

**ДАНИЛОВИЧ-  
КРОПИВНИЦЬКА**  
Марта Львівна  
mdanylovych@gmail.com

УДК 331.101.3

**МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК  
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ДЗЮРАХ**  
Юрій Михайлович  
yriu.dziurakh@ukr.net

к.е.н., доцент, Національний  
університет "Львівська  
політехніка"

**INCENTIVE MECHANISMS AS A FACTOR  
OF ENTERPRISE EFFICIENCY  
INCREASING**

асистент, Національний  
університет "Львівська  
політехніка"

**DANYLOVYCH-KROPYVNYTSKA Marta Lvivna** – PhD in Economics, Associate Professor, National University "Lviv Polytechnic"

**DZIURAKH Yurii Mykhailovych** – Assistant, National University "Lviv Polytechnic"

*Досліджено вплив механізмів мотивації праці на ефективність підприємств. Встановлено, що механізми мотивації праці в умовах ринкової економіки передбачають, насамперед, особливий підхід до роботи з кадрами, що дозволяє розглядати їх у нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбирати кадри відповідно до нових завдань та викликів, які ставить перед собою підприємство. Особлива увага приділяється людському фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу підприємства, створенню ефективного механізму мотивації праці.*

\* \* \*

*Исследовано влияние механизмов мотивации труда на эффективность предприятий. Установлено, что механизмы мотивации труда в условиях рыночной экономики предусматривают, прежде всего, особый подход к работе с кадрами, позволяет рассматривать их в неразрывной связи с сущностью проблем, решаемых на данном этапе, подбирать кадры соответствии с новыми задачами и вызовов, которые ставит перед собой предприятие. Особое внимание уделяется человеческому фактору, повышению качества и творческой отдаче интеллектуального, кадрового потенциала предприятия, созданию эффективного механизма мотивации труда.*

\* \* \*

**Introduction.** The current state of the economy requires enterprises to increase strategic activity, which is possible in the conditions of constructing their effective incentive mechanisms for strategic management.

The **purpose** of the study is to substantiate the incentive mechanism as a factor for enterprise efficiency improving. In light of increased competition, there is a need to find new tools for the strategic activity increasing of the enterprises and their employees. The development of strategic behavior becomes an important prerequisite for increasing competitiveness and ensuring target effectiveness of the enterprises.

**Results.** The effectiveness of any enterprise activity depends, to a large extent, on the formation, use and development of the potential of its staff. One of the effective tools of personnel management is the labor incentive mechanism, which implements the goals and objectives of the enterprise, since work with personnel refers to the key points of any enterprise activity as a state's economy element. Based on analysis and grouping of known definitions of the concept, the labor incentive mechanism could be formulated as a set of principles, methods, forms of organizational mechanism for the formation, reproduction, development and use of personnel, the creation of optimal working conditions, its motivation and stimulation.

**Conclusion.** The strategy of personnel management is a priority area for the formation of a competitive, highly professional, responsible and cohesive labor collective, which contributes to the achievement of long-term goals and implementation of the overall enterprise strategy. An effective labor incentive mechanism, an individual approach to each employee can lead to an increase in labor productivity, and as a result, to the desired goal and achieve the main mission of the enterprise - the maximum possible profit. Effectively built mechanism of motivation affects the entire process of enterprise operation, improves the results of its activities and can strengthen the position of the enterprise in the competitive struggle.

**Ключові слова:** ефективність, механізми мотивації, підприємство, конкурентоспроможність

**Ключевые слова:** эффективность, механизмы мотивации, предприятие, конкурентоспособность

**Keywords:** efficiency, mechanisms of motivation, enterprise, competitiveness

## ВСТУП

Актуальність формування ефективних мотиваційних механізмів підприємства обумовлена тим, що на сьогоденнішому етапі розвитку інтеграційних процесів та глобалізації світової економіки, проблема підвищення ефективності праці посідає важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. З метою покращення економічних показників діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку доцільним є дослідження особливостей формування мотиваційного механізму, що формує ресурсний потенціал

зростання ефективності. Сучасний стан економіки вимагає від підприємств підвищення стратегічної активності, що можливо за умов побудови дієвого мотиваційного механізму стратегічного управління ними.

### Аналіз останніх досліджень

Питання дослідження механізмів мотивації як чинника підвищення ефективності підприємств є актуальними, про що свідчать численні наукові праці вчених. Вагомий внесок у дослідження мотиваційної діяльності зробили А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Бергер, П. Армстронг, Б. Моснер,

Б. Снідерман, а також українські дослідники А. Колот, Е. Уткін, М. Дороніна, В.П. Мартиненко [5], О.В. Крушельницька [2], В.А. Стец [7] та ін.

### МЕТА РОБОТИ

Метою дослідження є обґрунтування механізмів мотивації праці як чинника підвищення ефективності підприємства.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ** базуються на вивченні механізмів мотивації праці в умовах ринкової економіки. Це передбачає, насамперед, особливий підхід до роботи з кадрами, що дозволяє розглядати його у нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбирати кадри відповідно до нових завдань та викликів, які ставить перед собою підприємство.

### РЕЗУЛЬТАТИ

На тлі посилення конкуренції виникає потреба пошуку нових інструментів підвищення стратегічної активності підприємств та їх працівників. Вироблення стратегічної поведінки стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення цільової результативності підприємств.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від формування, використання і розвитку потенціалу його персоналу. Одним з ефективних інструментів управління персоналом є механізм мотивації праці, який здійснює реалізацію цілей і завдань підприємства, адже робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави [3].

Сучасний етап політичного й економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та завдання, виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність у складних ситуаціях.

Вирішальним критерієм під час підбору й оцінки кадрів, насамперед, керівних, є їх відношення до роботи в умовах чітко визначених пріоритетів розвитку підприємства. Особливе значення має підтримка людей ініціативних, енергійних, компетентних у своїй справі, які можуть і бажають на практиці активно просувати курс на ефективну діяльність підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємства особлива увага приділяється саме людському фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу підприємства, тобто створенню ефективного механізму мотивації праці.

Механізм мотивації праці можна охарактеризувати як сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів у державі з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [4]. Тобто, це система правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії.

Метою механізму мотивації праці є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Інакше кажучи, механізм мотивації праці має за головну мету забезпечення кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації сьогодні та в майбутньому.

В економічній енциклопедії мотиваційний механізм трактується як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які забезпечують зацікавлення трудового колективу у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура, функції та технологія управління.

Будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторюваний процес. Мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру, відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [1].

В.П. Мартиненко визначає механізм мотивації праці як систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [5].

У працях О.В. Крушельницької механізм мотивації праці трактується як сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання [2].

В.А. Стец під поняттям механізму мотивації праці організації розглядає цілісну кадрову стратегію, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [7].

На основі аналізу та групування відомих визначень поняття, можна сформулювати, що механізм мотивації праці є сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

До основних завдань механізму мотивації праці можна віднести:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Можна виділити такі різновиди механізму мотивації праці:

- політику добору кадрів;
- політику професійного навчання;
- політику оплати праці;
- політику формування кадрових процедур;
- політику соціальних відносин [1].

Для ефективної діяльності підприємства під час формування механізму мотивації праці доцільно враховувати такі аспекти:

- розробку загальних принципів механізму мотивації праці, які відповідають пріоритетам та цілям діяльності підприємства;
- організаційно-штатну політику – планування потреб щодо персоналу, формування структури та штату;

- інформаційну політику – створення та моніторинг руху кадрової інформації;
- фінансову політику – забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- оцінку результатів діяльності – аналіз відповідності механізму мотивації праці та стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

У процесі формування кадрової політики та залучення нових працівників підприємство повинно враховувати психологічні, соціальні та матеріальні чинники привабливості, зокрема:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодію з іншими людьми під час роботи;
- ступінь ризику у прийнятті рішень;
- розуміння і сприйняття мети підприємства.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників на підприємстві. Тому одним із найважливіших завдань механізму мотивації праці визначено забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам та підвищує його кінцеві результати за рахунок якості своєї праці. З метою реалізації цього завдання основними аспектами механізму мотивації праці підприємства мають бути соціальні гарантії та стимулювання морального і матеріального заохочення працівників.

Досліджуючи мотиваційний механізм стратегічного управління підприємствами, важливо наголосити на тому, що він спрямований на мотивування саме стратегічної активності підприємства та стратегічної активності працівника.

Принципи, за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації, поділяються на дві групи: перші – характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, другі – визначають напрями розвитку потенціалу. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, за якого потреби та інтереси працівників є першочерговими серед пріоритетів підприємства. Цей принцип проявляється у тому, що всі працівники підприємства мають рівні умови та достатньо гнучкі функції, які уточнюються у процесі управління персоналом та під час ускладнення поточної ситуації, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, нормативно-правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, комоліментарності управлінських ролей, формування унікального кадрового потенціалу.

Висококваліфіковані працівники на підприємстві

відіграють важливу роль у реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки є довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки вони можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи досягається за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства.

Тобто формування ефективного механізму мотивації праці дозволяє ефективно розподілити людські ресурси та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства.

Різноманітність методів управління персоналом та активізації їх інноваційного потенціалу, з одного боку, дає значні результати, а з іншого – створює низку нових управлінських проблем, через відсутність стандартних схем дій у різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Саме тому висококваліфікований управлінець повинен вміло обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які будуть найбільш продуктивними у певному середовищі та для конкретних працівників, адже механізм мотивації праці повинен збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку у майбутньому.

Оскільки механізм мотивації праці визначає генеральну стратегію і принципи настанови у роботі з персоналом на довготривалу перспективу, його основною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Даний вибір дає можливість охопити всі складові процесу управління, а їх аналіз дозволяє без зайвих ускладнень для керівництва провести діагностику діяльності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони та сформулювати перелік стратегічних завдань, які постануть перед керівництвом та персоналом на найближчі роки для покращення загального стану підприємства, його стратегічної активності та розвитку персоналу.

Саме тому у процесі стратегічного управління підприємством мотиваційний механізм припускає створення працівникам комфортних умов для здійснення трудової діяльності. Робота з побудови та удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої і побажання працівників.

## ВИСНОВКИ

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і, як результат, до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Отже, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, необхідна побудова та застосування ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду, що призведе до більшої вмотивованості кожного працівника, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу.

Ефективно побудований механізм мотивації праці впливає на весь процес функціонування підприємства, покращує кінцеві результати його діяльності та дозволить зміцнити позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

**Список використаних джерел:**

1. Задніпряна Т.С., Ткаченко А.М. Стратегічне управління – головний чинник функціонування суб'єкта господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. Хмельницький, 2014. № 3. Т. 3 (212). С. 51-54.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
3. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. № 15. С. 98–103.

4. Ларка М.І., Зоріна М.О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві. Збірник наукових праць "Вісник НТУ "ХПІ": Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2010. № 64. С. 138-142.

5. Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>.

6. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

7. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

**Referenses**

1. Zadniyriana T.S., Tkachenko A.M. Strategic management - the main factor in the functioning of the Business entity. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Scientific Journal. Khmelnytskyi, 2014. № 3. Vol. 3 (212). pp. 51-54. [in Ukrainian].

2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. Personnel Management: A Training Manual. Kyiv: Kondor, 2005. 308 p. [in Ukrainian].

3. Kushneryk O.V. Foreign models of personnel motivation at the enterprise. Bulletin of the University "Ukraine". 2012. № 15. pp. 98-103. [in Ukrainian].

4. Larka M.I., Zorina M.O. Modern model of the system of stimulation of hired personnel at a production enterprise. Collection of scientific works "Bulletin of NTU" KhPI ": Technical progress and production efficiency. 2010. № 64. pp. 138-142. [in Ukrainian].

5. Martynenko V.P., Rudenko N.V. Personnel policy as a tool for managing human resources. Electronic Journal "Effective Economics". 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>. [in Ukrainian].

6. Muzychenko-Kozlovskyi A.V., Kolodiichuk A.V. The main elements of the mechanism of employee motivation. Scientific herald of NLTU of Ukraine. 2011. Issue 21.6. pp. 361-367. [in Ukrainian].

7. Stets V.A., Stets I.I., Kostiuchyk M.Yu. Personnel Management: tutorial. Ternopil: Lileia, 1996. 180 p. [in Ukrainian].