

УДК 331.2: 331.108

JEL: A 13, I 31, J 17, J 30, J 39

DOI rarrpsu2022.27.073

Світлана ПРОХОРОВСЬКА,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
e-mail: svetater1507@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

НАПРЯМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

АНОТАЦІЯ

Охарактеризовано складові системи мотивування персоналу та визначено їхню роль у підвищенні ефективності праці, окреслено напрями вдосконалення функціонування системи та виокремлено цілі мотивування працівників.

Встановлено, що застосування в практичній діяльності багатьох видів мотивування працівників може мати різну ефективність. З'ясовано, що мотивування персоналу має ґрунтуватися на принципі поєднання інтересів компанії та працівників.

Виокремлено важливі напрями мотивування персоналу: індивідуалізація оплати праці, залучення працівників до формування стратегії та планування цілей організації; офіційне працевлаштування та соціальний пакет; створення можливостей для кар'єрного зростання; покращення соціально-психологічного клімату та посилення згуртованості трудового колективу; створення комфортного робочого місця й облаштування зон відпочинку для персоналу; можливості довготермінових перспектив роботи; особиста та публічна похвала від керівника та використання мотиваційної дошки; моніторинг трудової активності; мотивування вільним робочим часом.

Ключові слова: винагорода, матеріальні та нематеріальні стимули, мотивація, мотиваційна дошка, мотивування персоналу, напрями мотивування персоналу, оплата праці, персонал, роботодавець, робочий час, праця, умови праці.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10

Svitlana PROKHOROVSKA

DIRECTIONS OF STAFF MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

ABSTRACT

Introduction. The article researches the components of the personnel motivation system and their role in increasing labor efficiency, outlines directions to improve the functioning of the system. The goals of employee motivation are highlighted.

It has been established that the application of different types of employee motivation in practice can have different effectiveness. Therefore, when choosing them, it is important to take into account how well they correspond to the strategy of the organization and the microclimate in the team.

It was found that motivation of the personnel should be based on the principle of combining the interests of the company and employees. A properly motivated employee makes full use of his skills, abilities, new opportunities, and resources at his workplace, which leads to the desired result and more efficient work of the entire organization.

It was determined that implementation of the personnel motivation system should be a carefully planned and gradual process. The most important thing is to gain the support of employees by informing them about the current and prospective activities of the organization.

Areas of staff motivation are singled out: individualization of wages, involvement of employees in

the formation of the strategy and planning of the organization's goals; official employment and social package; creating opportunities for career growth; improving the social and psychological climate in the team and strengthening its cohesion; creation of a comfortable workplace and arrangement of rest areas for the staff; possibilities of long-term work prospects; personal and public praise from the manager, giving personal benefits and using a motivational board; labor activity monitoring; motivation with free time.

It has been established that by attracting and motivating the personnel, management receives the following benefits: high labor productivity; the ability to make innovative decisions; opportunities to quickly enter the market; increase in customer satisfaction; implementation of innovations; low staff turnover; readiness for change; the company's profit growth.

Key words: remuneration, material and non-material incentives, motivation, motivational board, staff motivation, directions of staff motivation, salary, staff, employer, working hours, work, working conditions.

Formulas: 0, fig.:0, tabl.:0, bibl.:

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Кожний працівник гостро відчуває потребу в оцінюванні результатів своєї трудової діяльності. З огляду на це мотивація має забезпечувати справедливу, прозору та зрозумілу систему оплати праці, сприяти професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку персоналу, передбачати посадове просування; фахову підготовку; соціальну захищеність; об'єктивне й справедливе оцінювання особистих професійних досягнень; умови для ініціативної, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови праці; почуття належності до трудового колективу, команди.

Ефективність управління організацією залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких персонал, його мотивування є одними з визначальних. Процес управління людськими ресурсами в організації реалізується через мотиваційні функції, що передбачають використання різних інструментів стимулювання ефективної трудової діяльності. Дослідження мотиваційного потенціалу організацій із точки зору досягнення максимального ефекту від його використання значною мірою визначається фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами. Відповідно мотивування персоналу варто характеризувати не як витрати, а як актив підприємства, що сприяє підвищенню його прибутковості та посиленню конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу вивченню проблеми мотивування персоналу приділяли такі науковці: О. Грішнова, М. Денисенко, М. Зось-Кіор, А. Маслоу, Д. Мельничук, Л. Мельник, О. Крушельницька, А. Колот, С. Цимбалюк та ін. Науковці досліджували тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників й обґрунтовували напрями вдосконалення.

Незважаючи на значний інтерес науковців до вивчення проблематики мотивування персоналу в умовах сучасних викликів (наслідків пандемії COVID, воєнного сану, кризових явищ, зростання рівнів конкуренції тощо), багато питань потребують уточнення та додаткового обґрунтування, зокрема щодо системи показників мотивації, пошуку нових напрямів мотивування зважаючи на зміну основних тенденцій функціонування організацій під впливом глобалізаційних змін, дистанційної зайнятості, воєнного стану. Ці питання досі залишаються дискусійними, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість.

Мета та завдання статті. Метою дослідження є розробка напрямів вдосконалення мотивування персоналу до вискоефективної праці. Для досягнення визначеної мети необхідно дослідити дієвість системи мотивування персоналу в умовах сучасних викликів та виокремити пріоритетні напрями вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кожен керівник хоче, щоб його працівники були компетентними, відповідальними, працювали продуктивно та ефективно. Однак практика підтверджує, що таких людей недостатньо. В умовах сучасних викликів, щоб спонукати людину виконувати безпосередні функціональні обов'язки, необхідно пробудити в неї інтерес до праці, тобто мотивувати. Мотивація є динамічною системою взаємопов'язаних внутрішніх чинників (мотивів), які формують і

спрямовують трудову поведінку працівника. Мотивована діяльність є спрямованою дією людини та зумовлена внутрішніми мотивами (потребами, бажаннями та прагненнями).

У працях О. Крушельницької та Д. Мельничука мотивація трактується як «...бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [6, с. 292]. А. Маслоу розкриває мотивацію через задоволення ієрархії потреб, а саме фізіологічних, потреб у безпеці, належності, повазі, визнанні, самовираженні [5; 6].

А. Колот та С. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як: 1) «...характеристику психологічного стану людини, який є відзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період й характеризує міру її трудової активності»; 2) «...процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»; 3) «...сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення її цілей та цілей організації» [5, с. 20].

О. Долгальова і Т. Ремесник трактують мотивацію як «...процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [3].

Правильно мотивований працівник повною мірою використовує власні навички, здатності, нові можливості, ресурси на своєму робочому місці, що приводить до бажаного результату і більш ефективної роботи всієї організації. Т. Дем'яненко й А. Єршова вважають, що «...мотивувати працівника – це викликати у робітника зацікавленість, інтерес до загальної справи, дати зрозуміти, що ми виконуємо одну роботу, а якщо вона буде якісною, то всі сторони отримають свою вигоду, залучати їх до спільної роботи для покращення роботи організації, щоб для працівника ця робота наповнилась особливим сенсом» [1].

HR-менеджерам треба враховувати, що підвищення ефективності діяльності організації в умовах сучасних викликів можливе лише за зростання продуктивності й ефективності праці персоналу та рівня його працездатності. Важливу роль у цьому має відігравати комплексна система мотивації працівників. Менеджерам з управління персоналом потрібні чіткі інструменти для здійснення цього впливу, оскільки мотивувати працівників означає спонукати їх до високої продуктивності праці.

Для ефективної діяльності організації важливим є грамотне використання різних варіацій наукових теорій і практичних мотиваційних інструментів. Будь-яка суттєва зміна в кадровій політиці організації має базуватись на досяжній меті, щоб вона не перетворилася на набір непотрібних заходів, які спричиняють хаос у трудовому колективі та не забезпечують бажаного результату. З огляду на це виникає запитання, які цілі мотивування працівників варто застосовувати серед пріоритетних цілей виокремлено такі:

- виявляти найкращих працівників серед наявних, посилювати їхню відданість справі та старатися «втримати» в колективі;
- підвищувати привабливість організації як потенційного працедавця для майбутніх працівників та посилювати ділову репутацію;
- використовувати можливості залучення перспективних працівників;
- формувати згуртовану команду ефективних працівників та знижувати показники плинності кадрів;
- генерувати цілі, досягати очікуваних результатів у встановлені терміни;
- здійснювати контроль за використанням методів мотивації та покарань.

Працедавцю важливо врахувати, що впровадження системи мотивування персоналу має бути ретельно спланованим і поступовим процесом. Найважливіше в цьому разі заручитися підтримкою працівників, інформуючи їх про поточну й перспективну діяльність організації та допомагаючи у разі виникнення проблем.

Основні етапи впровадження системи мотивування персоналу:

- формулювання чітких цілей, які можуть бути досягнуті шляхом впровадження системи мотивації;
- створення робочої групи з компетентних експертів, що розробляє та затверджує план впровадження системи стимулювання;

- розроблення запланованих схем мотивування та їхнє документальне закріплення (у наказах, розпорядженнях організації);
- впровадження програм мотивування персоналу;
- проведення обов'язкового моніторингу результатів і внесення необхідних коректив.

Розглянемо основні напрями мотивування працівників організації:

Індивідуалізація оплати праці спонукає кожного працівника виконувати роботу сумлінно та вчасно. Водночас це передбачає стабільну та своєчасну виплату заробітної плати, доплат, надбавок, премій, бонусів за результатами роботи чи за досягнення цілей. Це своєрідний обмін: працівник демонструє лояльність до організації, виконуючи продуктивно та якісно роботу, а працедавець розраховується грошовим еквівалентом за затрачені зусилля. Індивідуалізація оплати праці дає змогу створити позитивний імідж компанії та зробити її більш привабливою як місце роботи. Систему винагороди за працю необхідно планувати і контролювати таким чином, щоб для управління персоналом були задіяні матеріальні й нематеріальні стимули. Мета індивідуалізації оплати праці працівника – забезпечення розуміння людиною того, наскільки важливі її навички, кваліфікація та компетентність для досягнення цілей компанії.

Офіційне працевлаштування та соціальний пакет. Для кожної людини, яка має бажання працювати, найважливішими є офіційне працевлаштування, дотримання норм трудового законодавства (регламентація робочого часу, робочого дня, відпустки тощо) та забезпечення соціального пакета або корпоративних пільг (навчання за рахунок компанії, безкоштовне харчування, організація дозвілля, безкоштовний транспорт або оплата витрат на пальне, оплата мобільного зв'язку, професійного навчання, страхування життя та здоров'я на випадок надзвичайних ситуацій у виробничому процесі, оплата додаткового медичного страхування, придбання (або можливість придбання зі знижкою) путівок до будинків відпочинку тощо [10].

Створення можливостей для кар'єрного зростання працівникам компанії, які готові працювати та навчатися. Можливість отримання нового досвіду та знань є потужним засобом мотивації до діяльності в кожній організації. З огляду на це організація і проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів для підвищення професійних якостей персоналу посилюють привабливість і лояльність до бренду працедавця. Кожен працівник знає, якщо він сумлінно та відповідально виконуватиме свою роботу, то дасть змогу отримати підвищення, що визначатиме його вищий соціальний статус і більші можливості для подальшого кар'єрного розвитку. Отже, важливим є оцінювання заслуг у процесі розвитку трудової кар'єри. Прийняття рішення щодо кар'єрного зростання має здійснюватися на основі об'єктивного оцінювання якостей і професійних досягнень працівників та забезпечувати просування лише за умови визнання їхніх компетенцій.

Покращення соціально-психологічного клімату та посилення згуртованості трудового колективу. Дружний і згуртований трудовий колектив – це запорука успішної діяльності. І, навпаки, розрізнений і конфліктний колектив, несприятлива атмосфера завжди перешкоджають трудовому процесу та ритму роботи. Важливими заходами для згуртування колективу та підвищення морального духу такі: тимблдинг або командотворення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, надання можливості кожному співробітнику бути почутим; заохочення вияву особистої ініціативи, розвиток основ лідерства; організація корпоративних свят, колективне відвідування різних концертів, проведення спортивних змагань, подорожей тощо.

Можливості довготермінових перспектив роботи. Для працівника важливо мати шанс отримати значний прибуток, пропрацювавши в організації певний проміжок часу. Наприклад, через 5 років отримати 25% надбавку до заробітної плати, ще через 5 років мати змогу керувати відділом, а через 15 років одержати акції або частку в бізнесі. Це важливий спосіб утримати в організації професіонала. Знаючи про вигоди, які очікують у майбутньому, працівник не шукатиме іншу роботу, а буде повністю залученим у «свою» компанію. Однак не в усіх організаціях залежно від сфери діяльності є можливість застосовувати такий метод, але кожна компанія може адаптувати цю ідею до власних умов.

Створення комфортного робочого місця та облаштування зон відпочинку для персоналу. Якщо офіс обладнано сучасними меблями і технікою, функціональною кухнею або обідньою зоною, то працівники більш відповідально виконуватимуть свою роботу. Турбота про комфорт підлеглих

із боку керівника формує бажання працювати відповідально, а перехід на зручне робоче місце дасть змогу зменшити рівень стресу та підвищити продуктивність праці персоналу.

Надання внутрішньокорпоративних знижок. Можливість купувати товари чи послуги організації зі значною знижкою підвищує лояльність працівників і спонукає їх старанно працювати, щоб не втратити ці переваги, а інформування їхніх рідних і близьких дає змогу залучати більше потенційних претендентів на роботу.

Мотивування вільним робочим часом. За можливості, «...підбір гнучких режимів праці та відпочинку, індивідуальних графіків роботи може забезпечити потреби працівників у відпочинку, самостійному плануванні та організації трудової діяльності тощо» [5]. Працівники мають мати можливість для саморозвитку та самовираження. Відповідно варто створювати такі умови праці, що допомагатимуть стимулювати творчу діяльність людини. Інколи доцільно навіть надати гнучкий графік, що дасть змогу працівникові більше часу проводити із сім'єю. Запровадження системи обліку робочого часу, що є інструментом неявного, але неперервного моніторингу щоденної діяльності працівника, допоможе визначити, наскільки ефективні обрані форми стимулювання і чи забезпечують вони реально поліпшення якості роботи.

Моніторинг трудової активності. Якщо в організації впроваджена система обліку робочого часу, то варто розумно використати це як потужний інструмент мотивації працівників. Пріоритет має бути зміщений із моніторингу дій кожного працівника на загальне оцінювання фактично докладених зусиль і виконаних завдань. Працівники мають розуміти, що контроль здійснюється для того, щоб керівник міг визначити, наскільки відповідально вони ставляться до роботи і скільки зусиль докладають для виконання окремих завдань.

Особиста та публічна похвала від керівника і використання «мотиваційної дошки» є ефективними мотивуючими чинниками для поліпшення результатів діяльності. З метою похвали у багатьох великих компаніях існують «мотиваційні дошки» та проводяться конкурси на кращого працівника. Кожен працівник хоче, щоб його визнавали і поважали в трудовому колективі. Визнаючи досягнення, розміщуючи подяку, похвалу на «мотиваційній дошці» (корпоративному сайті, групі в соціальній мережі), відзначаючи роботу працівника пам'ятними грамотами, працедавець доводить, що будь-які зусилля персоналу не є марними і будуть помічені, а це означає, що людина сумлінно працюватиме, щоб мати позитивну репутацію. Використання «мотиваційної дошки» дає змогу визнати заслуги працівника та продемонструвати прихильне ставлення до нього працедавця. Працівник знаходить своє місце в колективі, користується повагою колег і керівництва, отримує позитивну оцінку своїх зусиль, сподівається на подальше кар'єрне зростання. Все це формує його лояльність до компанії та прив'язаність до конкретного місця роботи. У сучасних умовах організації також створюють можливість для колег і клієнтів залишати публічні відгуки про людину, з якою вони співпрацювали з виробничих питань. У такому разі працівник не захоче працювати абияк, щоб не заплямувати свою репутацію.

Висновки. Правильний вибір напрямів мотивування дасть змогу передусім підвищити продуктивність та ефективність праці, а також конкурентоспроможність компанії на ринку. Відповідно реалізована програма ефективної мотивації персоналу матиме позитивний вплив на відносини в трудовому колективі, на взаємодію підлеглих із керівництвом і загалом на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, правильно функціонуюча система мотивування персоналу дасть змогу: підвищувати бажання працівників сумлінно виконувати свою роботу; заохочувати їх бути активними й ініціативними у своїй повсякденній трудовій діяльності та досягати визначених цілей; сприяти розвитку потреби в самореалізації та особистісному зростанні розвитку; змінювати світогляд, внутрішні цінності та установки фахівців від негативного та споживацького їхнього ставлення до праці до втілення ідеї продуктивності командної роботи.

Перераховане вище – це лише частина системи мотивування персоналу. Її сфера застосування постійно розширюється, з'являються нові, більш ефективні напрями і методи. Отже, залучаючи та мотивуючи персонал, працедавець отримує такі переваги: високу продуктивність праці; здатність ухвалювати інноваційні рішення; можливості швидкого виходу на ринок; зростання

рівня задоволеності клієнтів; впровадження інновацій; низьку плинність кадрів; готовність до змін; зростання прибутку підприємства та посилення ділової репутації.

Література

1. Дем'яненко Т. І. Єршова А. В. Напрями стратегії розвитку системи мотивації *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 21, Ч 1. 2018. С. 65–68.
2. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 2019. С. 94–100.
3. Долгальова О. Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu_Galician_economikjournal, № 3 (70). 2021.
4. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*, 2020. 1(3), С. 143–148.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
6. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. «Кондор». 2005. 308 с.
7. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
8. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України..* Тернопіль.: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72 – 76.
9. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. *Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Фаловича*. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351с.
10. Шушпанов Д., Литвин А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38680/1/218.pdf>.

References

1. Demianenko T. I. Yershova A. V. (2018). Napriamy stratehii rozvytku systemy motyvatsii *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu / Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 21/1. 2018. С. 65-68 [in Ukrainian].
2. Denysenko M. P., Melnyk L. S. (2019). Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, ((3) 55), 2019. 94–100 [in Ukrainian].
3. Dolhalova O. Remesnyk T. Zastosuvannia zarubizhnykh metodiv motyvatsii pratsi na ukrainskykh pidpriemstvakh (2021). *Halytskyi ekonomichniy visnyk* https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician ekonomikjournal, № 3 (70). [in Ukrainian]
4. Zos-Kior M. V., Skydan S. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyshcha. *Ekonomichniy forum*. 1(3), 143-148. [in Ukrainian]
5. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014). Motyvatsiinyi menedzhment: pidruchnyk. K. : KNEU. 479.
6. Krushelnytska O. V. Melnychuk D. P. (2005). Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk. K. «Kondor». 308. [in Ukrainian].
7. Mahas O. V., Martseniuk O. V. (2019). Motyvatsiini pidkhody Facebook i Google do stvorennia naishchaslyvishoho i naiproduktivnishoho robochoho mistsia. *Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*. № 11 (1). 204–209. [in Ukrainian]
8. Prokhorovska S. A. (2018). Mistse zarobitnoi platy u pidvyshchenni trudovoi aktyvnosti pratsivnykiv. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. [nauk. zhurnal]. Ternopil.: Ekonomichna dumka. 22. 72–76. [in Ukrainian].
9. Prokhorovska S. A. (2021). Formuvannia kompensatsiinoi polityky pidpriemstv /*Marketing 4.0: Stratehichni imperatyvy ta suchasni tendentsii: kolektyvna monohrafiia*. za red.. d.e.n. V.A. Falovycha.

Ternopil: FO-P Shpak V.B. Ternopil. 351.

10. Shushpanov D., Lytvyn A. (2020). Innovatsii u sferi motyvatsii ta stymuliuvannia personalu: dosvid providnykh krain svitu. [Innovations in the field of motivation and stimulation of personnel: experience of the leading countries of the world]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38680/1/218.pdf>.

Статтю отримано 31 жовтня 2022 року
Article received October 21, 2022