

Отримано: 10 червня 2016 р.

Прорецензовано: 26 червня 2016 р.

Прийнято до друку: 10 липня 2016 р.

Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А. О. Климчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог: Вид-во НУ«ОА», вересень 2016. – № 2(30). – С. 34–37.

УДК 331.101

JEL-класифікація: L 510, M 54

**Климчук Альона Олегівна,**

кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародних економічних відносин,  
Хмельницький національний університет

## МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті доведено необхідність використання індивідуальних та групових методів мотивації персоналу, запровадження котрих призводить до зростання продуктивності діяльності підприємства, забезпечення зацікавленості працівників у збереженні робочого місця, задоволення своїх первинних та вторинних потреб, а також створення належних умов праці на промислових підприємствах. Здійснено аналіз чинників мотивації персоналу на іноземних підприємствах, а також визначено їх місце в системі мотивації працівників. Доведено, що саме комбінація економічних та нематеріальних методів мотивування працівників на промислових підприємствах може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовільнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, методи мотивації працівників, ефективність, економічні та нематеріальні методи мотивації.

**Климчук Алёна Олеговна,**

кандидат экономических наук, докторант кафедры международных экономических отношений,  
Хмельницкий национальный университет

## МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье доказана необходимость использования индивидуальных и групповых методов мотивации персонала, внедрение которых приводит к росту производительности деятельности предприятия, обеспечение заинтересованности работников в сохранении рабочего места, удовлетворения своих первичных и вторичных потребностей, а также создания надлежащих условий труда на промышленных предприятиях. Проведен анализ факторов мотивации труда персонала на иностранных предприятиях, а также определено их место в системе мотивации труда работников. Доказано, что именно комбинация экономических и нематериальных методов мотивации работников на промышленных предприятиях может обеспечить эффективный рост производительности труда на предприятии и удовлетворить собственные экономические и нематериальные потребности персонала.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, методы мотивации работников, эффективность, экономические и нематериальные методы мотивации.

**Alona Klymchuk,**

PhD in Economics, Doctoral student of International Economic Relations Department, Khmelnytskyi National University

## METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article proves the need for individual and group motivation techniques, the introduction of which increases the productivity of the enterprise, ensures the interest of employees in maintaining workplace, meets its primary and secondary needs, and creates the appropriate conditions in the industry. The analysis of the factors of personnel motivation in foreign enterprises their place in the motivation of employees are defined. It is proved that the combination of economic and intangible methods of employees motivation at the industrial enterprises can provide the efficient productivity growth and meet its own economic and non-material needs of personnel.

**Keywords:** motivation, methods of employee motivation, efficiency, economic incentives and intangible methods.

**Постановка проблеми.** На сьогодні головною проблемою в запровадженні мотивації персоналу на промисловому підприємстві є розробка оптимальних методів мотивування, спрямованих на впровадження найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розробку мотивуючих стимулів, які встановлюють зв'язок між оплатою праці працівників й ефективністю їх діяльності, а також спрямовані на задоволення потреб як робочого персоналу, так і керівників підприємства загалом. Водночас через брак фінансування та необізнаність вищого керівництва та підлеглих, часто на промислових підприємствах неможливо запровадити переважно більшість методів мотивування працівників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Пошук необхідних методів мотивації персоналу на промислових підприємствах досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені як О. А. Грігінова,

О. В. Дячун, А. І. Єгоршин, А. В. Качина, А. М. Колот, Т. А. Костишина, В. М. Маслов, С. С. Фролов, Ф. П. Едерер, Г. Мансо, В. Мейсон, Е. Келлоу, С. К. Селден, Р. Л. Хенемен та інші.

Але головною проблемою сьогодні є відсутність оптимальної сукупності методів мотивації трудової діяльності працівників, яка відповідала б потребам керівників промислових підприємств. У сучасних умовах не буде ефективним використання вже існуючих методів мотивації персоналу, що ґрунтуються на зарубіжному досвіді та розраховані на високий рівень корпоративної єдності та фінансової стійкості на підприємствах. Такі методи потребують детального дослідження та адаптації до соціально-економічних умов, що склалися в нашій країні, особливостей національної економіки, галузевої приналежності підприємств, а також впливу на них факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є пошук найбільш дієвих методів мотивування персоналу на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Результативність діяльності конкретного працівника визначається передусім індивідуальними можливостями й особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Мотивація персоналу в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на гармонізації інтересів підприємства та персоналу. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей.

Підтвердженням того, що заробітна плата, як засіб мотивації персоналу в сучасних умовах, відіграє ключову та домінуючу роль, є дослідження чинників мотивації, проведені американськими вченими на промислових підприємствах. На підставі результатів досліджень, проведених із метою удосконалення методів мотивації персоналу, можна стверджувати, що цінність праці персоналу залежить від ряду чинників, де перше місце займають можливості професійного зростання і просування по службі, а також рівень заробітної плати працівника (рис. 1.).



Рис. 1. Аналіз чинників мотивації персоналу на іноземних підприємствах [1, 2]

Виходячи із попередніх досліджень, найкращим стимулом персоналу до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але, якщо оцінювання здійснюється із запізненням, або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація персоналу буде поступово знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення або інші матеріальні винагороди, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб усі працівники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення персоналу принести користь усіляко заохочуються керівництвом підприємства.

Водночас за всієї ефективності та універсальності грошових заохочень, обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Варто враховувати, що персонал підприємства – це люди із різними життєвими цінностями та потребами. Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі [1].

До нематеріальної мотивації відносять цілий комплекс аспектів – починаючи з самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг, і завершуючи внутрішнім кліматом підприємства, можливістю проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого працівника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним із найефективніших способів мотивації персоналу: це, наприклад, організація безкоштовного

харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства [2].

Враховуючи проведений аналіз, нами запропоновано класифікацію, яка використовується в більшості випадків застосування методів мотивації персоналу підприємства (рис. 2.).

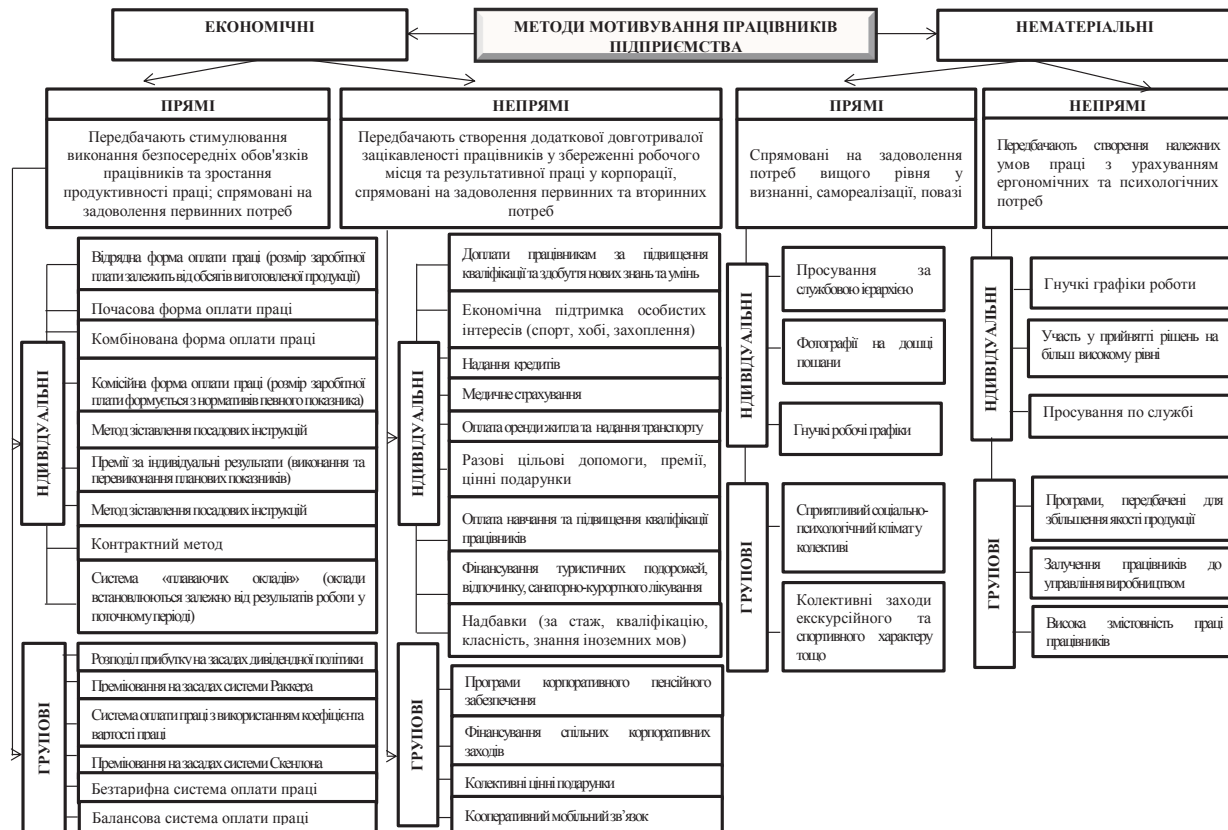


Рис. 2. Методи мотивації працівників промислового підприємства [2; 3, с. 318; 4; 5, с. 43-45; 6, с. 92-98; 7, с. 89-93]

Відповідно до приведеної вище схеми, методи мотивації персоналу пропонуємо поділити на економічні та нематеріальні, а за індивідуальними та груповими особливостями та сферами дії – на прямі та непрямі. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації загалом. Заохочення працівників для досягнення цілей усього підприємства одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [6, с. 86].

Як вже зазначалося, гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% усієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація [8, с. 55]). Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовільнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

**Висновки.** Отже, результати проведених досліджень дали підстави запропонувати економічні та нематеріальні методи мотивації персоналу на промислових підприємствах, які покликані забезпечити зростання продуктивності праці персоналу підприємства з метою досягнення поставлених стратегічних

цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення заробітної плати та премій після закінчення поставленої роботи та інше. Подальші дослідження автора полягають у формуванні дієвого механізму, спрямованого на мотивацію та стимулювання персоналу на промислових підприємствах.

### Література

1. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroa.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
2. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О. Д. Костюк // Вісник. Серія : Економічні науки. – Х., 2013. – С. 168–172.
3. Грігінова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грігінова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
4. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека / М. Дундарь // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 6. – С. 50–57.
5. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці / О. В. Дячун. – Львів, 2001. – 220 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання и оцінка персоналу: навч. посібник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Костишина Т. А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України : монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
8. Фролов С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с.