

# 5

## МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ

**А. Бессонова, Т. Черната**

### **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Базова мета будь-якого підприємства – максимальне підвищення прибутку. Саме люди, які працюють в організації, формують цей прибуток і мають найбільший вплив на його розмір та темпи зростання. Працівники з високим рівнем мотивації виконують свої обов'язки набагато ефективніше, швидше розв'язують складні завдання та частіше використовують творчий підхід у роботі. Отже прибуток компанії зростатиме пропорційно рівню мотивації її персоналу.

Однак впровадження системи мотивації є досить складним процесом з безліччю змінних факторів. Тому адміністрації будь-якого підприємства варто заздалегідь дослідити принципи, цілі та шляхи підвищення мотивації кадрів, щоб впроваджувана система працювала максимально ефективно і мала позитивний вплив на розмір прибутку.

Останнім часом чимало дослідників приділяють увагу такому важливому фактору розвитку підприємництва, як мотивація персоналу. Питанням мотивації присвячені наукові праці вітчизняних вчених (К. Уланов, Ю. Зайцева, В. Баранова, М. Іващенко, О. Бабінцева), а також зарубіжних дослідників (Л. Норджі, Б. Нельсон, Ш. Дутта та ін.).

Метою роботи є систематизація базових принципів мотивації персоналу, детальний аналіз інструментів її підвищення та дослідження можливих помилок при впровадженні заходів з удосконалення рівня мотивації кадрів підприємства.

Ефективна та своєчасна мотивація персоналу є запорукою продуктивної праці співробітників, їхньої максимальної залученості у робочий процес. Як наслідок, стратегічні цілі та поточні задачі підприємства виконуються швидше, прибутки зростають, а колектив є згуртованим і націленим на розвиток.

Але використання звичних, застарілих методик (наприклад, дошок пошани або сувенірних грамот) у наш час не приносить очікуваного ефекту та не має діючої сили. Саме цьому автором було проведено аналіз сучасних систем мотивації працівників з метою дослідити існуючі методики й обрати ті, що є максимально дієвими.

У світі не існує універсальної методики мотивації, яка б була ефективною для абсолютно кожної організації та будь-якого колективу, але існують основні принципи, якими може користуватися менеджер при розробці власної системи.

До базових принципів мотивації персоналу відносяться:

а) помітне заохочення, завдяки якому працівник відчуває себе необхідним і важливим та отримує щирі пошани співробітників. Але важливо не забувати про міру та доречність, аби працівник не відокремлювався від колективу чи не був пригніченим після втрати нагород;

б) часто одноразові, непередбачені нагороди підвищують мотивацію сильніше, ніж системні, до яких колектив швидко звикає, і які згодом не матимуть ніякої сили;

в) деякі роботодавці вважають, що покарання є потужним стимулом працювати краще, але це не так – похвала виконує цю функцію набагато ефективніше;

г) будь-який відгук чи оцінка керівництва мають бути невідкладними (завдяки цьому працівник відчуває, що адміністрація цінує його роботу та помічає його прогрес);

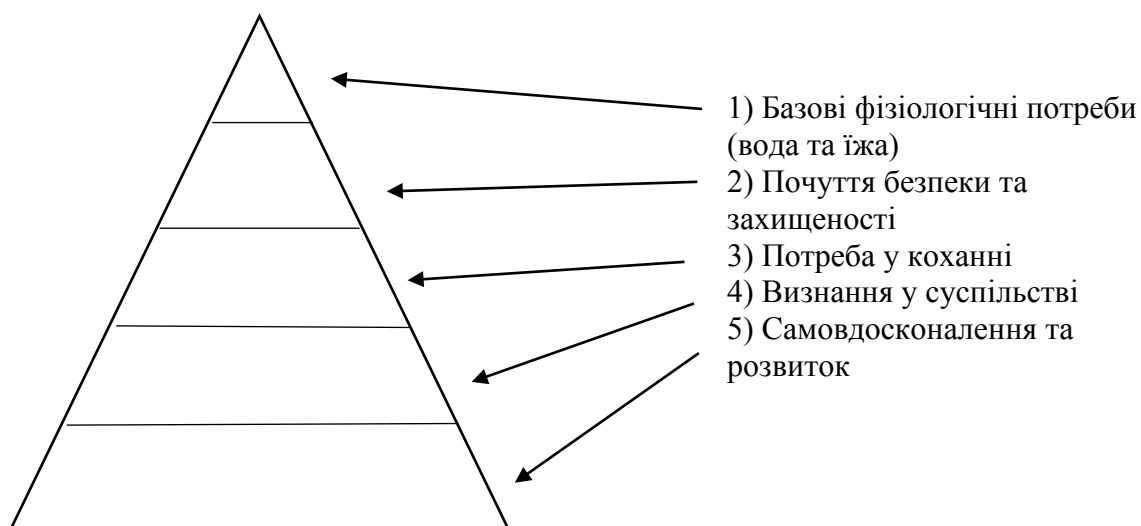
д) важливо пам'ятати про виконання невеликих завдань на шляху до головної цілі діяльності та відзначати працівників за проміжні успіхи [1].

Незважаючи на те, що не існує універсального методу мотивації кадрів, видатні науковці розробили власні теорії мотивації, на яких базуються сучасні мотиваційні системи.

1. *Теорія Тейлора*: облік бажань та інстинктів. Тейлор приділяє найбільшу увагу базовим, фізіологічним потребам працівників та їхнім особистим бажанням. Теорії Тейлора притаманні такі риси: оплата праці в залежності від

відпрацьованого часу, фіксація мінімальних робочих норм, встановлення чітких вимог до обов'язків працівників.

2. *Теорія Маслоу*: п'ять рівнів потреб людини. За цією теорією усі потреби людей поділяються на 5 ієрархічних рівнів, а праця розглядається як інструмент задоволення потреб персоналу. Найчастіше теорію Маслоу представляють у вигляді піраміди (рис. 1).



**Рис. 1. Піраміда потреб людини за Маслоу**

3. *Теорія Герцберга*: комфортна праця та задоволення. У межах цієї теорії шляхи підвищення продуктивності діяльності кадрів поділяються на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх методів відносяться комфортні умови праці, а до внутрішніх – формування у працівника вдоволення його роботою у організації.

4. *Теорія Маккеланда*: успіх, влада та привілейована група. За цією теорією усі бажання людини поділяються на три категорії: успішність, влада та належність до певної групи у колективі. Ця теорія стверджує, що більшість працівників цінують свій статус співробітника певної організації та хочуть якомога довше його зберігати. Якщо умовно розділити увесь персонал за трьома зазначеними вище категоріями, менеджер буде здатний знайти індивідуальний підхід до кожного шляхом розуміння його мотивів: одинаки роблять усе заради особистих результатів, а лідери будь-яким шляхом прагнуть до влади [2].

Але кожне підприємство є унікальним, зі своїми особливими внутрішніми умовами, тому частіше за все керівництву складно обрати саме той метод, який буде високоефективним і функціонуватиме за найменших витрат.

Важливо розуміти, що обрана чи розроблена мотиваційна система має бути гнучкою, легко трансформованою, слідувати усім змінам у колективі та враховувати потреби кожного співробітника.

Саме для найкращого розуміння глибинних принципів систем мотивації кадрів варто детальніше дослідити види мотиваційних інструментів, адже їх розуміння суттєво полегшить вибір форм заохочення та найбільш відповідної до умов підприємства системи мотивації персоналу.

Загалом інструменти мотивації поділяють на такі види:

1. *Матеріальне стимулювання.* Цей вид мотивації кадрів є найбільш відомим та популярним, і через це іноді буває переоціненим. Але збалансований підхід до економічної мотивації здатен значно збільшити рівень продуктивності праці робітників.

Матеріальні стимули поділяються на грошові (премії, бонуси, підвищення окладу, страхові, надзвичайні чи транспортні виплати тощо) та негрошові (пільги, лікарняні, наявність соціальних установ, безкоштовні путівки, покращення умов праці чи введення гнучкого графіку праці тощо).

Також немало увагу слід приділяти корпоративним заходам, адже вони мають великий позитивний вплив на формування згуртованої команди та створення дружніх відносин у колективі [3].

2. *Нематеріальне стимулювання.* Не варто недооцінювати нематеріальні види мотивації, адже система мотивації персоналу буде неповною за умов відсутності нематеріального стимулювання. Тільки комплексні заходи повною мірою сприяють підвищенню продуктивності праці кадрів і приносять очікувані результати значно швидше. Існує багато видів нематеріального стимулювання:

2.1. Створення та підтримка дружньої командної атмосфери в колективі. Єдина команда працівників, залучена у робочий процес без відволікання на конфлікти, досягне мети швидше й ефективніше, ніж роз'єднаний колектив, у якому відсутня співпраця.

2.2. Кар'єрний ріст. Кожний робітник має бути впевненим, що згодом його праця не залишиться непоміченою і нагородою за успішне виконання обов'язків буде просування по службі. Але треба пам'ятати про міру та доречність, адже конфлікти на ґрунті конкуренції можуть знищити увесь попередній успіх мотивації.

2.3. Зворотній зв'язок з адміністрацією. Це означає, що працівники знатимуть, що управлінський склад цінує працю та думку кожного з них, і пропонуватимуть власні шляхи розв'язання робочих завдань чи покращення роботи підприємства.

2.4. Похвала від керівництва. Працівники будуть старанніше виконувати свої обов'язки, якщо їхню віру у свої здібності підтримувати щирою похвалою. Але тут дуже важливо не виділяти окремих працівників, бо це може призвести до відчуження від колективу.

2.5. Спільний відпочинок. У колах менеджерів давно відомим є дієвий принцип: добре працює той, хто добре відпочиває. Цей спосіб не тільки підвищує продуктивність робітників, а і допомагає у створенні з'єднаної команди, де кожен цінує свою належність до неї.

2.6. Підвищення кваліфікації працівників за кошти підприємства. Цей метод мотивує колектив працювати краще та приносить успіх усієї організації у довгостроковій перспективі.

2.7. Створення репутації та підтримка іміджу. Популярна компанія з високим іміджем залучає не тільки покупців, а і потенційних працівників, які вважатимуть своє робоче місце престижним і гідним зусиль з його здобуття й утримання [4].

3. *Покарання*. Подібний вид мотивації також є необхідним, наприклад, для відшкодування збитків компанії у разі помилки співробітника або попередження подібних помилок. Дуже важливим аспектом є чітке формулювання мети та причин стягнення. Превентивна функція покарання чи стягнення полягає у тому, що на прикладі покараного працівника усі інші будуть замотивовані на безпомилкову працю та дотримання робочих правил.

4. *Персональні засоби підвищення працездатності*. Ці методи стимулюють підвищення якості праці кадрів і поділяються на три категорії:

4.1. Індивідуальна мотивація (реалізується в роботі з кожним окремим працівником). До методів цього типу відносять: призначення відповідальних за будь-які заходи, оприлюднення особистих успіхів працівників, колективне святкування важливих життєвих подій, створення кімнати відпочинку, індивідуальна робота з психологом тощо.

4.2. Морально-психологічна мотивація (професійний розвиток і продуктивність працівників підвищуються, наприклад, шляхом особистої подяки чи похвали від керівництва). Ці методи включають наступні заходи:

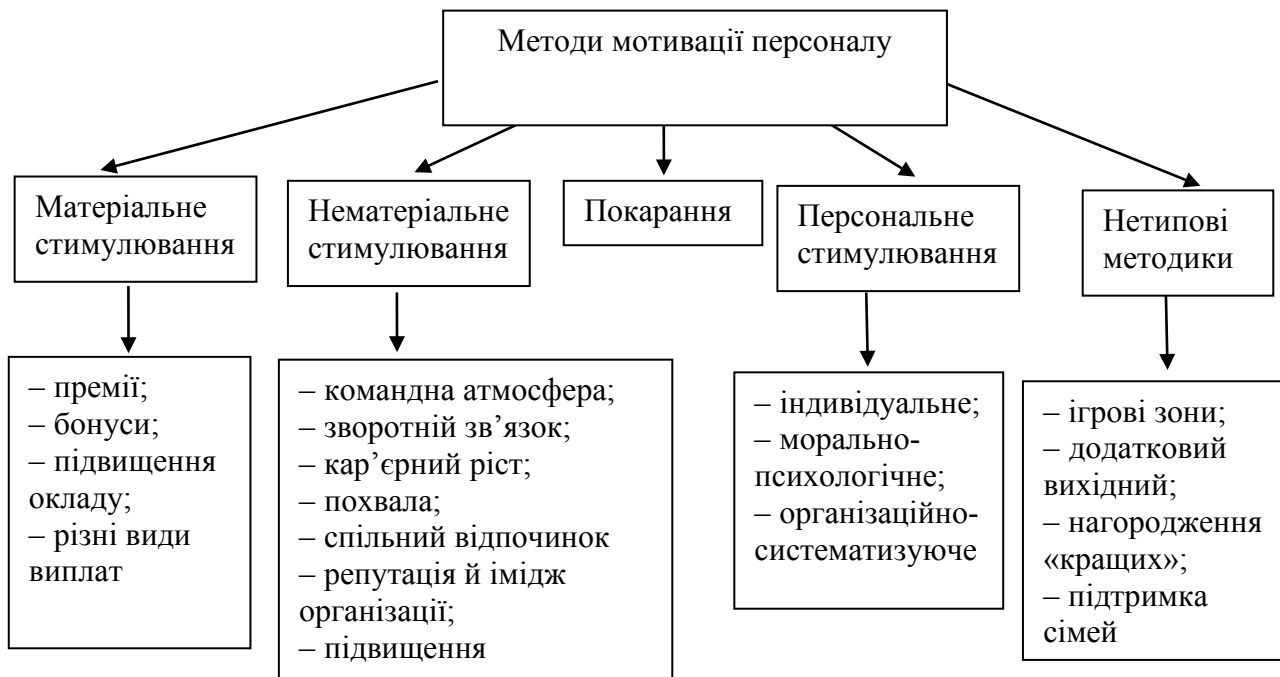
- соціальна діагностика працівників, яка визначає їхні базові потреби та шляхи їх вдоволення;
- проведення змагань та тренінгів, що направлені на виявлення «лідерів» у колективі та підтримку духу конкуренції;
- створення комфортної обстановки, яка сприятиме формуванню творчості та нестандартного мислення у робітників. Певні кольори в оформленні офісу та спокійна або класична музика, яка не заважатиме робочому процесу, стануть запорукою психологічної стабільності й ментального здоров'я колективу.

4.3. Організаційно-систематизуючі методи (формування чітких планів, функцій персоналу та зрозумілих завдань). Організаційне стимулювання включає: проведення інформаційних нарад з можливістю для кожного працівника висловити свою думку; справедливу систему заохочень і покарань; вивчення та суворе дотримання нормативно-правової бази, трудових договорів; створення корпоративної етики та системи спілкування з клієнтами [3].

5. *Нетипові заходи мотивації* (застосовуються шляхом креативної, творчої мотивації кадрів). Останнім часом набувають популярності нестандартні методики підвищення продуктивності праці співробітників, серед яких можна окремо виділити:

- створення ігрових кабінетів чи зон (емоційне розвантаження та відволікання від рутини дуже позитивно впливають на якість роботи кадрів, їхню працездатність та загальний гарний настрій фірми);
- можливість додаткового відпочинку (змога отримати додатковий вихідний іноді підвищує мотивацію не гірше, ніж матеріальні засоби);
- нагородження «кращих працівників» за місяць, квартал чи рік (підтримка здорової конкуренції та дружніх змагань стимулює робітників до більш ефективної праці);
- підтримка сімей (путівки, дитячі свята та подарунки, знижки для членів родини співробітників); показує, що організації небайдужі її працівники [5].

Систематизація заходів мотивації кадрів підприємства відображена на рис. 2.



**Рис. 2. Види заходів з мотивації персоналу**

Але будь-яка система рідко обходиться без помилок. Керівництву варто дослідити типові огріхи при впровадженні мотиваційних заходів і врахувати можливі рішення проблем, що можуть виникнути з часом.

До найбільш поширених мотиваційних помилок можна віднести:

1) «випадкова» мотивація, коли керівництво намагається навмання обрати один з безлічі методів, просто впроваджуючи один за одним, не користуючись анкетуваннями й опитуванням персоналу;

2) не проводиться аналіз ефективності впровадження системи мотивації, внаслідок чого немає розуміння доцільності введення цієї системи, неможливо зробити висновок про успіх чи невдачу дій та запланувати подальші заходи;

3) використання тільки одного методу мотивації (наприклад, тільки матеріального стимулювання). Види мотивації повинні застосовуватися в єдиному комплексі заходів;

4) власні вподобання менеджера. Тобто мотиваційні дії проводяться лише у тій кількості та тих видах, які є привабливими для керівника, без урахування думки співробітників та їхньої класифікації на підприємстві;

5) відсутність прозорості, коли адміністрація приховує від персоналу критерії оцінки, нагороджень та покарань. Справедлива мотиваційна система має бути зрозумілою та відкритою для усіх працівників;

б) відсутність оновлення, використання однієї системи мотивації протягом років без будь-яких змін. Мотивація персоналу має бути гнучкою та відповідати сучасним потребам кадрів [6].

Також важливим кроком у підвищенні мотивації персоналу буде розробка детального стратегічного плану впровадження цієї системи (рис. 3), завдяки якому буде легше відстежити прогрес, проаналізувати результати конкретного етапу та запланувати заходи з впровадження наступного. Отже, орієнтовний план дій може складатися з наступних етапів.



**Рис. 3. Стратегічний план з впровадження системи мотивації персоналу**

*Джерело:* створено автором на основі [7]



Через складну епідеміологічну ситуацію у сучасному суспільстві значна кількість співробітників обирають фріланс або віддалену роботу. Але те, що працівник не знаходиться в офісі фізично, не означає, що його не потрібно мотивувати. Навпаки, більшість людей, працюючи вдома, втрачають відповідальне ставлення до роботи і приділяють їй менше сил та уваги, що може призвести до значного падіння рівня прибутку фірми через зниження ефективності праці та залученості персоналу.

До шляхів мотивації саме віддаленого працівника можна віднести:

1. Регулярні відеозустрічі, спілкування онлайн, колективні дзвінки у Skype, Zoom, Discord тощо.
2. Особисте знайомство з новими співробітниками шляхом відеозв'язку чи запрошення їх до офісу за кошти організації.
3. Постановка конкретних, зрозумілих завдань з термінами та звітами.
4. Чітке визначення майбутніх планів компанії та ролі фрілансера у них.
5. Проведення корпоративних заходів, конференцій, тренінгів тощо [8].

На основі проведених досліджень автором запропонований Алгоритм зі створення мотивації персоналу підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1. Алгоритм зі створення мотивації персоналу підприємства**

Етапи алгоритму	Заходи з впровадження	Результати дій та заходів
1	2	3
1. Визначення стратегії організації та мети її функціонування	Структуризація керівництва згідно з сучасними принципами менеджменту. Покращення зв'язку між відділами компанії з метою призначення відповідальності за виконання завдань та конкретизації посадових обов'язків працівників	Створення та розвиток системи корпоративної культури і соціальної відповідальності. Підвищення якості організації праці на підприємстві. Зростання продуктивності праці та прибутку в цілому завдяки зменшенню витрат через моральні збитки та втрат робочого часу
2. Визначення цілей організації	Формування глобальних, поточних і функціональних (за відділами та підрозділами) цілей організації	Чітка деталізація та розмежування обов'язків працівників усіх рівнів відповідальності в залежності від цілей фірми. Сприяння створенню творчої атмосфери, нетипових шляхів до розв'язання завдань. Концентрація на індивідуальному потенціалі кожного співробітника.

1	2	3
		Створення позитивного іміджу та корпоративної залученості. Зростання продуктивності праці та прибутку
3. Формування системи інформаційного забезпечення	Обов'язкове та повне інформування колективу щодо цілей організації, її завдань та результатів діяльності. Створення індивідуальної системи інформаційного контролю й аналізу для керівництва	Підвищення стабільності праці колективу та довіри до менеджменту. Збільшення рівня якості аналізу та контролю виробництва і невиробничої діяльності
4. Створення системи мотивації персоналу	Впровадження найбільш придатної системи оплати праці з урахуванням внеску кожного працівника у загальний результат. Формування експертної групи з метою оцінювання праці на підприємстві	Зменшення плинності кадрів, підвищення стабільності та продуктивності праці. Пошук додаткових шляхів отримання прибутку та збільшення обсягів виробництва і реалізації
5. Сприяння безперервній освіті та підвищенню кваліфікації	Спеціальне навчання за допомогою засобів і розробок організації. Можливість професійного росту для кожного співробітника. Здійснення експертного аналізу потенційних можливостей кадрів	Використання глибинних можливостей та потенціалу персоналу у діяльності фірми. Створення власного фонду висококваліфікованих, компетентних працівників
6. Спілкування з контрагентами завдяки зворотному зв'язку	Вивчення психологічних особливостей контрагентів. Розвиток для покращення сервісу. Опрацювання факторів успіху та невдач	Залучення якомога більше нових споживачів і всебічне заохочення постійних клієнтів. Пошук та освоєння нових ринків збуту. Підвищення конкурентоспроможності компанії
7. Організація неформальних зустрічей	Проведення неформальних зустрічей адміністрації з працівниками та контрагентами	Збільшення довіри та залученості колективу. Покращення іміджу фірми та її репутації

Джерело: розроблено автором за допомогою [9].

Отже, можна зробити висновок про тісний взаємозв'язок між підвищенням мотивації персоналу організації та її розвитком і зростанням прибутків.

До можливих шляхів подальших досліджень можна віднести, по-перше, аналіз існуючих методик кількісної оцінки мотивації кадрів (наприклад, побудування факторно-критеріальної кваліметричної моделі). По-друге, окрему увагу варто приділити дослідженню різних форм оплати праці з метою підбору найбільш ефективної для умов конкретних підприємств. То-третє, необхідно дослідити ефективні шляхи впровадження нових систем мотивації для різних видів організацій.

### Список використаних джерел

1. Інтернет-портал «Інфо Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://infomanagement.ru/lekciya/Principi\\_motivacii](http://infomanagement.ru/lekciya/Principi_motivacii).
2. Блог системи автоматизації HR-процесів «HURMA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/teorii-motivaczii-i-ih-znachenie-dlya-upravleniya-personalom/>.
3. Сайт інформаційної безпеки підприємства «SearchInform» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/>.
4. Блог «Кір Уланов. Інтернет-маркетинг і Digital-підприємництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnoj-motivacii-personala/>.
5. Тренінговий портал України «TRN» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trn.ua/articles/12640/>.
6. Сайт сучасних трендів керування персоналом «HR-elearning» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-elearning.ru/motivaciya-personala-oshibki-v-rodkhode/>.
7. Сайт керуючої компанії «Зубр Капітал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zubrcapital.com/ru/blog/motivaciya-personala-effektivnye-metody-motivacii-s-primerami>.
8. Платформа інтернет-магазину «In Sales» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.insales.ru/blogs/university/kak-motivirovat-sotrudnikov>.
9. Студентська бібліотека онлайн «Studbooks» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studbooks.net/1479742/menedzhment/otsenka\\_formirovanie\\_motivatsii\\_deyatelnosti\\_personala](https://studbooks.net/1479742/menedzhment/otsenka_formirovanie_motivatsii_deyatelnosti_personala).