

УДК 339

Закабула Уляна Леонідівна

студентка

Державного торговельно-економічного університету

Науковий керівник:

Новак Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцента,

завідувач кафедри світової економіки

Державний торговельно-економічний університет

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *Стаття спрямована на висвітлення основ і сутності теоретико-методологічних підходів до формування мотиваційної політики підприємств. В ході дослідження охарактеризовано типологію і надано характеристику поняття «мотивація». Також в статті досліджено методи формування мотиваційної політики і ключові аспекти зарубіжних моделей.*

Ключові слова: *мотивація, управління, персонал, кадрова політика, підприємство.*

Summary. *The article is aimed at elucidating the foundations and essence of theoretical and methodological approaches to the formation of the motivational policy of enterprises. During the research, the typology was characterized and the concept of "motivation" was characterized. The article also examines methods of formation of motivational policy and key aspects of foreign models.*

Key words: *motivation, management, personnel, personnel policy, enterprise.*

Актуальність дослідження формування системи мотивації персоналу є базовою складовою системи управління підприємства. Мотивація персоналу важлива, так як вона визначає людську активність і детермінує особливості поведінки працівника, веде до активізації персоналу. Поведінка працівника визначається набором або комплексом окремих мотивів, в якому вони взаємодіють і визначають поведінку персоналу підприємства тобто можна говорити про вплив всього комплексу мотивів. Мотиваційна структура комплексної системи утворюється станом і взаємодією різних мотивів, що характеризують поведінку персоналу.

У кожного працівника мотивація індивідуальна і обумовлюється безліччю різних факторів. Наприклад, зовнішніми і внутрішніми: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами і т.д., тобто нематеріальними і матеріальними компонентами. Мотиваційна структура суб'єкта міжнародного бізнесу повинна володіти певною стабільністю, стійкістю. Однак вона може змінюватися, розвиватися. Тож можна сказати, що проблема мотивації і мотивів поведінки персоналу – одна з ключових і домінуючих в системі управління фірми в сфері послуг. Ефективна діяльність персоналу підприємства в рамках системи мотивації дозволяє бачити результати своєї роботи і оцінювати ступінь задоволеності. Необхідність пошуку і розробки ефективних методів формування системи мотивації персоналу в сучасних організаціях визначає актуальність обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте

недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних підходів до формування мотиваційної політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної політики підприємства.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти формування мотиваційної політики підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стійка та успішна діяльність будь-якого підприємства, його процвітання, а також перспективи подальшого розвитку, перш за все безпосередньо залежать від згуртованої, чітко налагодженої, високоякісної та ефективної роботи його персоналу. В той же час, абсолютно очевидно, що високоякісна і ефективна робота персоналу підприємства не може бути досягнута без належної мотивації її співробітників. Мотивація являє собою складну і багатогранну соціально-економічну категорію. Виходячи з цього найважливішого вихідного посилу, потрібно однозначно визнати, що розвиток і впровадження ефективних механізмів мотивації повинні базуватися на солідній теоретичній базі. Однак на даний момент відсутня єдина методологічна і термінологічна база з питань мотивації персоналу; існують різноманітні школи, в рамках яких обговорюються різні теорії, відносно з якими висловлюються іноді прямо протилежні точки зору [5, с. 111]. Слід відзначити, що історичне виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. А перші спроби законодавчо регулювати систему

мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавілону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників. Отже, на сьогодні усі теорії мотивації поділяють на три групи [9, с. 56]:

1) первинні – такі що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;

2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;

3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці.

Отже, як при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, маються певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети (у нашому випадку, відповідно, метою визначено розвиток підприємства); по-друге, у кожному з наведених визначень (табл. 1) не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми, при визначенні самого поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом.

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» за вченими

Визначення поняття «мотивація»	Автор(-и), джерело
Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	Капустянський П.З.
Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання	Басаков М. І.
Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення	Чернушкіна О.О.

цілей організації	
«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, на- дають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей	Колот А. М.
Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що приводять до досягнення цілей організації	Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В.
Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації	Прусс Д.М.
Сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій	Данюк В. М.
Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.; Данюк В. М., Петюх В. М.; Радомський С. І.
Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей	Ведерніков М. Д., Зелена М. І.
Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників	Тромпенаарс Ф.

Джерело: сформовано автором на основі [1-10]

Отже, виходячи з цих наукових проблем, нагальним є уточнення поняття «мотивація персоналу», яка розглядається нами як з точки зору змістовної, так і з точки зору процесуальної теорії мотивації таким чином:

- з точки зору змістовних теорій мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому;

- з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона. В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. [2].

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту. У зміст нематеріального стимулювання персоналу на підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри.

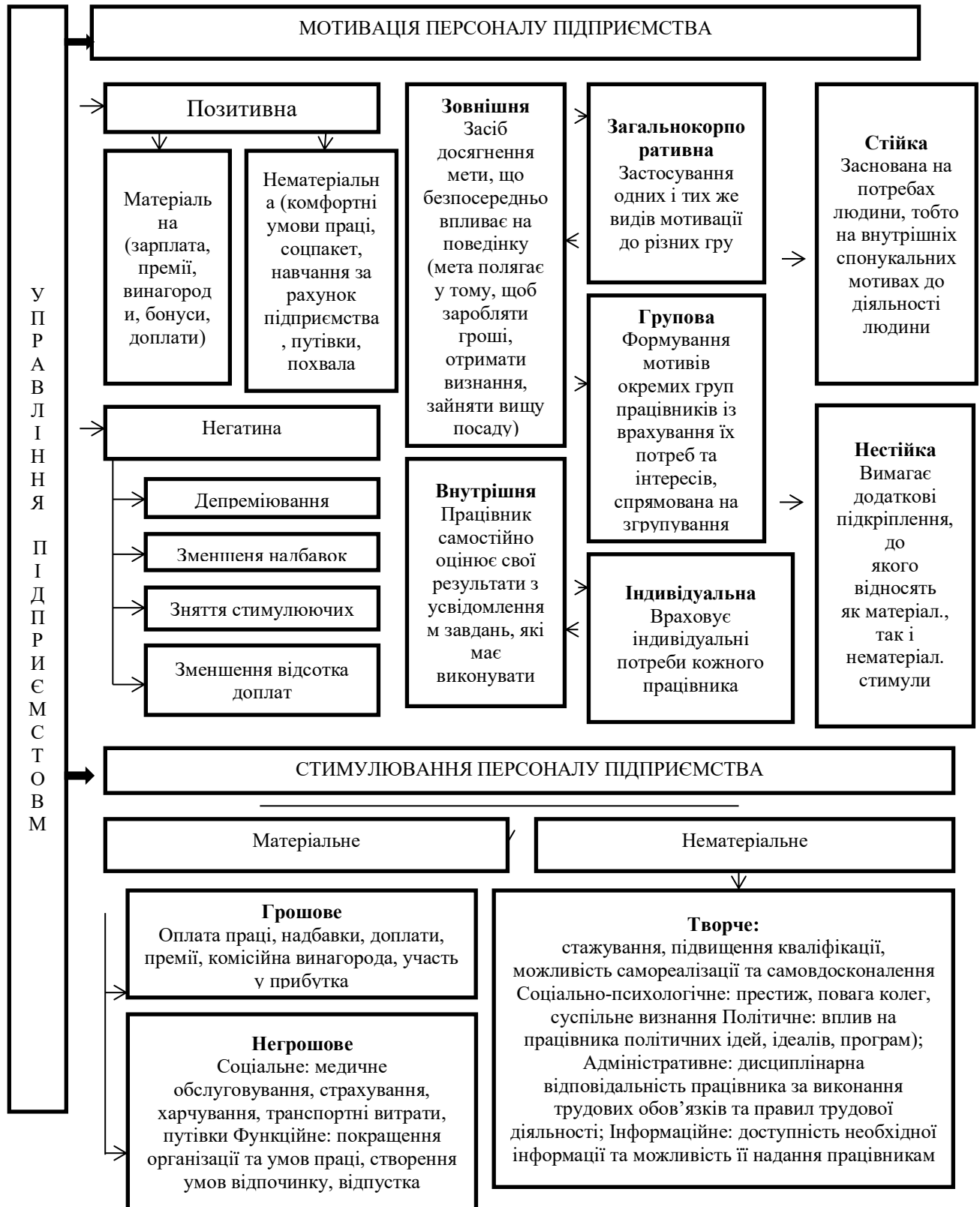


Рис. 1. Методи мотивації та формування мотиваційної політики

Джерело: [3]

Дотримання зобов'язань щодо виконання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання сприяє підвищенню впевненості працівника, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі (рис. 1).

Отже, досить актуальними є такі методи грошової матеріальної мотивації:

- доплати до основної заробітної плати за володіння певними навичками та вміннями (наявність водійського посвідчення, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов або вміле користування комп'ютерними програмами);

- додаткові пільги (страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та ін.). Цей вид матеріального стимулювання є взаємовигідним для роботодавця та працівників, оскільки це значно зменшує плинність кадрів (мало хто з працівників захоче втрачати додаткові пільги при звільненні);

- користування службовим автомобілем та телефоном, оплата витрат на їх використання;

- додаткові виплати до заробітної плати у вигляді грошової винагороди за відмову від паління; заняття спортом; за появу на робочому місці раніше від колег; за роботу у вихідні дні, відсутність запізнь або пропусків робочих днів через хворобу або інше;

- оплачуване тимчасове звільнення від роботи (святкування днів народження, вступ в шлюб, похорони та ін.);

- оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з трудовим законодавством;

- грошові винагороди та компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстремними випадками крадіжками, пожежами, потопами та ін.;

- оплата основних потреб, пов'язаних з трудовою діяльністю (харчування в їдальнях організації, проїзд до роботи в суспільному транспорті, проїзд по місту, мобільний зв'язок та ін.);
- оплата комунальних послуг, навчання дітей у дошкільних закладах, школах, розвиваючих курсах, вищих навчальних закладах;
- виплата пенсії (виплати за вислугу років, виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію у старості, корпоративна пенсія, одноразова винагорода пенсіонерам з боку організації);
- оплата відвідування фітнес-центру, басейну та інших видів заняття спортом.

Звичайно, матеріальна мотивація є найбільш популярною та дієвою, проте останнім часом все більший вплив у процесі діяльності займає трудова мотивація, оскільки активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження. Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, йдеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників мотиваторів (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо) [4].

В більшості країн Європи, США та Японії мотиваційна політика вже давно набула великого значення. Світовий досвід переконливо свідчить, що наявність осіб серед персоналу, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, дає вагомі конкурентні переваги підприємствам,

сприяє зростанню сукупного корисного ефекту праці, і в результаті виграє суспільство в цілому.

Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, нідерландську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами. Так, фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість. Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці.

Японська мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на підприємстві і відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці. Кадровий менеджмент Японії переслідує свою головну мету – колективне досягнення і ґрунтується на колективній системі цінностей. Довічний найм персоналу, система старшинства при оплаті праці, кар'єрний ріст, внутрішньофірмові профспілки – все це є основними принципами японської моделі [8].

Мотиваційними перевагами системи довгострокового найму є: гарантія зайнятості до пенсійного віку; систематичне професійне підвищення; збільшення оплати праці в залежності від стажу. На сьогоднішній день система довічного найму в класичному вигляді застосовується лише на деяких великих підприємствах і на державній службі. В основі роботи персоналу японських компаній лежить принцип групової відповідальності. Це призвело до того, що структура організації не відображає детально опрацьованого розподілу прав і обов'язків, вона більш орієнтована на забезпечення діяльності певних структурних ланок

[9]. У японських компаніях відсутні чіткі процедури прийняття управлінських рішень, так само як і детальні посадові інструкції, а управлінцям надається значна самостійність у вирішенні оперативних питань у своєму підрозділі при чіткій орієнтації на головні цілі, які стоять перед компанією в цілому.

Американська модель, на думку вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи, доплати за підвищення кваліфікаційного рівня та стажу роботи, можливості придбання персоналом цінних паперів фірми) [6].

Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно і практично ніколи не зменшується. Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення норм, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [2].

До основних інструментів моделі мотивації у Франції відносять стимулювання конкуренції та стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативним, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку обізнаність працівників про стан справ на фірмі [8].

На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу – всього 35 годин.

У Нідерландах особлива увага приділяється зацікавленості і активності працівників, рівнем соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Існують основні положення і акти, в яких законодавчо закріплені напрямки мотивації і захисту прав співробітників, право відхилятися від них компанії мають тільки в разі збільшення пільг і компенсацій. Також робітники в період робочого часу мають можливість здійснити візит до лікаря при необхідності, для цього компанія надає дві оплачених години. У деяких організаціях співробітник може отримати один оплачений день відпочинку, за умови, якщо відсутні невиходи на роботу протягом трьох місяців з яких-небудь причин [5].

Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові

його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і коливається заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми [6].

Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайову участь у трудовій діяльності. Участь в доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайову участь в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облигації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищеописана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників [7].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення.

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільство шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств. В області оплати праці в Швеції склалася

система так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливих принципів можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, який залежить від тяжкості і якості роботи; по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою; по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [8].

Висновок. Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих факторів. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств. .

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. Тобто можна сказати, що система мотивації праці персоналу відіграє важливу роль в роботі підприємства, забезпечує його існування та стабільну роботу.

Література

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 15.
3. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 22. С. 77-80.
4. Алексеєва Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3. С. 178.
5. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С. 30-36.
6. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
7. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko*. London : IASHE, 2017. 2 Iss. P. 11.
8. Ведерніков М. Д., Волянська-савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251.
9. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 46-50.

10. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. Вип. 16(1). С. 68.