

---

## **Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством**

**Вікторія Ігнатюк**

кафедра менеджменту Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9811-6543

**Ганна Туніна**

Національний транспортний університет

м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7792-9414

### **Для цитування цієї статті:**

Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

**Надійшла до редакції:** 01 грудня 2022 р.; **Схвалено:** 16 грудня 2022 р.;

**Опубліковано:** 01 лютого 2023 р.

---

**Анотація:** Стаття присвячена дослідженню мотивації персоналу. На даний час проблеми створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві набувають особливої актуальності у контексті того, що мотивація виступає одним з ключових чинників підвищення продуктивності праці працівників. Основна функція мотивації полягає в тому, що вона має прямий вплив на поведінку працівників підприємства і формує у них спонукальні мотиви до ефективної і високопродуктивної праці. Продумана мотивація активізує трудову діяльність працівників, підвищує ефективність всієї системи управління персоналом. Для керівників важливо знати як можна підвищити ефективність працівників на підприємстві за допомогою нематеріальної мотивації. В роботі розглядається визначення мотивації, досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, методи та оцінки мотивації персоналу; обумовлено значимість мотивації персоналу як головного важеля управління персоналом; Особливу увагу приділено видам мотивації: матеріальна та нематеріальна мотивація, їх методам; досвід зарубіжних країн в системі нематеріальної мотивації та рекомендації для керівників для застосування нематеріальної мотивації працівників на українському підприємстві.

**Ключові слова:** мотивація, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація персоналу, нематеріальна мотивація персоналу на прикладі зарубіжних країн.

---

### **1. Вступ**

Актуальність дослідження мотиваційної сфери обумовлена тим, що в даний час людські ресурси є визначальним фактором конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу. В статті використано історично-логічний метод: метод систематизації, класифікації й теоретичного узагальнення; метод логічного аналізу і синтезу.

Мотивації є рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Обґрунтоване стимулювання працівників та дієве їх мотивування до діяльності надають значних переваг у процесі ефективного функціонування підприємства.

## 2. Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом дослідження є система мотивації праці працівників, а предметом - методи та інструменти мотивації праці працівників.

## 3. Мета та основні завдання статті

1. Аналіз видів мотивації.
2. Визначити методи та інструменти оцінки мотивації.
3. Розглянути досвід зарубіжних країн в системі нематеріальної мотивації.
4. Дати рекомендації для керівників для застосування нематеріальної мотивації працівників на підприємстві.

## 4. Аналіз літератури

Керівники завжди намагаються підвищити ефективність роботи своїх підлеглих, але не завжди розуміють як можна підвищити їх мотивацію праці. У цій статті розповідається чому важлива мотивація та приведені приклади підвищення роботи працівників. Наразі ця тема є актуальною, тому що працівники шукають роботу де їм хочеться працювати. Через це керівники повинні знати методи як зробити робоче місце краще і вміти використовувати способи мотивації аби працівник хотів зробити більше для компанії в якій він працює. Для цього давайте спочатку визначимо що ж таке “мотивація” та як її розуміють вчені (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення мотивації

Автор	Визначення
А.М. Колот [2 с.78]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
І.Д. Бех [1 с.19]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
С.С. Занюк [3 с.94]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко [10 с.143]	Функція управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації
О.Є. Кузьмін [11 с.156]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

Отже Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці.

Мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу.

## 5. Методи досліджень

Проблеми мотивації в контексті розвитку людського капіталу стали об'єктом уваги багатьох визнаних та молодих вчених.

Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонування до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної.

При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації слід починати з визначення незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівка дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб.

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки і виконує доручену йому роботу.

Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації відображені на рис. 1.

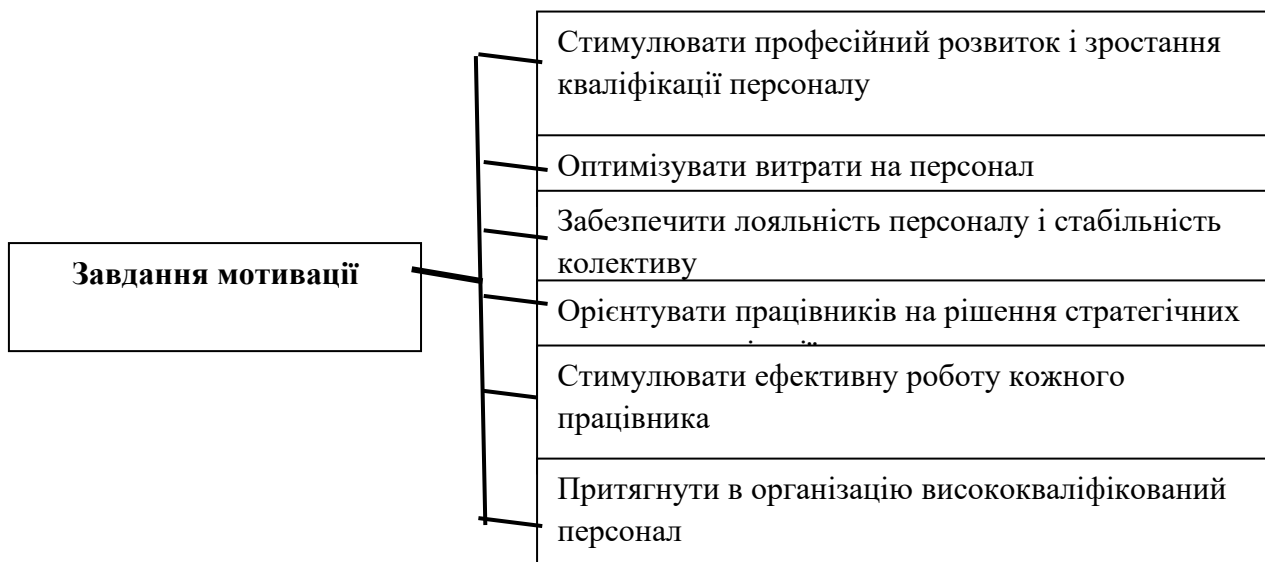


Рис. 1. Завдання системи мотивації.

Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації.

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність. Розглянемо кроки для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу:

- Проведення соціальної діагностики;
- Складання списку ключових проблем пов'язаних з мотивацією персоналу на підприємстві;
- Розробка заходів для покращення мотивації праці на основі отриманих даних;
- Розрахунок фінансових витрат на впровадження заходів для покращення мотивації праці.

Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації (або список ключових проблем). Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи. А також на основі цього пункту далі

складають список ключових завдань такі, як підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди.

Після цього іде проведення соціальної діагностики. Оскільки саме поняття досить багатозначне, то, говорячи про соціальну діагностику, ми маємо на увазі або одиничне дослідження соціальної ситуації клієнта, якому соціальний працівник повинен надати допомогу, або необхідний етап будь-якого впливу в соціальній роботі, технологічний імператив соціального обслуговування, або сукупність наукових методів, що обґрунтовують правильність отриманої інформації. Відповідно, цією діяльністю займаються фахівці різних органів і установ, що використовують широкий спектр технологій, методів соціальних (іноді також природних — у випадку медико-соціальної роботи) наук на різних рівнях і з різними цілями. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

Наступним кроком є розробка системи мотивації на основі отриманих даних - це вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

Далі це розрахунок фінансових витрат на впровадження системи разом з запуском і тестуванням системи. Запуск і тестування - це коли по закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Для ефективного управління мотивацією потрібно враховувати методи і оцінки мотивації які представлені в таблиці 2.

**Таблиця 2.** Методи та інструменти оцінки мотивації

<b>№</b>	<b>Метод</b>	<b>Опис</b>	<b>Інструменти</b>
1	На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання ессе
2	На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва.	Робочі щоденники, тайм-карти, відеоспостереження
3	На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [7, с. 190].

Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначати потреби працівників, для того щоб потреби більш нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня.

Крім цього, використовуються непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат, на стільниковий зв'язок, надання харчування, безкоштовного проїзд до місця роботи та ін. Непрямі інструменти мотивації застосовуються для підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не знаходяться в залежності від підсумків діяльності і характеризуються професійним статусом персоналу.

Неможливо правильно провести процес мотивації працівників, не враховуючи їх трудові мотиви. Тому, на цьому принципі і повинна базуватися вся система мотивації персоналу організації, яка повинна бути найбільш гнучкою, легко змінюватися відносно до різних категорій працівників.

Проведення аналізу системи мотивації важливо для того, щоб дати оцінку того, чи відчуває персонал на собі вплив мотивації, чи відповідає реакція персоналу на вплив системи мотивації очікуванням організації та ін. Система мотивації має на увазі витрати на інструменти стимулювання. Тому організації важливо визначити економічний ефект.

Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо чути та розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, що здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, але й захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою. Саме нематеріальна мотивація персоналу здатна допомогти керівникам із цим. У таблиці 3 показані приклади матеріальної та нематеріальної мотивації.

**Таблиця 3.** Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

<b>Матеріальні</b>	<b>Нематеріальні</b>
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності
	Поліпшення умов праці працівників

Метод матеріальної мотивації – зазвичай, це те, що пов'язано з грошима. А ось з нематеріальною мотивацією трохи складніше. Треба зрозуміти який з методів буде дієвіший відносно до того чи іншого працівника. Те, що може спрацювати з одним робітником, може не підійти для іншого. Тому треба розуміти фактори, які зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності:

1. Фізичний тип особистості;
2. Рівень самосвідомості та освіченості;
3. Професійна підготовка;

4. Психологічний клімат у колективі;
5. Вплив зовнішнього середовища.

При формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську моделі. Розглянемо нематеріальну мотивацію цих країн у таблиці 4 [12, 13, 14].

**Таблиця 4.** Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм; дотримання старшинства при здійсненні службових підвищень та при визначенні заробітної плати; формування та розвиток внутрішньофірмового профспілкового руху; групова психологія (робочі групи 4-6 людей); регулярне підвищення в кар'єрі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративи, ювілеї за рахунок компанії, спортивні змагання, тимбілдинги); нагородження грамотами, моральні заохочення, присудження звань, при цьому уникаючи публічних доган; корпоративне спілкування.
США	Медицинське страхування; курси підвищення кваліфікації; безкоштовні обіди; корпоративні свята; спільні поїздки; сімейні програми (компанія бере на себе частину вирішення домашніх справ, корпоративні ясла, влаштовує сімейні свята); підбір роботи за цікавістю, змістовна та посиljena за психологічним станом працівника; індивідуалізм (враховується точка зору кожного); підтримка ініціативних людей та винахідників; тимбілдинги; поїздки; моральне заохочення; навчання у вищих навчальних закладах.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голоса; гнучкий графік або фріланс; медичнське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування.
Великобританія	Фріланс; гнучкий графік; можливість працювати part-time; оплата навчання (в Шотландії можна працювати поки вчишся і підприємство платить на навчання, а пізніше з твоєї заробітної плати кожен місяць нараховується невелика сума - за навчання яке воно тобі оплатило).
Німеччина	Виробничі ради, де разом з керівником приймаються такі рішення, як установа підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіку відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голоса; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Нематеріальна мотивація персоналу є важливою складовою досягнення успіху компанією. Не можна недооцінювати працю працівників, а сприяння комфорту робочих умов допомагає підвищувати продуктивність праці і задоволеність від роботи. Мотивація завжди актуальне питання для керівників: яку мотивацію краще вибрати? Як? Як її застосувати? Світ постійно змінюється, як і бажання працівників, тому це питання будуть постійно досліджувати і постійно змінюватись.

## 8. Висновки

Провівши аналіз нематеріальної мотивації різних країн світу можна застосувати такі методи нематеріальної мотивації на підприємстві:

1. *Цікавтеся потребами персоналу.* Не знаючи інтересів і потреб працівників, неможливо змодельовати програму мотивації, яка принесе позитивні результати (теорія Маслоу найбільш часто використовується для визначення пріоритетів співробітників, у відповідності з якими вибудовується ефективна система мотивації).

2. *Проводьте періодичну оцінку мотивації.* Дослідження та оцінка потрібні для ефективного управління мотивацією. У таблиці 2 наведені три рівня цього процесу.

3. *Використовуйте позапланові заохочення.* Як правило, система заохочень прив'язана до стандартного розкладу. Тобто премії розподіляються за підсумками звітних періодів кварталу, року або завершення будь-якого великого проекту. Спробуйте розподілити матеріальні заохочення дещо інакше. Видавайте премії в меншому обсязі, але частіше. Або ж перед виплатами великих премій зробіть кілька невеликих. Такий підхід допоможе співробітникам відчувати зв'язок між роботою і результатом та підвищить якість виконуваних обов'язків. До того ж, ефект несподіванки заохочень збільшить рівень мотивації.

4. *Визнавайте заслуги працівників і хваліть їх.* Це один з найбільш дієвих способів нематеріального підвищення мотивації. Співробітники, заслужено відзначені керівником, відчувають, що їх цінують і поважають, і докладають зусилля для досягнення більш високих показників. Також якщо відзначати вголос заслуги та досягнення хороших працівників, це буде стимулом для всіх інших підвищувати продуктивність праці. До того ж, завжди приємно, коли працюєш в одному колективі з крутими фахівцями.

5. *Облашуйте місця для відпочинку.* Природно, що у працівників з синдромом хронічної втоми продуктивність праці знижується. Тому наявність місць відпочинку на роботі необхідно так само, як і хороші умови. П'ятихвилинки з чаєм та кавою дають можливість зняти напругу та поспілкуватися на абстрактні від роботи теми. Може бути, хтось захоче зайнятися так званим офісним фітнесом. У будь-якому випадку працівники мають право на кілька хвилин відпочинку крім традиційного обідньої перерви.

Таким чином, мотивація – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, які мають прямий вплив на поведінку працівника, і які направляють його в потрібне для організації русло, і регулюють інтенсивність його діяльності, межі, які проявляють до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають активно застосовуватися в практичній діяльності. На підприємствах перевага надається в основному методам матеріальної мотивації. А для побудови вискоелективної системи мотивації необхідно використовувати в комплексі різні методи мотивації персоналу.

Також, розглянувши методи нематеріальної мотивації зарубіжних країн можна визначити який спосіб підходить саме вашій компанії, чи як краще поєднати досвід цих країн. А використовуючи інструменти мотивації за методами та рекомендації, щодо покращення

нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві керівник швидко опанує та покращить мотивацію персоналу на підприємстві.

---

#### Список літератури:

- 1) Гриньова В. М., Грузіна І. А. (2007) Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 184
- 2) Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2012) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 397
- 3) Занюк С.С. (2002) Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 304
- 4) Співак В.В. (2010) Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць., 178–181
- 5) Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236
- 6) Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. (2014) Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. монографія. Харків: Еспада, 238–246
- 7) Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. (2010) Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 188–193
- 8) Клименко М.П., Філатова О.О. (2011) Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць., 81–85
- 9) Тужилкіна О.В. (2010) Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки, Харків: Еспада, 37–41
- 10) Шинкаренко В.Г. (1999) Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ, 143
- 11) Кузьмін О.Є. (2003) Основи менеджменту : підручник Київ : Вид-во "Академвидав", 156
- 12) Зарубіжний досвід мотивації персоналу. Available at: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>
- 13) Мотивація праці в різних країнах світу. Available at: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-different-countries-of-the-world/>
- 14) Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>
- 15) Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf)

---

## Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system

### Victoria Ignatiuk

Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-9811-6543

### Hanna Tunina

National Transport University, Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0001-7792-9414

---



**Abstract:** The article is devoted to the study of personnel motivation. Currently, the problems of creating an effective personnel motivation system at the enterprise are becoming particularly relevant in the context of the fact that motivation is one of the key factors in increasing the productivity of employees. The main function of motivation lies in the fact that it has a direct influence on the behavior of the company's employees and forms in them motivating motives for effective and highly productive work. Thoughtful motivation activates the labor activity of employees, increases the efficiency of the entire personnel management system. It is important for managers to know how to increase the efficiency of employees at the enterprise with the help of intangible motivation. The work considers the definition of motivation, the theoretical foundations of personnel motivation, methods and evaluations of personnel motivation are investigated; the significance of personnel motivation as the main lever of personnel management is determined; Special attention is paid to types of motivation: material and non-material motivation, their methods; the experience of foreign countries in the system of non-material motivation and recommendations for managers for the application of non-material motivation of employees at a Ukrainian enterprise.

**Key words:** motivation, staff motivation, non-material staff motivation, non-material staff motivation on the example of foreign countries.

---