

Економічні науки

УДК 657; 331.101.3

Ліба Наталія Степанівна

*доктор економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет*

Ліба Наталья Степановна

*доктор экономических наук,
доцент кафедры учета и налогообложения та маркетинга
Мукачевский государственный университет*

Liba Natalia

*PhD, Associate Professor,
Assistant Professor of Accounting and Taxation and Marketing
Mukachevo State University*

Головачко Василь Михайлович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет*

Головачко Василий Михайлович

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и налогообложения та маркетинга
Мукачевский государственный университет*

Holovachko Vasyl

*PhD, Associate Professor,
Assistant Professor of Accounting and Taxation and Marketing
Mukachevo State University*

Максименко Діана Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет*

Максименко Диана Викторовна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и налогообложения та маркетинга
Мукачевский государственный университет*

Maksymenko Diana

*PhD, Associate Professor,
Assistant Professor of Accounting and Taxation and Marketing
Mukachevo State University*

Павлюх Богдан Богданович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Мукачівського державного університету*

Павлюх Богдан Богданович

*соискатель второго (магистерского) уровня высшего образования
Мукачевского государственного университета*

Pavliukh Bohdan

*The second (Master's) level of higher Education of the
Mukachevo State University*

МОТИВАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

ПІДПРИЄМСТВА

МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

ПРЕДПРИЯТИЙ

MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES OF

THE ENTERPRISE

Анотація. Щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним, йому необхідно, щоб всі ланки працювали на відповідному рівні. Але трудові ресурси не можуть працювати на встановленій ефективності, як це робить механізована частина виробництва. Мотивація є одним з основних факторів, що дають можливість трудовим ресурсам працювати ефективніше. Основним питанням є те, що менеджери повинні робити, щоб продуктивність праці, насправді, зростала.

У статті досліджено вплив матеріальних та нематеріальних мотиваційних заходів на результативність роботи персоналу. Матеріальні стимули мають найбільший вплив на працівника, але не довгу тривалість дії. По одиниці кожен з них малоефективний, бо вони повинні доповнювати один одного та посилювати ефект. Окрім премій чи добавок до зарплати використовують талони на транспортування, медичне страхування, абонементи та відпустки за рахунок підприємства та інше. Управлінці, які хочуть збільшити ефективність праці, повинні зосереджуватися над тим, щоб всі працівники були високо оцінені та винагороджені за свої старання.

В тих випадках, коли не має додаткової винагороди за якісно виконану роботу або вона не оцінюється, то інтерес до діяльності втрачається. Вказано негативний вплив неякісно вибраної спеціальності, в процесі вступу до вищого навчального закладу, на можливість мотивації такої людини. Результатом неякісного вибору і подальшої трудової діяльності за професією, що не приносить задоволення – виступає байдуже ставлення до результату праці та відповідно зниження ефективності. Доведено, що використання негативних стимулів, тобто системи штрафів, призводить до високої плинності кадрів та негативного відношення працівників до системи управління. Найпопулярнішими причинами «дисциплінарних» штрафів в Україні є запізнення, прогул, з'явитися на робоче місце в нетверезому стані. Хоча

згідно закону, за ці порушення працівнику можуть або винести догану, або звільнити.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління трудовими ресурсами, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, штрафи, потреби працівників, управління підприємством.

Аннотація. Чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, ему необходимо, чтобы все звенья работали на соответствующем уровне. Но трудовые ресурсы не могут работать на установленной эффективности, как это делает механизированная часть производства. Мотивация является одним из основных факторов, что дает возможность трудовым ресурсам работать эффективнее. Основным вопросом является то, что менеджеры должны делать, чтобы производительность труда, на самом деле, росла.

В статье исследовано влияние материальных и нематериальных мотиваций на результативность работы персонала. Материальные стимулы оказывают наибольшее влияние на работника, но не длительную продолжительность действия. По одиночке каждый из них малоэффективен, так как они должны дополнять друг друга и усиливать эффект. Кроме премий или добавок к зарплате используют талоны на транспортировку, медицинское страхование, абонементы и отпуска за счет предприятия и прочее. Управленцы, которые хотят повысить эффективность труда, должны сосредотачиваться над тем, чтобы все работники были высоко оценены и вознаграждены за свои старания.

В тех случаях, когда нет дополнительного вознаграждения за качественно выполненную работу или она не оценивается, то интерес к деятельности теряется. Указано негативное влияние некачественно выбранной специальности, в процессе поступления в высшее учебное заведение, возможность мотивации такого человека. Результатом

некачественного выбора и последующей трудовой деятельности по профессии, которая не приносит удовольствия - выступает безразличное отношение к результату труда и соответственно снижение эффективности. Доказано, что использование отрицательных стимулов, то есть системы штрафов, приводит к высокой текучести кадров и негативного отношения работников к системе управления. Самыми распространёнными причинами «дисциплинарных» штрафов в Украине есть опоздание, прогул, явиться на рабочее место в нетрезвом состоянии. Хотя согласно закону, за эти нарушения работнику могут или вынести выговор, или уволить.

Ключевые слова: *мотивация персонала, управление трудовыми ресурсами, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, штрафы, потребности работников, управление предприятием.*

Summary. *For an enterprise to remain competitive, it needs all the links to work at the appropriate level. However, labor resources cannot work at the established efficiency, as the mechanized part of production does. Motivation is one of the main factors that enables the workforce to work more efficiently. The main question is what managers need to do for real increase productivity.*

The article investigates the influence of material and non-material motivations on the performance of personnel. Material incentives have the greatest impact on the employee, but not for the longest duration. Individually, each of them is ineffective, since they must complement each other and enhance the effect. In addition to bonuses or salary supplements, they use coupons for transportation, medical insurance, subscriptions and vacations at the expense of the enterprise, etc. Managers who want to improve their productivity must focus on ensuring that all employees are highly valued and rewarded for their efforts.

In cases where there is no additional remuneration for quality work performed (or it is not evaluated), then interest in the activity is lost. Analyzed the negative impact of a poorly chosen specialty, in the process of entering a higher educational institution, the possibility of motivating such a person. The result of a poor-quality choice and subsequent work in a profession that does not bring pleasure is an indifference to the result of work and, accordingly, a decrease in efficiency. The negative effect of the use of negative incentives, namely the system of fines, leads to high staff turnover and a negative attitude of employees to the management system. The most common reasons for «disciplinary» fines in Ukraine are being late, absenteeism, and being drunk at the workplace. Although, under the law, an employee may be reprimanded or dismissed for these violations.

Key words: *personnel motivation, labor resources management, material incentives, intangible incentives, fines, employee needs, enterprise management.*

Постановка проблеми. Метою статті є відображення впливу інструменту мотивації на трудові ресурси підприємств, управлінським персоналом. Відображення значущості нематеріальної мотивації на працівників та впровадження європейських методів мотивування працівників. Визначення найбільш дієвих важелів впливу на ефективність роботи персоналу українських підприємств та доведення, що негативні стимули, в сучасних умовах, негативно впливають на ефективність роботи підприємства, а такі фактори як відчуття значущості та причетності мають позитивний вплив, хоч і не потребують витратної частини. Дослідження провідних методів мотивації на прикладі європейський країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації трудових ресурсів займалися провідні економісти, менеджери та науковці, які базувались на працях таких науковців як А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, Д. Мак-клеланда, а продовжили займатися цим

питання зарубіжні та вітчизняні науковці Г. Гантт, Ф. Гілберт, Г. Емерсон, В. Потер, О.А. Грішнова, Ф.М. Фолет, Д.П. Богиня, В.П. Антонюк, С.Г. Климко, С.А. Дятлов, С.О. Цимбалюк, Г.А. Дмитренко Г.І. Купалова, А.М. Колот, О.С. Виханський та інші. Їх основна думка, була в виборі фактору мотивації персоналу виведеного з потреб людей. Більшість з них приділяли особливу увагу першочерговій мотивації через матеріальну складову, а лише потім через внутрішню. Але такі вчені, як Клейтон Альдредер, наголошували на різноманітності людей і те що підходить одному, не має такого ж впливу на іншого. Його теорія ERG Альдердєра спрямована на індивідуальний підхід до кожного працівника.

Інвестиції в мотивацію - це інвестування в результати. Це наочно показує дослідження групи дослідників з Університету Уоріка (Великобританія) на чолі з професором Ендрю Освальдом: якщо працівник відчуває задоволення, він більше задіяний у компанії і працює набагато краще. Але більшість з дослідників зосереджуються на матеріальній мотивації, хоча нематеріальна (моральна) має більш перспективний вплив. Мотивувати працівників, щоб вони почувались щасливими у своїй роботі, щоб створити гарне робоче середовище, що сприяє досягненню результатів, не є ні утопією, ні політикою, яка стосується лише великих компаній. Це фундаментальне завдання будь-якого бізнесу, незалежно від його сектору, розміру та штату.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням статті є доведення значущості мотивації в процесі управління трудовими ресурсами підприємства. Вибір пріоритету на розвиток нематеріальних мотиваційних заходів, не забуваючи про стандартні – матеріальні.

Виклад основного матеріалу. «Щаслива компанія – це продуктивна компанія». Ця думка є практично та науково доведеною: люди, які щасливіші у своїй роботі, є більш продуктивними та допомагають покращити результати діяльності компанії. Незалежно від розміру

компанії, в наш час важливіше, ніж будь-коли, можливість мотивувати працівників та гарантувати, що вони відчують себе частиною компанії. Великі компанії останнього покоління не чужі цій реальності і витратили багато років, інвестуючи в політику добробуту персоналу, яка дозволила їм підвищити рівень задоволеності працівників приблизно на третину, маючи прямий вплив на продуктивність підприємства.

Кожен управлінець прагне, щоб підпорядкований йому персонал працював на всі 100 %, але в багатьох випадках це не відповідає реальності. Цю поділку трудові ресурси можуть досягти, але поступово будуть втрачати її. Ідеальне управління трудовими ресурсами повинно бути таким, щоб ця поділка залишалася максимально наближеною до 100%. Правильне використання функції мотивації допомагає досягти такого результату.

Загалом, поняття «мотив» означає спонукання до діяльності, дій та вчинків (тобто той фактор, що штовхає людину до дій). Звідси можна сказати, що мотивація – це процес спонукання об'єкту до діяльності. Тоді, мотивація персоналу – це система управлінських рішень, що спонукають трудові ресурси підприємства до максимізації їхньої діяльності шляхом стимулів. Для пост радянських країн до сих пір є популярний метод «батогу та пряника» (суть якого полягає в тому, що тих працівників, які працюють ефективно нагороджують, а тих хто працює незадовільно, то до них використовують різні покарання). Хоч і матеріальна винагорода займає вагоме місце в мотивації персоналу, але існує низка й інших факторів, що можуть впливати. Існує багато випадків, коли успішний працівник приходиться на нове робоче місце в якому не може ніяк себе розкрити і не задовольняє покладені на нього вимоги. Причиною якого, банально, є дискомфорт на робочому місці або в стосунках з колегами [3].

Згідно з опитуванням, проведеним Association of Accounting Technicians (АТТ), 8 із 10 працівників відмовлялися б у підвищенні

заробітної плати, якщо це означало необхідність змінити робоче середовище на таке, в якому вони не почували б себе комфортно [1]. Відчуття цінності на своєму робочому місці, робота в хорошій атмосфері, відсутність надмірного тиску та можливість узгодити роботу із сімейним життям є одними з визначальних факторів, що роблять працівників мотивованими незалежно від їхньої зарплати. Звідси, можна зробити висновок, що матеріальна мотивація не є настільки ваговою, як це здається на перший погляд. Так, відомий художник Ван-Гог за своє життя не міг продати свої витвори мистецтва і був бідним, але попри це його потреби були задоволені і навіть коли грошей не було продукти, він все рівно купував фарбу. Якщо працівник буде працювати лише для отримання заробітку, з часом він впаде в стан прокрастинації або так званого вигорання.

Такий інструмент, як мотивація, в руках у вмілого управлінця повинен задовольняти як фізичні так і особистісні потреби індивіда. Зацікавленим в ефективності виконання роботи повинен бути не тільки керівник, але й сам працівник. Велику віддачу в роботу можна побачити в творчо направлених підприємствах і саме у тих працівників, що обрали приємну для них роботу (коли головне місце не посідає заробітна плата). Незадоволеність працівників зазвичай означає високу плинність кадрів, що негативно відображається на підприємстві.

Один із видів класифікації мотивації персоналу є поділ її на матеріальну та нематеріальну [3]. Зазвичай ці види мотивації використовуються разом для посилення ефекту, бо кожна з них по одинці є неповноцінною та малоефективною в порівнянні з спільним використанням. Цей вид мотивації включає в себе індивідуальні або колективні методи заохочення через нагородження матеріальними благами, що зазвичай виражені в грошовому виразі. Але не можна

обмежувати це лише преміями чи добавками до зарплати, сюди можна віднести:

- Забезпечення працівника безкоштовним транспортним засобом до місця роботи (сюди відносять корпоративний транспорт (власний автомобіль чи маршрутне таксі);
- Забезпечення безкоштовним медичним страхуванням;
- Різні абонементи до розважальних чи оздоровлюючих закладів;
- Збільшення відпустки за рахунок підприємства;
- Персональний подарунок на значимий день, наприклад день народження;
- Допомога в разі надзвичайної ситуації та ін. [11].

Нематеріальна мотивація зазвичай використовується для задоволення емоційних благ, але вони можуть відобразитися на економічній складовій працівника. Сюди відносять безкоштовні путівки в оздоровчі заклади та медичне обстеження. Також, популярний зараз гнучкий графік роботи, що дозволяє підлаштовуватися під кожного працівника, дає можливість виконувати необхідні справи. До нематеріальних способів мотивації трудовий колектив відноситься дуже багато можливостей. Все залежить від відносин між керівництвом та працівниками, у відкритості їх стосунків та від їх потреб, і ця креативна складова лежить вже на керівнику. Також до способів нематеріальної мотивації персоналу можна віднести:

- Імідж компанії – це може слугувати мотивацію працювати в передовому підприємстві і задоволені моральних мотивів працівника, тобто визнання його оточенням, як успішної людини;
- Можливість кар'єрного росту і нехтування цим – ті працівники, що мають можливість до кар'єрного росту і беруть на себе більше обов'язків ніж на нього покладено, заслуговує на відповідну посаду;

- Похвала працівників за успішно виконану роботу – для багатьох людей є впливовим фактором до підвищення морального духу. Приклад цього можуть слугувати, так звані, дошки пошани;

- Якісна система комунікації – працівників спонукає до праці те, що керівництво їх чує і вони відчувають свій вплив на результати діяльності [10].

В роботі підприємства, трапляються випадки, коли працівник уникає від роботи чи не належним способом її виконує, тоді використовують різного роду санкції або стягнення. Вони слугують покаранням для винного, але й одночасно мотивацією для колективу не уникати від покладених на них обов'язків.

Щоб змотивувати людину необхідно знати її потреби. Адже не кожному головне заробітна плата або особливі умови праці, хтось боїться брати на себе відповідальність, тому уникає відповідної роботи, а комусь достатньо не високого заробітку з достатньою для нього кількістю вільного часу на самореалізацію. Для того, щоб дізнатися потреби працівника при вступі на роботу зазвичай існує анкетування, яке пішло з досвіду високорозвинених компаній. В Україні, зазвичай, управлінці нехтують цим і вважають це лише формальністю, а потенційні працівники не щиро заповнюють ці анкети, що унеможлиблює виявити реальні причини вибору міста роботи. Провідні підприємства використовують ці дані для подальшого аналізу і вибору ефективного способу мотивування окремого працівника. Так, мега компанія GOOGLE є однією з найпродуктивніших компаній світу, яка постійно вдосконалює та вводить інноваційні методи мотивації трудового колективу.

Але в основі всіх концепцій мотивування персоналу знаходяться низка теорій, які базуються на потребах людини, що наведені в таблиці 1.

Виходячи з цих теорій можна виділити такі групи мотивів персоналу:
як:

- Мотиви самореалізації. Сюди можна віднести необхідність в використанні своїх знань та навичок для вирішення важких завдань, отримання задоволення від вдалого виконання роботи, результату дій;
- Матеріальні мотиви. Отримання винагороди за виконану роботу (зарплатня, премії та надбавки та інше);
- Моральні мотиви. Відчуття працівника особистого впливу при виконанні проекту, участі в роботі підприємства, похвала та ін;
- Рангові мотиви. Бажання кар'єрного росту, отримання загальнопризнаного статусу (прикладом є керівні посади в Японії, де керівники отримують не набагато більше від працівників, але їх признають в суспільстві як тих, хто чогось добився), виконання роботи з великою відповідальністю.

Таблиця 1

Базові теорії мотивації трудового колективу

Назва	Характеристика
Теорія ієрархічних потреб (Піраміда Маслоу)	Найпопулярніша теорія потреб людини, яка має форму піраміди з 5 категорій. Її основна суть полягає в тому, що основною потребою людини є найнижча категорія – фізіологічні потреби і в процесі життя вона здійснює необхідну діяльність і поступово мотивує себе до наступної категорії, бо з'являється потреба і так до самого верху піраміди. Другим ступенем є потреба в безпеці, далі любов, четверте місце посідає визнання та останнє самовдосконалення.
Теорія ERG К. Альдерфера	Теорія полягає в тому, що у людей потреби відрізняються і ті що значимі для одних є не значимими для інших. Вона є продовженням піраміди Маслоу і включає 3 категорії: потреби існування, потреби прихильності, потреби зростання. На відмінну від Маслоу він вважав, що задоволення потреб не обов'язково відбувається в заданій послідовності.
Теорія Ф. Тейлора	В даній теорії основною думкою, є те, що мотивація повинна задовольняти фізіологічні потреби та інстинкти. Тобто для працівників необхідне конкурентне середовище, яке буде спонукати зробити роботу краще ніж його співробітник. Оплата праці за теорію повинна оплачуватися за результативності чи погодинної оплати.
Двох факторна теорія Ф. Герцберга	Головна ідея цієї теорії, що ефективність роботи трудового колективу залежить від зовнішніх і внутрішніх умов, де зовнішні представлені як комфортні умови праці, а внутрішні як стимулювання задоволеності працею.
Теорія набутих	За теорією, виділяють 3 види потреб: досягнення, співучасті і владарювання (тобто успішність, належність до певної групи людей,

потреб Мак-клеланда	влада). Відповідно до потреб необхідно поділити персонал і відносно цього обирати методи мотивації персоналу.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 11; 12]

Результати опитування, які було проведено серед громадян України відносно способу мотивації, що їх спонукає ефективніше працювати наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Результати опитування на facebook

Джерело: [7]

За результатами опитування можна побачити, що безкоштовні тренінги та штрафи виявилися най неефективнішими способи мотивації серед всіх, в той час як грошова винагорода виявилася найбільш привабливою з точки зору українців і дорівнює 57,9 % голосів. Що не викликає здивувань, адже матеріальна мотивація завжди мала вагоме місце в спонуканні до ефективної праці. Друге місце посіла можливість кар'єрного росту працівника з 26,3 відсотками голосів. Третє та четверте займають персональні подарунки та похвала керівника з 10,5 та 5,3 відсотками відповідно. З одного боку те що більше половини опитуваних обрало саме грошову винагороду не несе в собі нічого надзвичайного, але

це може свідчити, що ці люди обрали свою професію щоб задовільнити свої матеріальні потреби та з часом такі люди «гаснуть» та не зможуть ефективно працювати навіть при можливості грошової винагороди, адже ця професія скоріш за все не їхнє призначення. На жаль, більшість українців обирають професію не свідомо або із-за неможливості задовільнити свої потреби там де вони відчують моральне задоволення, бо вони не правильно розставили свої пріоритети.

Зараз існує багато державних курсів, в розвинених країнах як США, Швеція, Німеччина, Франція, Великобританія і ін., що направлені на донесення способу розставлення своїх потреб. Так, американці можуть будувати свої будинки з недорогого матеріалу і вкладати в будинок менше коштів, що дозволяє їм реалізувати залишок на свої потреби. В порівнянні з середньо статичним українцем котрий вкладає в матеріальне більше коштів ніж в моральне, американець в виграші, бо його морально задоволений стан задовільнений і дозволяє вкладати більше сил в роботу. Багато українців не задоволенні своїм життям, відносно чого особистісні проблеми заважають ефективно викладатися на роботі, тому й вибір професії зорієнтований на матеріальну складову. Саме тому в Україні нематеріальна мотивація складає не вагому частину. Для вирішення цієї проблематики державним органам або великим компаніям необхідно розробити програми донесення ефективного розпорядження своїми пріоритетами та потребами. Розуміння цієї думки дозволяє обрати професію за покликанням, так талановитий актор не буде змушений працювати офіціантом, через те що він заручним своїх потреб.

Визначення рівня внутрішньої мотивації - це величезна частина задоволеності роботою, зазначає Майк Крант [2]. Більше компаній включає опитування на основі власних мотивацій у процес подання заявки на роботу. Так, в Європейській країнах матеріальна складова перестала нести

першочерговість і дорівнює третині зосередження уваги середньо типового європейця при виборі роботи.

Мотивація - це внутрішній процес, який веде до поведінки, яка задовольняє потреби. Звідси можна вивести формулу [11]:

$$\text{Ефективність} = \text{Здібності} \times \text{Мотивація} \times \text{Ресурси} \quad (1)$$

Розглянувши наведене рівняння, видно, що працівники можуть мати у своєму розпорядженні стільки здібностей та необхідних ресурсів, але все одно не зможуть виконати свою роботу. Іншими словами, усе, що зображено рівнянням, це те, що без мотивації ефективність, як правило, нижче ніж з нею.

Згідно світової статистики, щодня 10% працівників відсутні у кол-центрах та 34% з яких кажуть, що вони хворі, тому що не почувуються оціненими [5]. Це свідчить про те, що у таких підприємствах необхідно ввести нематеріальні мотиваційні заходи для заохочення працівників до праці.

Дослідження фірми Interact, що провела опитування серед 1000 працівників США показало результати наведені на рисунку 2.

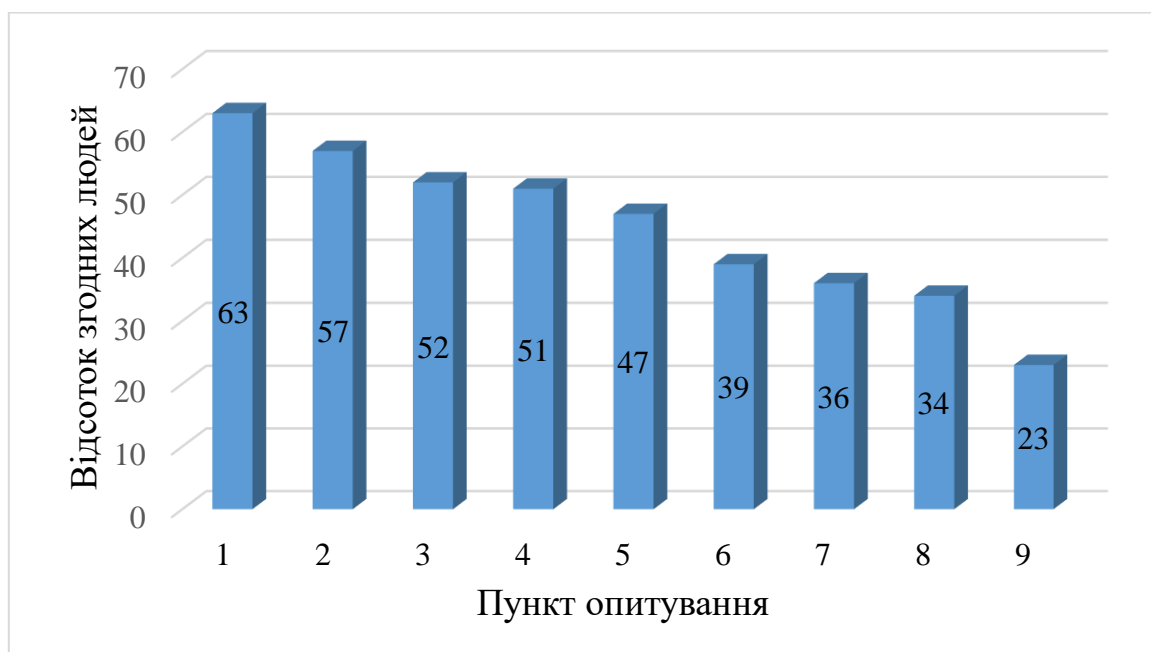


Рис. 2. Результати опитування фірми Interact

Джерело: складено авторами на основі [5]

В опитуванні містилася низка категорій, котрі були потенційним демотиватором для працівника в відношенні керівника до нього, серед яких: 1-Не визнання досягнень працівників; 2-Відсутність чітких вказівок від керівництва; 3-Відсутність часу на зустріч з працівниками; 4-Відмова від розмови з підлеглими; 5-Привласнення ідеї працівника; 6-Відсутність конструктивної критики; 7-Не знання імен працівників; 8-Відмова від спілкування по телефону; 9-Відсутність інтересу про життя працівників поза роботою. Згідно цієї статистики 63% опитуваних повідомило, що відсутність оцінки з боку їх менеджерів є скаргою номер 1. Відчуття байдужості з боку керівництва впливає та не визначеність в поставленій на нього роботі впливає на ефективність роботи працівників.

Дослідження групи Берсіна свідчить, що: «продуктивність праці працівників компаній, які пропонують програми заохочення, на 14% вища, ніж тих, які не пропонують жодної програми, а організації, які мають програми заохочення, зазнають зменшення плинності кадрів на 31%. Також, 41% компаній, які заохочують колег підтримувати один одного, зазнали значного зростання рівня задоволеності споживачів, а компанії, які пропонують стимули та конкурси, зазнають зниження рівня незадоволеності працівників на 28% порівняно з іншими компаніями, які не мають таких програм. Майже половина керівників великих компаній вважають, що програми стимулювання – це інвестиції, а не витрати» [5].

Ці методи заохочення спостерігаються в деяких великих компаній України, але це не доведено до належного чинну і в філіалах компаній до цього відносяться як до формальностей. Статистичні дані, доказують вигідність інвестування в програми стимулювання, котрі більш вигідніші, для підприємства, ніж стимулювання за рахунок матеріального заохочення.

McLean & Company виявила, що працівник, який не працює, коштує організації приблизно 3400 доларів на кожні 10000 доларів річної

заробітної плати [1]. Сприймання управлінського персоналу таких підприємств є таким, що ці 3400 доларів це витрати, яких можна уникнути, інвестувавши в програми мотивації трудових ресурсів. При цьому, сума інвестування буде меншою ніж потенційні витрати від не ефективно працюючої одиниці трудових ресурсів.

У дослідженні, підготовленому для уряду Великобританії (Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement), Девід Маклауд та Ніта Кларк виявили такі кореляції із залученням працівників: компанії з низьким рівнем зайнятості отримують операційний дохід на 32,7 відсотка нижче, ніж компанії з більш зайнятими працівниками. Введення мотиваційних заходів, щодо підвищення трудового потенціалу допомагають збільшити прибуток, таким підприємствам, на 19,2 % за 12-місячний період. Підприємства, що мають офіційні засоби визнання (оцінки) роботи працівника (дошки пошани і т. д.), у середньому збільшують свої фінансові результати на 14%.

Таблиця 2

Результати опитування мотивації навчальної діяльності студентів

Мотиватор навчання	Кількість студентів,%		Відхилення 4-го курсу від 1-го
	Перший курс	Четвертий курс	
Розуміння необхідності вищої освіти	37,8	56,1	18,3
Престиж володіння дипломом про вищу освіту	23,2	14,8	-8,4
Відповідати певній ланці суспільства	8,2	14,5	6,3
Обов'язок, відповідальність	26	19,3	-6,7
Мати певне становище у групі	1,3	0	-1,3
Отримання похвали від викладача	18,7	0	-18,7
Мати достатню кількість знань перед початком роботи по професії	12,3	45,8	33,5
Бажання мати високооплачувану роботу	41,2	86,6	45,4

Джерело: складено авторами

Результати опитування, проведеного Київським національним університетом будівництва і архітектури в мережі «facebook», про

мотивацію навчальної діяльності студентів 1 та 4 курсів згруповано в таблиці 2.

Мотивувати персонал, що працює на фахових роботах не завжди вдається, через невідомість причини вибору професії. У тому разі, якщо людина обрала професію, що їй не подобається або зрозуміла це запізно і влаштувалася працювати за фахом, мотивувати такого працівника не легко. Адже при комфортних умовах праці та при належній заробітній платі, працівнику буде не легко змусити себе займатися діяльністю, що не подобається, хоча вона йому і вдається.

З результатів опитування випливає, що протягом першого курсу, основними стимулами до навчання для студента є бажання мати високооплачувану роботу, розуміння необхідності вищої освіти, обов'язок або відповідальність, престиж володіння дипломом та похвала від викладача. Але в процесі навчання, студент переосмислює своє бачення і його фактори мотивації змінюються. При порівнянні четвертого курсу з першим, можна побачити, що студенти вже усвідомили необхідність вищої освіти і головною ціллю для них є бажання мати високооплачувану роботу, яке зміцнішало в два рази. Звідси випливає, що студент усвідомлює для чого йому потрібна вища освіта, тому такі фактори як похвала від викладача та певне становище в групі втрачають свою силу, також зменшується вплив престижу володіння дипломом та обов'язок чи відповідальність його отримати та зростає необхідність в достатній кількості знань перед початком роботи по професії.

З вищесказаного можна винести, що значна кількість студентів під час вибору спеціальності не до кінця усвідомлюють його або за них зробив цей вибір хтось інший. З чого випливає, що деякий відсоток людей вивчаються на певну професію і працюють на ній не з власного вибір, що негативно впливає на ефективність їхньої роботи та практично унеможлиблює мотивування такої людини. Для вирішення цієї проблеми,

необхідно розробити освітню програму донесення до абітурієнтів питання вибору професії і донести думку, що закінчена освіта по одній спеціальності не запобігає можливості працювати по іншій.

Серед популярних заходів мотивації трудових ресурсів, як свідчать дослідження порталу roboota.ua, знаходяться негативні стимули, тобто певні системи штрафів за порушення. Ці дослідження показує те, що такі заходи несуть негативний вплив на ефективність роботи працівників і краще мотивувати працівників за досвідом провідних компаній, ніж застосовувати ті ж стягнення. Згідно дослідження 52 % опитуваних підтвердило існування на роботі системи штрафів за порушення, а результат дослідження основних причин штрафів наведено на рисунку 3.

З проведеного опитування можна побачити, що на запізнення припадає найбільша кількість штрафів, на другому місці знаходиться прогул, на третьому прихід на роботу в нетверезому стані і останнє місце посідає штрафування за відсутність працівника на робочому місці без поважних на це причин, коли він раніше прийшов на неї.

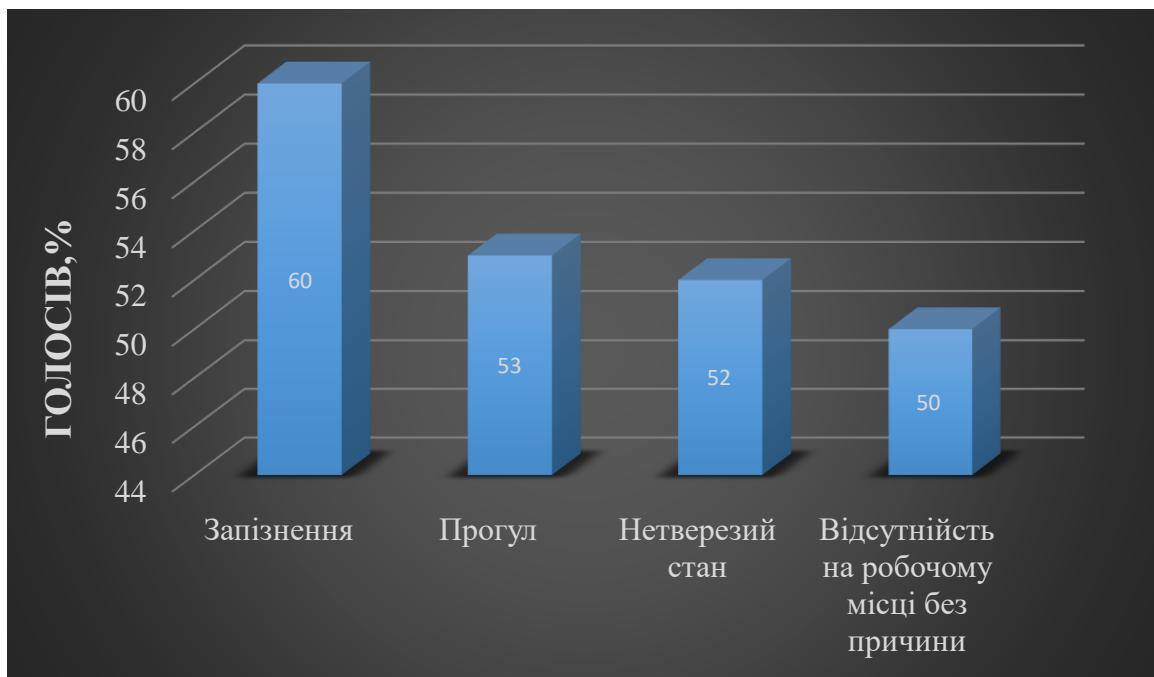


Рис. 3. Основні причини штрафів

Джерело: розроблено авторами на основі [9]

Майже всі ці порушення, повинні бути дисциплінарного характеру. Адже, згідно статті 147 Кодексу законів про працю України: «За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: 1) догана; 2) звільнення» [8]. Створення системи оплати праці зі змінною частиною дозволяє українським підприємствам уникати закону і маніпулювати зарплатнею працівника.

Окрім цього, дослідження виділяє ще деякі види штрафів: «стягнення за не коректне оформлення чи втрату вагомому документу – 45% опитуваних, невиконання плану продажів – 38%, порушення дрес-коду – 21%, куріння – 19%, вживання продуктів живлення не під час обідньої перерви – 16%»[9].

З усієї маси опитуваних лише 13% згодні з правильністю штрафних заходів та 48% вважають їх нормою, а 40% наголосили, що вони відчують себе дискомфортно в таких умовах. З цього випливає, що негативні стимули призводять до можливості втрати якісних співробітників або виступають фактором демотивації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, однозначно мотивація впливає на роботу працівників та збільшує трудовий потенціал підприємства. Якісне використання такого інструменту як мотивація допоможе збільшити ефективність трудових ресурсів. Серед найвідоміших способів стимулювання серед середньо типових українських підприємств залишається метод «батогу та пряника», що в багатьох випадках дає більше негативного результату. Недосконалість законодавства дозволяє використовувати штрафи для підлеглих за дисциплінарні чи інші порушення за котрі в розвинених країнах можливе лише дисциплінарне покарання. Пост вітчизняним підприємствам не вистачає досвіду та практики європейських та американських компаній, що зосереджені на нематеріальній мотивації персоналу; розрахунок та бачення

не використаних можливостей; використання інноваційних методів мотивації персоналу.

Щоб працівники працювали так, як цього бажає керівництво необхідно щоб вони були зацікавлені в результаті в такій ж мірі як і підприємство. Але по статистиці типовий українець обирає роботу не за своїми внутрішніми потребами, а за фізичними (матеріальними, грошовою складовою). Такий вибір призводить до подальшого «вигорання» людини, коли вона забезпечить свої матеріальні потреби. Для вирішення цієї проблематики необхідні відповідні програми донесення до людей з дитинства про вибір майбутньої професії, про реалізацію власних потреб, про розставлення пріоритетів життя. Також, вагомим чинником може стати правильне використання і відповідне ставленні до анкетування як працівників так і керівництва, під час вступу до організації.

Література

1. Employee Motivation Statistics and Trends. 2017. URL: <https://brandongaille.com/17-employee-motivation-statistics-and-trends/>
2. How to Motivate Employees [Електронний ресурс] / Майк Крант, Мері Джо, Річард М. Ковакевич. 2020. URL: <https://www.notredameonline.com/resources/leadership-and-management/motivating-employees-key-to-effective-management/>
3. Motivation [Електронний ресурс] / MBA Skool Team. 2020. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7312-motivation.html>
4. Sevil Orhan-Ozen The Effect of Motivation on Student Achievement [Електронний ресурс] / Sevil Orhan-Ozen // The Factors Effecting Student Achievement. 2017. С. 35-56. URL: https://www.researchgate.net/publication/317178099_The_Effect_of_Motivation_on_Student_Achievement

5. Statistics regarding employee motivation. URL: <http://www.greatify.co/media/statistics-employee-motivation/>
6. Thabani Nyoni. The impact of employee motivation on employee performance [Електронний ресурс] / Т. Nyoni, С. Mutongi, Т. Marewo, Р, Nyoni // ResearchGate. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/347510308_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE
7. Гаєвська Л.М. Мотиваційний механізм управління трудовим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості / Гаєвська Л.М. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 1 (18). С. 91-94.
8. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
9. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuuyut/>
10. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
11. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.
12. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // «Молодий вчений». 2017. № 4.4 (44.4). С. 112-115.

References

1. Employee Motivation Statistics and Trends. 2017. URL: <https://brandongaille.com/17-employee-motivation-statistics-and-trends/>

2. Krant Mike, Joe Mary, Kovakevich Richard M. How to Motivate Employees. 2020. URL: <https://www.notredameonline.com/resources/leadership-and-management/motivating-employees-key-to-effective-management/>
3. Motivation. MBA Skool Team. 2020. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7312-motivation.html>
4. Sevil Orhan-Ozen The Effect of Motivation on Student Achievement. The Factors Effecting Student Achievement. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/317178099_The_Effect_of_Motivation_on_Student_Achievement
5. Statistics regarding employee motivation. URL: <http://www.greatify.co/media/statistics-employee-motivation/>
6. Nyoni T., Mutongi C., Marewo T., Nyoni P. The impact of employee motivation on employee performance. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/347510308_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE
7. Gaevskaya, L. M. Motivational mechanism for managing the labor potential of the bakery industry. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2019. No 1 (18). P. 91-94 [in Ukrainian].
8. Labor Code of Ukraine. № 322-VIII (1971, December 10). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
9. Staff motivation: why negative incentives do not work. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>
10. Pryshchak M.D., Lesko O.Y. Management psychology in the organization. Vinnytsia, 2016. [in Ukrainian].

11. Semykina M.V., Ishchenko N.A., Rodionova M.O. Motivation for effective employment: problems, trends, choice of strategy. Kirovohrad: KOD, 2009. [in Ukrainian].
12. Ustilovska A.S. Staff motivation as one of the main tools for successful personnel management. *Molodyi vchenyi*, 2017. No 4.4 (44.4). P. 112-115. [in Ukrainian].



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>