УДК 338.24.021.8

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-07)

ШТАНГРЕТ АНДРІЙ

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансово-економічної
безпеки, обліку і оподаткування,
Українська академія друкарства, м. Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-4996>

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ:
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ**

Анотація. В поточних умовах ведення фінансово-господарської діяльності працівники виконують роль як найбільш цінного ресурсу, так і основного джерела загроз для підприємства. Вирішення проблеми удосконалення управління мотивацією покликано не лише забезпечити зростання продуктивності праці, але й зменшити ймовірність виникнення ризиків і загроз, які пов'язані із діями чи бездіяльністю працівників підприємства. Метою дослідження стало визначення ризиків та загроз у взаємодії між підприємством та персоналом із подальшим формуванням методичних засад удосконалення управління мотивацією працівників.

Для формування методичних засад удосконалення управління мотивацією працівників із врахуванням безпекових аспектів застосовано методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – при дослідженні сутнісних характеристик терміну «мотивація»; синтезу і аналізу – для формування переліку можливих ризиків і загроз, які виникають на етапі «мотивація» у взаємодії підприємства та працівника; морфологічного аналізу – при розгляді мотивації як процесу, для обґрунтування змін в систему мотивації шляхом перерозподілу часток складових матеріальної мотивації та більш активного використання нематеріального стимулювання; абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Обґрунтовано, що недоліки в управлінні мотивацією можуть спричинити виникнення ряду ризиків (нездатність задовольнити свої фізіологічні та психологічні потреби; втрата інтересу до продуктивної і творчої праці; невідповідність винагороди результатам діяльності; отримання працівником вищої винагороди за аналогічних умов на іншому підприємстві; недовіра нематеріального стимулювання), негативним результатом реалізації яких є виникнення загроз (незадоволення працівників рівнем заробітної плати, що штовхає частину з них до зміни місця трудової діяльності; погіршення лояльності персоналу; зниження продуктивності праці та якісних показників

виконання службових обов'язків; виникнення конфліктів в трудовому колективі, а також у взаємовідносинах між персоналом та менеджментом; поява мотивів до отримання додаткового доходу за рахунок вчинення крадіжок майна підприємства, використання службового положення, продажі елементів комерційної інформації конкурентам і т.д.; спричинення втрат через використання майна підприємства із порушеннями технічних умов). Обґрунтовано, що реалізація перелічених загроз, окрім гальмування темпів розвитку, спричиняє виникнення збитків із подальшим суттєвим погіршенням рівня економічної безпеки підприємства.

Доведено, що, в наслідок існування ефекту звикання персоналу до певних методів стимулювання та циклічності трудової активності працівників, система мотивації працівників повинна бути динамічною і гнучкою.

Запропоновано внести зміни в систему мотивації шляхом перерозподілу часток складових матеріальної мотивації та більш активного використання нематеріального стимулювання.

Ключові слова: управління, мотивація, працівник, безпека, ризик, загроза.

Постановка проблеми. На українських підприємствах, в умовах зростаючі конкуренції на внутрішньому ринку та наявності суттєвих перешкод у зовнішньоекономічній діяльності, критично високих темпах трудової міграції та відсутності у більшості претендентів на робочі місця необхідних знань та досвіду, працівники переходять в категорію найбільш цінного ресурсу. Забезпечення високої ефективності використання цього ресурсу потребує приділення максимальної уваги управлінню мотивацією із обов'язковим врахуванням безпекових аспектів, адже поруч із важливістю кожного працівника не може залишатися поза увагою і той факт, що персонал є найбільшим джерелом загроз для економічної безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління мотивацією в умовах підприємств досліджували такі науковці як О. Байда, Д. Богиня, С. Гребінська, О. Деренко, С. Занюк, Г. Іванченко, А. Колот, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, І. Мягких, Р. Ревякін, Н. Склярчук, О. Харун, Л. Шваб, Л. Шевчук та інші.

Теоретичній розробці питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки на усіх рівнях управління, багато уваги приділяли О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, В. Прохорова, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих учених, необхідно зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі дотепер не знайшли належного відображення безпекові засади управління мотивацією персоналу підприємства.

Мета статті полягає у визначенні ризиків та загроз у взаємодії між підприємством та персоналом із подальшим формуванням методичних засад удосконалення управління мотивацією працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні зміни в національній економіці, які сприяли розвитку приватного сектору, забезпечили зростання конкуренції між товаровиробниками. Вагома частка представників бізнесових кіл, у намаганні отримати конкурентні переваги через зниження собівартості продукції, сьогодні ще притримуються позиції, що таким резервом може бути скорочення витрат на персонал, тобто як рівень заробітної плати, так й інші виплати, що пов'язані із процесами взаємодії підприємства та працівника. Хибність такої позиції можна довести шляхом розгляду основних етапів взаємодії та визначенні ключових ризиків й загроз, які можуть виникнути.

Взаємодію підприємства із працівниками можна визначити на наступних етапах: відбір, найм і прийом на роботу; підбір та розстановка кадрів; адаптація; оцінка та атестація персоналу; розвиток і управління кар'єрою;

мотивація; контроль; звільнення. Кожен із названих етапів характеризується відмінною інтенсивністю взаємодії із окремим претендентом та в подальшому працівником, що відповідно впливає на процеси виникнення ризиків і загроз на економічну безпеку підприємства. У відповідності до поставленої мети зосередимо увагу на етапі мотивації. Недоліки в управлінні мотивацією можуть спричинити виникнення наступних ризиків:

- нездатність задовольнити свої фізіологічні та психологічні потреби;
- втрата інтересу до продуктивної і творчої праці;
- невідповідність винагороди результатам діяльності;
- отримання працівником вищої винагороди за аналогічних умов на іншому підприємстві;
- недієвість нематеріального стимулювання.

Число можливих ризиків є суттєво більшим і залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства, посади працівника, клімату в трудовому колективі й впливу зовнішніх факторів як то рівень інфляції, стабільність економічної ситуації в країні і т.д. Негативним результатом реалізації перелічених ризиків є виникнення наступних загроз:

- незадоволення працівників рівнем заробітної плати, що штовхає частину з них до зміни місця трудової діяльності;
- погіршення лояльності персоналу;
- зниження продуктивності праці та якісних показників виконання службових обов'язків;
- виникнення конфліктів в трудовому колективі, а також у взаємовідносинах між персоналом та менеджментом;
- поява мотивів до отримання додаткового доходу за рахунок вчинення крадіжок майна підприємства, використання службового положення, продажі елементів комерційної інформації конкурентам і т.д.;

– спричинення втрат через використання майна підприємства із порушеннями технічних умов.

Реалізація кожної із перелічених загроз, окрім гальмування темпів розвитку, спричиняє виникнення збитків із подальшим суттєвим погіршенням рівня економічної безпеки підприємства. Розроблення та застосування захисних заходів вимагає не прийняття рішень з метою ліквідації наслідків, а внесення змін в систему мотивації.

Коротко з'ясуємо сутність поняття «мотивація» як базового для розроблення пропозицій щодо удосконалення управління мотивацією працівників на українських підприємствах із врахування безпекових аспектів.

Здійснене узагальнення дозволило виявити, що більшість сучасних визначень поняття «мотивація» умовно можна поділити на дві групи, сутність кожної з яких відповідає позиціям базових теорій мотивації, тобто змістовних і процесуальних. Для прикладу, у трактуванні мотивації авторства А. Колотом та С. Цимбалюк як «... «локомотиву активної трудової діяльності, сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації» [4, с. 122] простежується вплив різних чинників й мотивів на людину з метою скерування її на досягнення певних цілей. Основу іншого підходу формує процес особистого збудження та спонукання інших до дій для досягнення індивідуальних та спільних інтересів. Такі аспекти простежуються у визначенні Г. Савченко та Т. Збрицької, які визначають мотивацію як «... процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації» [5, с. 61].

В загальному обидва підходи не суперечать один одному, а скоріше доповнюють. Поруч з цим при формуванні та удосконаленні системи мотивації в умовах певного підприємства доцільно брати за основу саме процесні теорії, які сприяють встановленню зв'язку між потребами людини та її діями щодо їх задоволення, що забезпечує необхідну основу для застосування найбільш результативних інструментів стимулювання. Така позиція спирається на результати наукового пошуку І. Долішнього, який обґрунтовував, що «... мотивація має на меті створення належних умов для як найповнішої реалізації трудового потенціалу кожного учасника виробництва на конкретному робочому місці. При цьому мотивація підвищує не здібності людини, а її прагнення до досягнення певних цілей» [1].

Розглядаючи мотивацію як процес у ньому можна виділити кілька ключових етапів, які характеризують поведінку людини:

- виникнення фізіологічних та психологічних потреб;
- визначення варіантів дій для задоволення певної потреби;
- виконання дій, результати яких забезпечать отримання винагороди, що дозволить задовольнити потребу;
- порівняння виконаних дій та винагороди із можливістю задоволення потреби;
- задоволення потреби, продовження дій або пошук іншого варіанту.

Зважаючи, що потреби виникають перед кожною людиною постійно, то і система мотивації працівників повинна бути динамічною і гнучкою. Динамічність нами пов'язується ще й такими обставинами:

- ефектом звикання персоналу до певних методів стимулювання, що знижує ефективність їх використання;
- циклічністю трудової активності працівників, коли після піднесення та максимальної активізації зусиль щодо досягнення поставлених завдань настає спад із подальшим зростанням при наявності необхідних стимулів.

У відповідності до зазначеного управління мотивацією працівників повинно передбачати не лише підвищення заробітної плати або надання чергової премії, а комплексне застосування матеріального й нематеріального стимулювання, зокрема в частині переведення на вищу посаду, навчання за рахунок підприємства, надання додаткових пільг та соціальних гарантій. Зазначене ґрунтується на тому факті, що матеріальне стимулювання є менш ефективним для категорії працівників, які уже досягнули певного рівня добробуту (наприклад, забезпеченні житлом, особистим транспортом і т.д.). Для цієї групи персоналу зростає важливість задоволення психологічних потреб. В цьому контексті доцільно погодитися із позицією А. Колота та С. Цимбалюк, які доводять, що система мотивації повинна забезпечувати «...перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес» [4, с. 122]. Цю позицію доцільно доповнити, беручи до уваги відмінності в інтересах окремих працівників, необхідністю розроблення різних програм стимулювання. Підґрунтям застосування комбінованої, тобто адресної системи мотивації повинно бути те, що «робітники, зацікавлені в результатах своєї праці, є активними в соціальній і економічній сфері, мають більш високу продуктивність праці, і як наслідок, сприяють більш швидкому досягненню кінцевих результатів діяльності компанії» [3, с. 205].

У відповідності до зазначеного, можна виділити внутрішню та зовнішню мотивацію. Якщо внутрішня пов'язана із спонуканням працівника до праці, то зовнішню поділяють на матеріальну (заробітна плата та премії) й адміністративну (дисциплінарні заохочення (подяка, перевід на вищу посаду) та покарання (штрафи, догани, усунення від виконання обов'язків, звільнення з роботи)), які орієнтовані на стимулювання персоналу підприємства до виконання поставлених завдань.

Зважаючи на умови фінансово-господарської діяльності українських підприємств, пріоритетність задоволення фізіологічних потреб працівників через отримання грошової винагороди пропонуємо внесення змін в систему мотивації шляхом перерозподілу часток складових матеріальної мотивації та більш активного використання нематеріального стимулювання:

- частка основної заробітної плати повинна складати 40-50%, коли іншу частина виплачується у вигляді надбавок, доплат, премій та комісійної винагороди (наприклад за перевиконання встановлених норм виробітку, високої якості продукції, економію ресурсів, стаж роботи, показники роботи підрозділу);

- застосування компенсаційних виплат, які пов'язані із транспортними витратами, а також соціальний пакет (харчування, професійне навчання (підготовка та перепідготовка), медичне страхування, туристичні путівки, відомче житло, можливості для оздоровлення та заняття спортом та ін.);

- нематеріальне стимулювання, яке, незалежно від масштабів діяльності підприємства, може передбачати: встановлення гнучкого графіку роботи для більш ефективного використання працівником свого індивідуального потенціалу, покращення робочого місця, кар'єрний ріст, привітання і подарунки, організація корпоративних свят та масових заходів для формування сприятливого мікроклімату в колективі.

І. Замула та К. Шиманська доводять, що «ефективна система мотивації праці є основним чинником спонукання працівників, а як наслідок – підвищення продуктивності праці» [2, с. 209]. З позиції забезпечення безпеки, можна стверджувати, що наслідком повинно бути не лише збільшення продуктивності праці, а перш за все мінімізація ризиків для економічної безпеки підприємства, які виникають в наслідок неузгодженості інтересів працівника та підприємства. В цьому контексті не можна оминати увагою той факт, що з позиції забезпечення економічної безпеки додаткова загроза виникає

при виникненні заборгованості по заробітній платі, некомпетентності керівництва, наявності суперечливих моментів та нечіткості в системі мотивації і т. д, адже невинуваті очікування працівників негативно впливають на їх психологічний стан та провокують на радикальні дії. Тобто, будь-які зміни в системі мотивації не будуть позитивними за умови недотримання базових умов винагороди діяльності працівників підприємства.

Висновки. Зважаючи на те, що мотивований працівник не лише забезпечує високу продуктивність праці, проявляє ініціативу, є дисциплінованим, своїми діями не спричиняє виникнення ризиків і загроз, але й сприяє підтриманню необхідного рівня економічної безпеки, проблема управління мотивацією є особливо актуальною на українських підприємствах. Об'єднання різних груп, посилення взаємодії між ними, покращення мікроклімату, узгодження індивідуальних інтересів кожного працівника із інтересами підприємства вимагає застосування комплексного підходу шляхом поєднання різних методів стимулювання. Важливо, що система мотивації не може характеризуватися сталістю, вона повинна бути динамічною для постійного і цілеспрямованого впливу на кожного працівника, тобто максимально враховувати потреби кожної особистості.

В подальших дослідженнях доцільно орієнтуватися на необхідність розроблення системи оцінювання результатів діяльності працівників різних категорій для удосконалення системи мотивації шляхом адресного стимулювання.

Використана література:

1. Долішній І.М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. с. 211-216.
2. Замула І., Шиманська К. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. №2(20) с. 201-211.

3. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204-206.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
5. Савченко Г. О., Збрицька Т. П. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. 2009. №2. С. 59–66.
6. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. 6(23). С. 455–461. <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (дата звернення: 08.05.2020).

References:

1. Dolishnii I.M., Kolodiichuk A. V. (2010), Motyvatsiia personalu yak ob'ekt upravlinnia na pidpriemstvi [Motivation of staff as an object of management in the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. vol. 20.5. pp. 211-216. [in Ukrainian].
2. Zamula I., Shymanska K. (2016), Poniattia motyvatsii pratsivnykiv, yii vydy ta zviazok iz systemoiu bukhhalterskoho obliku [The concept of employee motivation, its types and connection with the accounting system]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*. vol. 2(20). pp. 201-211. [in Ukrainian].
3. Zlenko A.M. (2010), Sutnist motyvatsii pratsi ta yii rol v zabezpechenni efektyvnoho upravlinnia trudovymy resursamy [The essence of labor motivation and its role in ensuring effective management of labor resources]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. vol. 2. pp. 204-206. [in Ukrainian].
4. Kolot A.M., Tsymbaliuk S.O. (2012), Motyvatsiia personal [Staff motivation]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
5. Savchenko H. O., Zbrytska T. P. (2009), Motyvy i stymuly do pratsi ta yikh rol u pidvyshchenni efektyvnosti bankiv [Motives and incentives to work and their role in improving the efficiency of banks]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 2. pp. 59-66. [in Ukrainian].
6. Shtanhret, A. M. Yarema, O. R. and Shtanhret I. A. (2019), Bezpekovi aspekty intelektualizatsii upravlinnia pidpriemstvom [Security aspects of enterprise management intellectualization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. vol. 6(23). pp. 455–461, available at: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr> (Accessed 8 May 2020).

ШТАНГРЕТ АНДРЕЙ

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой финансово-экономической безопасности, учета и
налогообложения,
Украинская академия книгопечатания, г. Львов

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ:
ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ**

Аннотация. В текущих условиях ведения финансово-хозяйственной деятельности работники выполняют роль как наиболее ценного ресурса, так и основного источника угроз для предприятия. Решение проблемы совершенствования управления мотивацией призвана не только обеспечить рост производительности труда, но и уменьшить вероятность возникновения рисков и угроз, связанных с действиями или бездействием работников предприятия. Целью исследования стало определение рисков и угроз во взаимодействии между предприятием и персоналом с последующим формированием методических основ совершенствования управления мотивацией работников.

Для формирования методических основ совершенствования управления мотивацией работников с учетом безопасности аспектов применены методы: *индукции и дедукции, сравнения и систематизации* – при исследовании сущностных характеристик термина «мотивация»; *синтеза и анализа* – для формирования перечня возможных рисков и угроз, возникающих на этапе «мотивация» во взаимодействии предприятия и работника; *морфологического анализа* – при рассмотрении мотивации как процесса, для обоснования изменений в систему мотивации путем перераспределения долей составляющих материальной мотивации и более активного использования нематериального стимулирования; *абстрактно-логический* – для теоретических обобщений и выводов исследования.

Обосновано, что недостатки в управлении мотивацией могут вызвать ряда рисков (неспособность удовлетворить свои физиологические и психологические потребности, потеря интереса к производительному и творческому труду, несоответствие вознаграждения результатам деятельности, получение работником высшей награды в аналогичных условиях на другом предприятии; неэффективности нематериального стимулирования), отрицательным результатом реализации которых является возникновение угроз (недовольство работников уровнем заработной платы, толкает часть из них к смене места трудовой деятельности, ухудшение лояльности персонала, снижение производительности труда и качественных показателей выполнения служебных обязанностей; возникновения конфликтов в трудовом коллективе, а также в взаимоотношениях между персоналом и менеджментом, появление

мотивов к получению дополнительного дохода за счет совершения краж имущества предприятия, использования служебного положения, продажи элементов коммерческой информации конкурентам и т.д. ; причинение потерь из-за использования имущества предприятия с нарушениями технических условий). Обосновано, что реализация перечисленных угроз, кроме торможения темпов развития, приводит к возникновению убытков с последующим существенным ухудшением уровня экономической безопасности предприятия.

Доказано, что через существования эффекта привыкания персонала к определенным методов стимулирования и цикличности трудовой активности работников, система мотивации работников должна быть динамичной и гибкой.

Предложено внести изменения в систему мотивации путем перераспределения долей составляющих материальной мотивации и более активного использования нематериального стимулирования.

Ключевые слова: управление, мотивация, работник, безопасность, риск, угроза.

SHTANGRET ANDRIY

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Financial and Economic Security,
Accounting and Taxation,
Ukrainian Academy of Printing, Lviv

EMPLOYEE MOTIVATION MANAGEMENT: SAFETY ASPECTS

Abstract. In the current conditions of financial and economic activities, employees play the role of both the most valuable resource and the main source of threats to the enterprise. Solving the problem of improving motivation management is designed not only to increase productivity, but also to reduce the likelihood of risks and threats associated with the actions or inaction of employees. The aim of the study was to identify risks and threats in the interaction between the enterprise and staff with the subsequent formation of methodological principles for improving the management of employee motivation.

To form methodological principles for improving the management of employee motivation, taking into account safety aspects, the following methods were used: *induction and deduction, comparison and systematization* – in the study of the essential characteristics of the term "motivation"; *synthesis and analysis* – to form a list of possible risks and threats that arise at the stage of "motivation" in the interaction of enterprise and employee; *morphological analysis* – when considering motivation as a process, to justify changes in the system of motivation by redistributing the shares of the components of material motivation and more active use of intangible incentives; *abstract-logical* – for theoretical generalizations and conclusions of the study.

It is substantiated that shortcomings in motivation management can cause a number of risks (inability to meet their physiological and psychological needs; loss of interest in productive and creative work; mismatch of remuneration; performance of higher remuneration by the employee under similar conditions in another company; the negative result of which is the emergence of threats (dissatisfaction of employees with the level of wages, which pushes some of them to change their place of work; deterioration of staff loyalty; reduction of labor productivity and quality performance indicators; the emergence of conflicts in the workforce, as well as in the relationship between staff and management; the emergence of motives for obtaining additional income through theft of property of the enterprise, the use of official position, the sale of elements of commercial information to competitors, etc. ; causing losses due to the use of enterprise property in violation of technical conditions). It is substantiated that the implementation of these threats, in addition to slowing down the pace of development, causes losses with further significant deterioration of the level of economic security of the enterprise.

It is proved that, due to the existence of the effect of staff habituation to certain methods of stimulating and cyclical work activity of employees, the system of employee motivation should be dynamic and flexible.

It is proposed to make changes in the system of motivation by redistributing the shares of the components of material motivation and more active use of intangible incentives.

Key words: management, motivation, employee, safety, risk, threat.