

УДК 005.32:331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>**Замроз М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7396-8296>

Кульчицька Л.Р.

магістрант,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Zamroz Mariana, Kul'chytska Ludmyla*Ivan Franko National University of Lviv*

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC MOTIVATION MECHANISM IN THE STAFF OF THE ENTERPRISE

Визначено основні підходи до розуміння сутності поняття мотиваційного механізму. Обґрунтовано основні принципи формування соціально-економічного механізму в компанії та його мету. Охарактеризовано загальні та специфічні функції соціально-економічної мотивації в сучасному-бізнес середовищі. Вдосконалено механізм соціально-економічної мотивації, який повинен включати методи, інструменти та важелі як економічні, так і соціальні, які б дали змогу ефективно досягнути цілі компанії і потреби працівників. Проаналізовано основні інструменти соціальної та економічної складових мотивації. Охарактеризовано методичні підходи щодо оцінювання та регулювання рівня соціально-економічної мотивації в компанії. Запропоновано рекомендації до формування соціально-економічного механізму мотивації, що сприятиме підвищенню його ефективності.

Ключові слова: соціально-економічна мотивація, мотиваційний механізм, методи мотивації, важелі мотивації, інструменти мотивації.

The main approaches to understanding the essence of the concept of motivational mechanism are determined. The socio-economic mechanism involves the formation of a complex system of regulators of economic behavior and the development of methodological support, which includes tools, levers, methods of motivation, a set of incentives and the formation of individual and corporate motivation programs. The basic principles of formation of the socio-economic mechanism in the company and its purpose are substantiated. The general (regulatory, communication, explanatory, corrective, controlling) and specific (target, socialization, career, creative, cooperation, mobility, humanization) functions of socio-economic motivation in the modern business environment are characterized. The mechanism of socio-economic motivation has been improved, which should include methods, tools and levers, both economic and social, that would allow to effectively achieve the company's goals and the needs of employees. Social methods include such levers as security, communication, development and temporal. The economic methods include monetary, participatory, preferential, material non-monetary, as well as knowledge. The main instruments of social and economic components of motivation are analyzed. The basic requirements for diagnostics and regulation of the level of socio-economic motivation in the company are characterized. It is recommended to carry out diagnostics in the following areas: the level of satisfaction of the needs of employees and the interests of the company, the effectiveness of motivation, the effectiveness of incentives and the study of the strength of motivators. Two directions of motivation assessment are allocated: economic and social. The economic efficiency of the motivational mechanism contributes to the increase of labor efficiency, the growth of material well-being of the staff and the level of profitability of the company. Social effectiveness, in turn, contributes to the self-development of personnel and their level of security, the acquisition of a high social status of the individual in society, the formation of job satisfaction among the company's personnel and the emergence of a sense of belonging, as well as the systemic process of humanization of work.

Keywords: socio-economic motivation, motivation mechanism, motivation methods, motivation levers, motivation tools.

Постановка проблеми. В сучасному бізнес-середовищі, ефективне управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, адже від рівня знань, кваліфікації, професіоналізму персоналу залежать конкурентні переваги компанії і, як наслідок, рівень прибутковості. На сьогодні, людські ресурси компанії та їх рівень конкурентоспроможності вважаються унікальним ресурсом і джерелом конкурентоспроможності як продукції, послуг, а також і підприємства загалом. За умов, коли багато ресурсів на ринку є легко імітованими, людським ресурсам в компанії будуть притаманні окремі специфічні ознаки, які формуватимуть його принципову відмінність від аналогічного ресурсу інших суб'єктів ринку. Тому зважаючи на значний вплив персоналу на конкурентоспроможність компанії, особлива увага керівництва повинна приділятися ефективній мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі приділено значну увагу особливостям побудови сучасної системи соціально-економічної мотивації та проблемам формування ефективного мотиваційного механізму. Провідними науковцями, які досліджували систему потреб працівників та основні мотиви були М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер, особливості побудови процесу мотивації – В. Врум, С. Адамс, Д. Аткинсон, Б. Скінер, А. Колот, Н. Лук'яненко, Л. Бунтовський та інші.

Формулювання цілей статті. Попри те, що ряд науковців досліджують особливості мотивації та потреби працівників, більшість з них концентруються на окремих аспектах мотиваційного механізму, при тому, що необхідно враховувати усі аспекти механізму соціально-економічної мотивації та його впливу на підвищенні ефективності діяльності сучасної компанії.

Виклад основного матеріалу. Розуміння сутності мотивації та мотиваційного процесу змінювалося із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів у компанії. Від першочергової орієнтації мотиваційного процесу на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання максимальної фізичної активності персоналу до сучасної орієнтації мотивації на підвищення якості трудової діяльності, стимулювання творчої та креативної активності у працівників, а також заохоченні ініціативи та формування у працівників відчуття причетності та лояльності до компанії.

На ефективність соціально-економічної мотивації впливає те, на скільки добре продуманий в компанії її механізм реалізації. В економічній науковій літературі поняття «механізм» характеризують як [3, с. 9]:

- послідовність процесів та етапів, що визначають певну дію або явище;
- система або пристрій, які визначають порядок кожного виду діяльності;
- складна організаційна система, яка має специфічні базові умови, які складаються у кінцевий вихід-процеси.

Розробка та впровадження в практику категорії «мотиваційний механізм» орієнтує на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки і передбачає розробку методичного забезпечення. Причому механізм повинен мати соціально-економічну природу, оскільки мотивація як явище поєднує процеси, що мають і соціальний, і економічний характер: економічна поведінка є результатом взаємодії економічної сфери та людського чиннику.

Якщо ж говорити про механізм соціально-економічної мотивації, то він передбачає розробку в компанії методичного забезпечення, комплексної системи регуляторів трудової поведінки працівників, які включають сукупність методів, інструментів, ресурсів, засобів та важелів цілеспрямованого впливу на працівників або колективів.

На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний механізм буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, чіткості, а також поєднання мотивування праців-

ників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Зміни у складних зв'язках елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації.

Метою соціально-економічного механізму є підвищення трудової та креативної активності людських ресурсів за допомогою інструментів соціальних та економічних методів мотивації.

Механізм соціально-економічної мотивації виконує ряд функцій у менеджменті компанії, це загальні та специфічні. До загальних функцій відносять [2, с. 58]:

- регулятивна – заохочення позитивної для компанії трудової поведінки працівників і блокування негативної;
- комунікаційна – формування тісного зв'язку між керівником і працівниками через використання різноманітних інструментів впливу;
- пояснювальна – обґрунтування доцільності певної трудової поведінки працівників;
- коригуюча – передбачає коригування відповідно до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища корпоративних цінностей, норм та пріоритетів;
- контролююча – постійний моніторинг відповідності досягнутих результатів та задекларованих цілей.

До специфічних функцій відносять [2, с. 59]:

- цільова – орієнтація працівників на досягнення певних результатів праці;
- соціалізації – усвідомлення провідної ролі людських ресурсів як у середині підприємства, так і у національній економіці;
- кар'єрна – як каталізатор кар'єрного зростання в компанії і виявлення потреб працівників у повазі та самореалізації;
- креативізації – орієнтація працівників на пошук інноваційних та креативних ідей та нових підходів до вирішення завдань;
- кооперації – спонукання працівників до роботи у колективі, проектних групах заради вирішення складних і нестандартних завдань;
- мобільності – здатність працівників легко переміщатися між посадами заради підвищення кваліфікації та «збагачення» змістовності праці;
- гуманізації – дотримання менеджменту компанії вимог щодо домінування інтересів та потреб персоналу пов'язаних із процесом гуманізації праці в компанії.

Складність структури мотиваційного механізму залежить від якісної та кількісної структури персоналу та їх потреб, а також від дерева цілей та інтересів самої компанії. Даний механізм повинен працювати на основі таких принципів як:

- 1) врахування потреб та інтересів, тобто при формуванні соціально-економічного механізму повинні враховуватися як потреби працівників, так й інтереси компанії;
- 2) цілісності, тобто механізм соціально-економічної мотивації повинен мати ознаки раціональної цілісності;
- 3) системності, тобто у механізмі соціально-економічної мотивації існує сукупність різних елементів, відокремлених один від одного, про утворюють певну цілісність;
- 4) автономності, тобто для кожної цілі компанії повинен бути розроблений окремий механізм соціально-економічної мотивації;
- 5) економічності, тобто при формуванні мотиваційного механізму потрібно збалансовувати витрати на впровадження інструментів мотивації, і розраховувати не лише показники ефективності механізму, а й економічності;
- 6) механізм соціально-економічної мотивації повинен включати елементи, які мають різну тривалість їх життєвого циклу;
- 7) взаємозалежності, тобто усі елементи механізму соціально-економічної мотивації є тісно взаємопов'язані і взаємозалежні, тому зміна одного вимагає негайної зміни усіх інших елементів.

На нашу думку, при формуванні механізму соціально-економічної мотивації обов'язковою умовою має бути врахування не лише потреб та інтересів працівників та

колективів, а чіткий взаємозв'язок із цілями компанії. Структура механізму соціально-економічної мотивації зображена на рисунку 1.

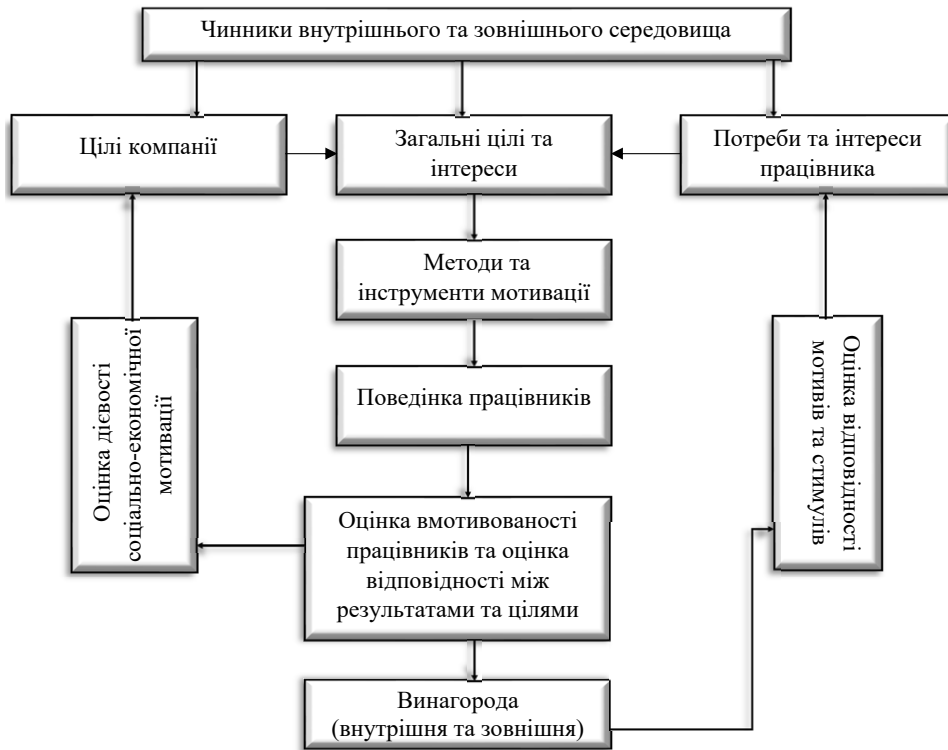


Рис. 1. Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Джерело: розроблено автором

Як видно із рис. 1 провідну роль у мотиваційному механізмі відіграють методи та інструменти мотивації, які впливають на ефективність роботи працівників та формують у них відчуття задоволеності. Усі методи соціально-економічної мотивації поділяються на економічні та соціальні і мають у своїй структурі чимало важелів та інструментів. Детальна схема методів, важелів та інструментів соціально-економічної мотивації зображено на рисунку 2.

Як бачимо з рис. 2 серед економічних методів, окрім грошових, існує чимало інших інструментів, які позитивно впливають на процес соціально-економічної мотивації. Зокрема, пільгові важелі формують мотиваційний соціальний пакет, який дає можливість працівникам відчувати, що компанія турбується про свій персонал, його відпочинок, життя та здоров'я. Також до інструментів даного важеля входить компенсацій соціальний пакет, який включає різноманітні відшкодування особистих втрат, що появилися під час виконання посадових обов'язків. Це може бути відшкодування витрат на транспорт, оренду житла, мобільний зв'язок, інтернет тощо.

В сучасних умовах, світової пандемії COVID-19, на нашу думку, варто пропонувати для працівників «антиковідні пакети» та пакети ковід-реабілітації на санаторно-курортному лікуванні. «Антиковідний пакет» може включати компенсацію витрат за плр-тести, страхувальні поліси на випадок COVID-19, часткову компенсацію витрат на лікування тощо.



Рис. 2. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [1–9]

Новим трендом у соціальних пакетах є wellness-програми. Це програми фізичного та духовного відновлення та розвитку працівників, які включають різноманітні тренінги на теми здорового харчування, керування стресом, конструктивне подолання

конфліктів, правильного підходу до заняття спортом тощо. В межах такої програми працівники у свій робочий час можуть відвідувати тренування з йоги, фітнесу, медитації тощо.

Особливо актуальним, в сучасних українських реаліях, є можливість отримати корпоративну програму додаткового пенсійного страхування, що гарантуватиме стабільне та благополучне життя працівників на пенсії.

Окрім формування мотиваційного механізму важливе значення має діагностика та регулювання стану соціально-економічної мотивації в компанії. Дана діагностика повинна бути спрямована на:

- постійний системний моніторинг соціально-економічної мотивації, адже потрібно контролювати та відстежувати ефективність інструментів мотивації, їх мотиваційну силу та значення для кожного працівника;
- формування індивідуальної мотивації, що потребує від менеджменту компанії значних затрат часу та затрат фінансових ресурсів, в результаті отримують ефективну комплексну програму мотивації для кожного працівника;
- діагностика рівня задоволення потреб працівників компанії та відповідності між застосовуваними стимулами та мотивами;
- дослідження рівня соціальної та економічної ефективності мотивації в компанії.

Методичні підходи щодо оцінювання та регулювання рівня соціально-економічної мотивації в компанії зображена на рисунку 3.



Рис. 3. Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації
Джерело: розроблено автором

Ефективність соціально-економічної мотивації доцільно оцінювати за двома напрямками:

– економічна ефективність мотивації оцінюється як результат застосування економічних методів. Діагностика здійснюється на основі отриманих ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства на основі різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства, а також на основі покращення фінансового та соціального благополуччя персоналу;

– соціальна ефективність мотивації оцінюється відповідно як результат застосування соціальних методів та інструментів мотивації. Зазвичай проявляється у покращенні умов та безпеки праці та збільшення комфорту на робочому місці, зменшення плинності праці та кількості прогулів серед працівників, формування лояльного ставлення працівників до компанії та формування у них відчуття причетності, формування висококваліфікованого кадрового резерву в компанії тощо.

Висновки. Формування ефективного механізму соціально-економічної мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю працею, і як наслідок зниження плинності кадрів. Економічна складова механізму передбачає підвищення ефективності праці, зростання матеріального благополуччя персоналу та рівня прибутковості компанії. Соціальна складова сприяє саморозвитку персоналу та його рівня захищеності, формування високого соціального статусу особистості в суспільстві, а також системний процес гуманізації праці.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 320 с.
2. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4 (Част. 1). С. 54–61.
3. Салун М.М. Майстренко О.В. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
4. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing, 1966. 198 p.
5. J. Stacy Adams «Inequity in Social Exchanges» in Berkowitz, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. NY: Academic Press, 1965. P. 267–300.
6. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row, 1954. P. 93–98.
7. Porter L.W. and Lowler E.E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsay, 1968. P. 347–357.
8. Skinner B.F. *Contingencies of Reinforcement*. NY: Appleton-Century-Crofts, 1969. P. 66–77.
9. Vroom V.H., Deci E.L. *An Overview of Work Motivation*. NY., 1972. P. 99–107.

References:

1. Kolot A.M. (2002) *Motyvatsiia personalu* [Employee motivation]. Kyiv: KNEU, 320 p.
2. Makalov S.M. (2017) *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia personalu : funktsionalno-zmistovyi opys* [Socio-economic motivation of personnel: functional and content description]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, no. 4 (Chast.1), pp. 54–61.
3. Salun M.M. Maistrenko O.V. (2010) *Mekhanizm sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii personalu : monohrafiia* [Mechanism of socio-economic motivation of personnel]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 184 p.
4. Herzberg F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing. 198 p.
5. J. Stacy Adams (1965) «Inequity in Social Exchanges» in Berkowitz, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. NY: Academic Press, pp. 267–300.
6. Maslow A.H. (1954) *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row, pp. 93–98.
7. Porter L.W. and Lowler E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsay, pp. 347–357.
8. Skinner B.F. (1969) *Contingencies of Reinforcement*. NY: Appleton-Century-Crofts. P. 66–77.
9. Vroom V.H., Deci E.L. (1972) *An Overview of Work Motivation*. NY, pp. 99–107.