

**Яковенко О.І.**  
кандидат педагогічних наук  
*Ізмаїльській державний гуманітарний університет*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Формування стратегічно важливих конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку потребує пошуку нових підходів в управлінні підприємствами на основі вивчення досвіду європейських країн, що надає можливість сформувати власне бачення дієвого економічного механізму стимулювання персоналу, який впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому та забезпечує підвищення рівня продуктивності праці. Зміни пріоритетів у мотивації трудової діяльності й джерелах формування доходів, втрата зв'язку між мотивуванням та отриманням кінцевого результату відбулися внаслідок зниження вартості робочої сили, наявності відмінностей в оплаті праці працівників різної кваліфікації.

Аналіз впливу ключових деструктивних та демотивуючих факторів на діяльність підприємств мають займати пріоритетне місце при розробці економічного механізму стимулювання персоналу. Встановлення цих факторів можна отримати шляхом співбесід, опитувань, анонімних анкетувань працівників, скриньок пропозицій та побажань тощо.

Для оцінювання факторів, які в першу чергу впливають на стимулювання персоналу з урахуванням критерію мінімізації витрат, використовують карти мотиваторів. Карти мотиваторів будуються за такими відомими методиками, описаними у працях:

– техніка S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result), заснована на побудові відкритих питань, які надають інформацію щодо того як складається ситуація з якою стикнувся працівник, виконуючи свої обов'язки [1];

– методика кейс-питань, заснована на розробці певних ситуацій, після чого кандидату пропонується описати модель своєї поведінки або розв'язання певної ситуації [2];

– проектне інтерв'ю, сутність якого полягає в тому, що питання будуються таким чином, щоб запропонувати кандидату оцінити не себе, а якийсь персонаж [3];

– тестування надає інформацію про визначення трудової мотивації: інструментальний, професійний, господарський, патріотичний і люмпенізований типи [4].

У результаті дослідження на підприємствах виявлено, що система мотивації може бути побудована через експрес-опитування та за допомогою карт мотиваторів. Отже, отримуємо низку мотиваторів, про які заявляє кандидат. До них найчастіше відносять: матеріальний стимул, соціальне забезпечення після завершення трудової діяльності, перспективу кар'єрного росту, оцінку праці – тобто матеріальне, соціальне, професійне та організаційне стимулювання. Карта мотиваторів розроблена на основі запитань. Найважливішим при застосуванні цього методу за всіма одержуваними відповідями розпізнати діючий мотиватор.

У проективному експрес-опитуванні приймав участь як управлінський персонал, так і промислово-виробничий підприємства Шахта «Октябрська». Усього отримано 600 анкет (7,1% від загальної чисельності підприємства). При цьому використовувалася шкала оцінювання – від 1 до 10 балів, 10 балів – максимальний результат. Результати досліджень, проведених на основі побудованих карт мотиваторів і демотиваторів представлено у табл. 1.

За результатами опитування побудовано карту мотиваторів, у якій визначається ранг та основний мотиватор – найбільший вагомий фактор стимулювання персоналу. Для досягнення максимальних результатів необхідною умовою є створення індивідуальної моделі мотивації для кожного підприємства та конкретного підрозділу. Графічна інтерпретація найвагоміших мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу представлена на рис. 1. Відповідно до рис. 1 можна зробити висновки, що на ПАТ «КЗРК» переважна кількість працівників (майже 87% опитуваних) віддає перевагу матеріальному

стимулюванню (збільшенню суми заробітної плати, матеріальній винагороді, надбавкам, доплатам).

Таблиця 1

**Результати проективного експрес-опитування**

№ з/п	Запитання	Кількість балів
1.	Чому людина обирає цю чи іншу професію?	
	а) рівень заробітної плати, винагорода;	69
	б) кар'єрне зростання;	110
	в) досягнення цілей, результат;	90
	г) режим роботи та умови (гігієнічні фактори).	98
2.	Що найбільше ціниться у роботі?	
	а) заробітна плата, доплати, надбавки;	119
	б) комфортні умови роботи (гігієнічні фактори);	100
	в) самореалізація, стабільність;	68
	г) мікроклімат;	71
	д) соціальні контакти;	32
	е) зацікавленість, творчість у роботі;	109
є) влада і вплив.	39	
4.	Що може змусити людину звільнитися?	
	а) відповідність оплати отриманим результатам праці;	88
	б) кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності;	95
	в) зацікавленість, творча робота;	63
	г) забезпечення соціальних гарантій;	59
	д) самореалізація, стабільність;	112
е) надання безвідсоткових позик на придбання житла.	115	
5.	Що робить діяльність колективу максимально продуктивною?	
	а) відповідність оплати отриманим результатам праці;	102
	б) кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності;	115
	в) оцінка, схвалення, імідж, подяки;	74
	г) досягнення цілей, результат;	58
	д) зацікавленість, творча робота;	76
	е) самореалізація, стабільність;	52
ж) гігієнічні фактори.	100	
6.	Що найбільшим чином стимулює продуктивність роботи у середині колективу?	
	а) зростання іміджу;	91
	б) статус;	86
	в) зацікавленість;	110
	г) відношення, колектив, мікроклімат;	115
	д) ініціативність, бажання;	110
е) невідворотність покарання за негативні вчинки.	100	
7.	Чому люди прагнуть побудувати кар'єру?	
	а) рівень заробітної плати, винагорода;	115
	б) самореалізація, стабільність;	118
	в) статус;	99
	г) відношення, колектив, мікроклімат;	68
д) кар'єрне зростання, розвиток, майстерність, компетентність.	59	

*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

Не менш важливе місце, на думку працівників, займає медичне та соціальне страхування, недержавне пенсійне страхування, надання безготівкових позик на придбання житла – у сукупності близько 78% опитуваних. При цьому, якщо медичне та соціальне страхування, надання безготівкових позик на придбання житла реалізуються на підприємстві відповідно до Колективного договору, то як засіб стимулювання – недержавне пенсійне страхування відсутнє.

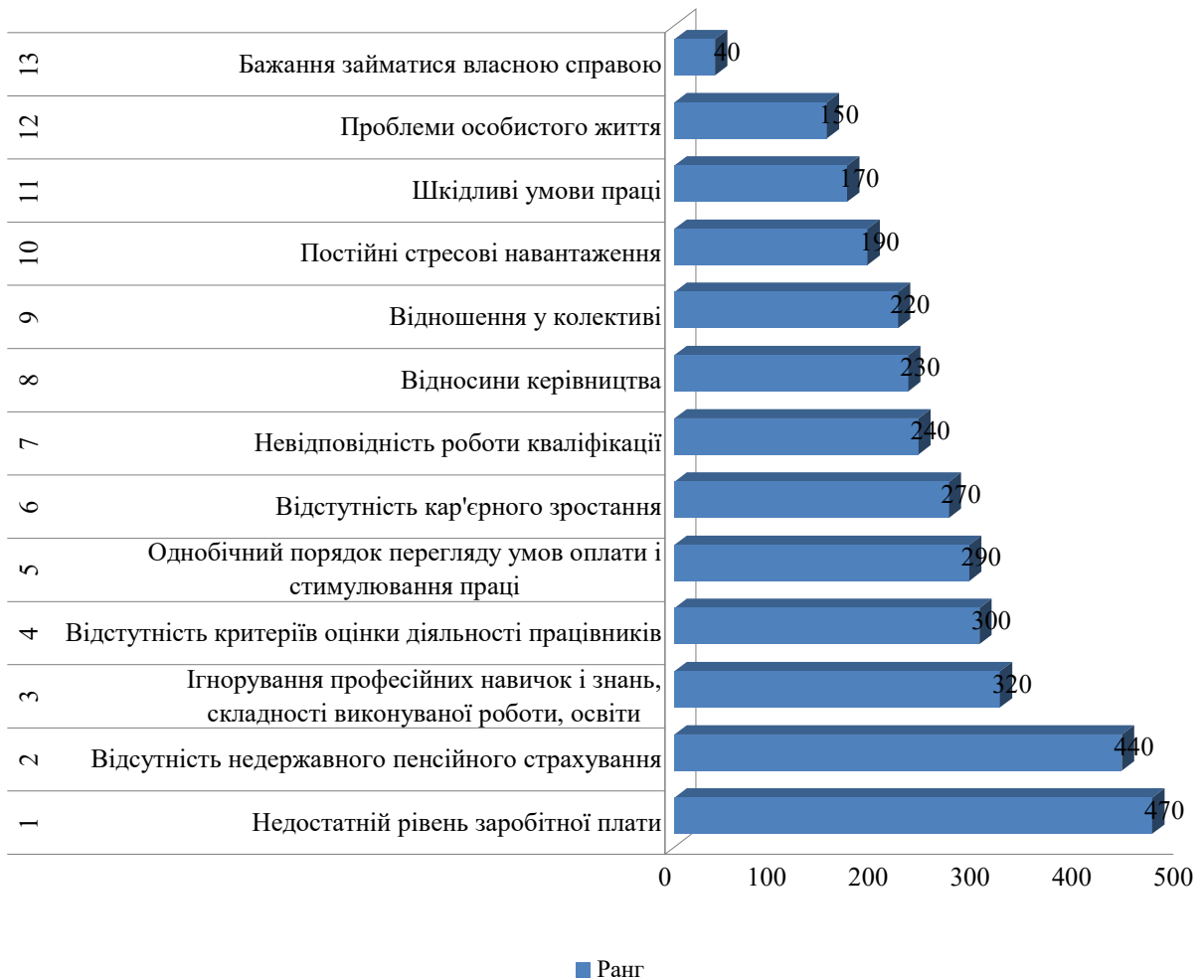


**Рис. 1. Графічна інтерпретація мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу на Шахта «Октябрська»**

*Джерело: сформовано автором*

Основним недоліком існуючого економічного механізму стимулювання персоналу на підприємствах є те, що працівники не відчують на собі діючої системи стимулювання взагалі, що зумовлює, як визначалося раніше, високу плинність кадрів.

Причини такого явища, відповідно до результатів опитування, представлені на карті демотиваторів (рис. 2).



**Рис. 2. Графічна інтерпретація основних причин демотивації діяльності персоналу на Шахта «Октябрьська»**

*Джерело: сформовано автором*

Отже можна зробити такі висновки: на Шахта «Октябрьська», 78,3% опитуваних не бажають працювати на підприємстві через недостатній, на їх думку, рівень заробітної плати, особливо на фоні ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи, отриманої освіти (53,3%); відсутністю критеріїв оцінки діяльності працівників (50%); одностороннього перегляду умов оплати праці і стимулювання (48,3%). Це потребує перегляду градацій оцінки кваліфікації персоналу та відповідно діючих тарифних ставок.

Причини демотивації діяльності персоналу «відносини керівництва» та «відношення в колективі» свідчать про порушення соціально-психологічного клімату на підприємстві – відсутність теплої та дружньої атмосфери, розуміння

та підтримки, зменшення лояльності, включення членів організації в комунікативні процеси, комфортності [6].

Це може призвести до таких наслідків: негативне ставлення персоналу до керівництва та підприємства в цілому при виникненні проблем, відмова працівника від участі в неформальних зборах, що свідчить про емоційну роз'єднаність у колективі, наступним кроком може стати відкритий протест – небажання виконувати обов'язки, скритний саботаж, негативне сприйняття працівниками змін у діяльності підприємства.

Таблиця 3

**Кваліметричні значення значимості факторів мотивації та їх задоволеності на Шахті «Октябрська»**

Фактор мотивації	Номер Фактору	Значимість фактору	Ступінь задоволеності	
			до удосконалення механізму	після удосконалення механізму
Високий рівень заробітної плати	1	1,0	0,4	0,7
Матеріальна винагорода, надбавки, доплати	2	1,0	0,5	0,6
Медичне та соціальне страхування	3	0,9	0,6	0,6
Недержавне пенсійне страхування	4	0,9	0,1	0,7
Надання позик на придбання житла	5	0,9	0,6	0,6
Підвищення кваліфікації	6	0,8	0,7	0,8
Стажування за кордоном	7	0,7	0,6	0,6
Забезпечення соціальних пілг та гарантій	8	0,7	0,7	0,7
Просування по службі	9	0,6	0,7	0,7
Оплата праці за результатами	10	0,5	0,5	0,8
Умови праці	11	0,5	0,7	0,7
Самореалізація, стабільність	12	0,4	0,9	0,9
Мікроклімат в колективі	13	0,3	0,8	0,8
Уповноваження	14	0,2	0,8	0,8
Соціальні контакти	15	0,2	1,0	1,0
Цікава робота	16	0,2	0,6	0,6
Штрафи за невиконання виробничого плану	17	0,1	0,4	0,4

*Джерело: сформовано автором*

Також причиною демотивації діяльності персоналу є «бажання займатися власною справою» (6,7% опитуваних) – це працівники віком до 35 років, які

вважають, що найкраща робота це «робота на себе» і відчують недостатню самореалізованість на підприємстві.

За відсутності чіткого зв'язку між результатом роботи й можливостями професійного росту в колективі часто відбувається самозапуск демотиваторів.

Після побудови карт мотиваторів та демотиваторів можна побудувати мотиваційний профіль працівника [5]. При цьому значимість фактору мотивації визначається за результатами дослідження карт мотиваторів, ступінь задоволеності потреб – карт демотиваторів. Кваліметричні значення факторів мотивації на підприємстві Шахта «Октябрська» подано у табл. 3.

Ступінь задоволення мотиваційних потреб оцінювалося до та після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу. Так на Шахті «Октябрська» відбулися позитивні зміни за факторами мотивації: «Високий рівень заробітної плати» на 0,4; «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати» на 0,1; «Недержавне пенсійне страхування» на 0,6; «Підвищення кваліфікації» на 0,1; «Оплата праці за результатами» на 0,3. На основі даних (табл. 3.2) будуємо діаграму, яка поділена на чотири квадрати. По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактору знаходиться в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому – значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Діаграма мотиваційного профілю працівника на Шахта «Октябрська» до запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу подано на рис. 3.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що механізм стимулювання персоналу не зовсім відповідає потребам і вимогам працівників. По-перше, працівники не проінформовані щодо усіх можливих засобів їх стимулювання. По-друге, мотивування працівників здійснюється в умовах

негативного стану соціально-психологічного клімату, що формує внутрішній психологічний опір працівників всім організаційним змінам на підприємстві.

Значимість фактору мотивації	1,0	II квадрат					III квадрат				
	0,9	4			1	2	3,5				
	0,8							6			
	0,7						7	8			
	0,6							9			
	0,5					10		11			
	0,4									12	
	0,3								13		
	0,2						16		14		15
	0,1				17						
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
	I квадрат						IV квадрат				
Ступінь задоволеності потреб											

**Рис. 3. Діаграма мотиваційного профілю працівника до запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на Шахті «Октябрська»**

*Джерело: сформовано автором*

По-третє, механізм стимулювання неієвний та неефективний – однобічний порядок перегляду стимулювання, мотивування персоналу здійснюється не системно і більшість працівників, звичайно не задоволені.

Значущість фактору мотивації	1,0	II квадрат					III квадрат				
	0,9						2	1			
	0,8						3,5	4			
	0,7								6		
	0,6						7	8			
	0,5					11		9			
	0,4									10	
	0,3									12	
	0,2								13		
	0,1						16		14		15
	0				17						
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
I квадрат						IV квадрат					
Ступінь задоволеності потреб											

**Рис. 4. Діаграма мотиваційного профілю працівника після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на Шахті «Октябрська»**

*Джерело: сформовано автором*

Для удосконалення системи стимулювання персоналу на Шахті «Октябрська» необхідно звернути увагу на фактори, що знаходяться у I



квадраті – 1 «Високий рівень заробітної плати», 2 «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати» та 4 «Недержавне пенсійне страхування». Діаграма мотиваційного профілю працівника на ПАТ «КЗРК» після впровадження удосконалення механізму подано на рис. 4.

Після запровадження удосконаленого економічного механізму стимулювання персоналу на Шахті «Октябрська» відбулися зміни у квадратах діаграми мотиваційного профілю працівника: відсутні фактори мотивації у квадраті I; додано фактори: квадрат II – «Високий рівень заробітної плати», «Матеріальна винагорода, надбавки, доплати», «Недержавне пенсійне страхування», «Підвищення кваліфікації» та квадрат IV – «Оплата праці за результатами».

Таким чином, запропонований удосконалений економічний механізм стимулювання персоналу підприємств дозволяє: підвищити продуктивність праці персоналу; підвищити фондоозброєність праці; забезпечити участь у програмах розвитку та підвищення кваліфікації (формування кадрового резерву); знизити рівень плинності персоналу (врахування результатів побудов карт мотиваторів та демотиварів); ефективні зміни в організації заробітної плати (перегляд оцінки кваліфікації персоналу на основі розрахунку рівня соціально-професійної якості).

Як бачимо, за допомогою запропонованого методичного підходу до оцінювання стимулювання персоналу можна визначати напрями вирішення управлінських проблем та вдосконалення механізму стимулювання, що сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

### **Література:**

1. Friebel, G., Heinz, M., Krüger, M., & Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168-2203.
2. Apenko, S. (2017). Human resource management of innovative projects in the context of business strategy. *Strategic Management*, 22(1), 3-6.
3. Calderón, M. P. (2018, April). VR-System ViPoS: VR System with Visual and Postural Stimulation Using HMDs for Assessment Cybersickness in Military Personnel. In *Developments and Advances in Defense and Security: Proceedings of the*

Multidisciplinary International Conference of Research Applied to Defense and Security (MICRADS 2018) (Vol. 94, p. 71). Springer.

4. Winkler, K., & Wagner, B. (2017). The relevance of knowledge management in the context of leadership. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5(1).
5. Nurgali, A. G. (2017). The impact of economic crisis on personnel management. *European Science*, (4), 53-56.
6. Minnullina, A., Abdrazakov, R., & Graboviy, P. (2018). Evaluation of the coaching effectiveness as an instrument for motivating company's employees. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 01061). EDP Sciences.