналізу публікацій зарубіжних учених і роботи деяких українських підприємств можна зробити висновок, що для працюючої молоді як спонукальний мотив до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація. Також важливою є можливість працівникам навчатися за рахунок компанії і відвідувати на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й у повсякденному житті.

Значна увага на підприємстві повинна приділятися санітарно-гігієнічним умовам праці. Більша частина офісних площ повинна припадати на просторі, повні світла зали з мінімумом стін, перегородок і максимумом вікон і вільного простору [3].

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження у навантаженні працівників, які зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки тощо) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи і відпочинку.

Розуміючи систему розвитку мотиваційної концепції працівника, на підприємствах мають усі шанси результативно регулювати персонал, збільшуючи ефективність роботи підприємства. До того ж потреби людей регулярно змінюються, а тому мотивування повинно відображати ці зміни, тобто завдання менеджерів із персоналу – моніторити показники ефективності системи мотивації, а також своєчасно удосконалювати її. За умови, що система мотивації персоналу на підприємстві підібрана та застосована правильно, менеджери мають можливість легко керувати та узгоджувати дії колективу та спільно спрямувати можливості співробітників окремих ланок виробництва на досягнення позитивного результату для працівників та ефективного виробництва для підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

У статті проаналізовано праці вітчизняних учених та практиків за наведеною тематикою. Доведено актуальність застосування методів мотивації на підприємствах малого та середнього бізнесу. Наведено види мотивації. Визначено основні способи мотивації праці. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їхніх робітників є необхідним та доцільним застосовувати матеріальні та нематеріальні види мотивації. Оскільки встановлено, що для працюючої молоді як спонукальний мотив до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація, у статті наведено можливі напрями нематеріальної мотивації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (дата звернення: 23.10.2020).
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва : Гардарика, 2000. 528 с.
3. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсон-*

ського державного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 16 (1). С. 65–68.

4. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2004. 276 с.
5. Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал.* 2007. № 7. С. 82–85.
6. Берг О. Мотивация на ура. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura> (дата звернення: 23.10.2020).
7. Гольда А.В. Формування системи мотивації трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2006. № 9. С. 158–162.

REFERENCES:

1. Grinko I.M. Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [Improving the material motivation of work in the system management of industrial enterprises]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (accessed 23 October 2020).
2. Vykhanskyi O.S., Naumov A.I. (2000) Menedzhment [Management]. Moscow: Hardaryka. (in Russian)
3. Galaida T.O. (2016) Yevropeyskyi dosvid zastosuvannia efektyvnykh system oplyat pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [European experience in applying effective systems remuneration and motivation of employees of the enterprise]. *Naukovyi visnyk. Seria: Ekonomichni nauky*, vol. 16 (1). pp. 65–68. Khersonskiy derzhavnyi Universytet.
4. Gavkalova N.L. (2004) Menedzhment personal [Personnel Management]. Kharkiv: INZHEK. (in Ukrainian)
5. Gliashenko A.H. (2007) Istorychnyi aspekt formuvannia motyvatsii pratsi [Historical aspect of the formation of Labor motivation]. *Ekonomika ta derzhava: Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*, no. 7, pp. 82–85.
6. Berh O. Motyvatsiia na ura [Motivation with a bang]. Available at: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura> (accessed 23 October 2020).
7. Golda A.V. (2006) Formuvannia systemy motyvatsii trudovoi diialnosti z oriientsatsiieiu na kintsevyi rezultat [Formation of a system of motivation for labor activity with a focus on the final result]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 9, pp. 158–162.