

УДК 331.101.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В., ЗЕЛЕНА М. І.,
БАЗАЛІЙСЬКА Н. П., ЧЕРНУШКІНА О. О.

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто методологічні підходи до формування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві. Охарактеризовано мотиви, що спонукають людину ефективно працювати на робочому місці. Сформовано основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу підприємства. Виділено фактори зростання продуктивності праці в мотиваційному механізмі на підприємстві. Запропоновано системи оплати праці працівників на промислових підприємствах України, які відповідають вимогам, що ставляться до матеріального стимулювання, як складової цілісної системи мотивації.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація персоналу, промислове підприємство, продуктивність праці, системи оплати праці.

VEDERNIKOV M., WOL'ANSKA-SAVCHUK L., ZELENA M.,
BAZALIYSKA N., CHERNUSHKINA O.

Khmelnitsky National University

FORMATION OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Ukraine's strategic objectives are to increase the competitiveness of the national economy, integration into the European economic space and the development of the welfare state. It is impossible to solve these problems without the transformation of the institution of labor, the growth of its innovative component, changes in values, motivational guidelines and strengthening the social responsibility of the main parties of social and labor relations. One of the main obstacles in this direction is the ineffective policy of remuneration for work, which leads to asymmetries in the distribution of benefits, exacerbation of contradictions between labor and capital, deepening social inequality, devaluation of labor prestige and reduced staff interest in its results. In the conditions of transformational economy in Ukraine it became clear that the laws of the market determine the predominance of other motives and value orientations than in the times of the socialist economy. Defining the values of the modern Ukrainian worker, as the main actor in the functioning of the economic mechanism, makes it possible to answer the question of how possible Ukraine's entry into the sphere of a civilized market.

Motivation is the main element of activation of the human factor, which not only creates the material preconditions for production, but also ensures their effective use. Methodological approaches to the formation of a system of personnel motivation at an industrial enterprise are considered. Based on these theories, grouped motives leading industrial workers. Presented types of motivation today. The motives that motivate a person to work effectively in the workplace are described. The basic ideas on development of motivation of the personnel of the enterprise are formed. Factors of growth of labour productivity in the motivational mechanism at the enterprise are allocated. It is found satisfaction level of the current system of the staff motivation and was identified their labour motives. The systems of remuneration of workers at the industrial enterprises of Ukraine which meet the requirements concerning material stimulation as a component of integral system of motivation are offered.

Keywords: personnel management, staff motivation, industrial enterprise, labour productivity, remuneration systems.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудових відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика винагородження за працю, яка призводить до асиметрій у розподілі створених благ, загострення суперечностей між працею і капіталом, поглиблення соціальної нерівності, девальвації престижності праці й зниження заінтересованості персоналу в її результатах. В умовах трансформаційної економіки в Україні стало зрозумілим, що закони ринку обумовлюють переважання інших мотивів і ціннісних орієнтацій, ніж за часів економіки соціалізму. Визначення цінностей сучасного українського працівника, як основної діючої особи функціонування економічного механізму, уможливило відповідь на питання, наскільки можливо входження України у сферу цивілізованого ринку.

На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань керівників є мотивування своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності компанії. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють. На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання. Ні одна система управління не функціонуватиме досконало, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу, яка би спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування науково-теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. Разом з тим з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою є проблема формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання, що вимагає застосування інноваційних науково-методичних підходів до формування такої системи [1].

На сьогодні існує чимала кількість визначень поняття мотивації. Узагальнюючи можна визначити, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Отже, мотивація посідає одне з ключових місць у системі управління персоналом і являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом. Мотивація персоналу посідаючи одне з центральних місць в управлінні персоналом, є також одним із головних чинників підвищення продуктивності їхньої праці. У сучасних умовах якісно новим чином вирішується проблема дослідження залежності продуктивності праці від мотивації персоналу, оскільки існує велике розмаїття сфер господарювання, що відрізняються як характером, так і змістом діяльності. Це і пояснює підвищення інтересу до проблеми мотивації персоналу на підприємствах [2].

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства [2]. Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяти досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому [3].

Проблема мотивації персоналу була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються мотивації були розроблені у працях багатьох економістів. Дослідити еволюцію вивчення різних елементів системи мотивації працівників представляється важливим для розуміння того, чи забезпечує задоволення потреб, інтересів, мотивів персоналу досягнення запланованих результатів (табл. 1).

Таблиця 1

Методологічні підходи до формування мотивації персоналу

Представник	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
1	2	3
Системний підхід		
Школа наукового управління (1885–1928 рр.)		
Ф. Тейлор	Головним завданням при управлінні фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника	Виділив об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи. Запропонував систему преміальної оплати праці.
Класична школа управління (1920–1950 рр.)		
А. Файоль	Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і сприяти максимально можливому задоволенню працівників і керівників	Розробив концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах організаційного поєднання повноважень і відповідальності (система взаємозв'язків між посадами і ролями)
Школа людських відносин (неокласична) (1930–1950 рр.)		
Е. Мейо	Виявлення уваги до людей справляє значно більший вплив на продуктивність праці ніж попередні методи управління, які були спрямовані на досягнення матеріальних благ	Виділив морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників

Продовження таблиці 1

1	2	3
Школа поведінкових наук (1950 р. – по теперішній час):		
а) концепція людських можливостей		
А. Маслоу	Люди мотивовані для пошуку особистих цілей, що робить їх життя значущим і осмисленим	Запропонував універсальну теорію ієрархії потреб
Д. Мак-Клелланд	Оцінивши міру вираженості відповідного мотиву в суспільстві, можна з неабиякою достовірністю передбачити тенденцію до економічного зростання	Запропонував теорію набутих потреб, у якій виокремив 3 групи потреб: досягнення успіху, співучасті та влади
б) біхевіористські теорії		
Д. Мак-Грегор	На виробництві необхідно створювати умови для підвищення мотивації працівників, які задовольняють не лише їх фізіологічні, соціальні потреби, але й особистісні	Розробив теорію «співучасті», в якій запропонував поділити працівників за пріоритетом екстринсивної чи інтринсивної мотивації (теорія «Х» – заснована на методах примусу та погрози; теорія «У» – на методах дозволу та заохочення)
У. Оучі	Бачення в індивідуумі лише працівника обмежує можливості управління ним в організації	Розробив теорію «Z», в якій виділив важливість створення колективів
Б.-Ф. Скіннер	Негативне підсилення стимулів часто викликає непередбачені, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни – формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда	Розробив концепцію позитивного і негативного навчання, яка дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань
Г. Саймон	Запропоновано термін «організаційна рівновага», згідно якого, якщо умови задовольняють члена організації – організація стійко ефективна	Розробив концепцію «економічного біхевіоризму», згідно якої мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки
<i>Процесний підхід</i>		
Кількісна школа (школа стратегічного управління) (1950 р. – дотепер)		
С. Адамс	Людина потребує суспільства, а суспільство породжує поняття справедливості, яке впливає на мотивацію людини	Розробив теорію справедливості, справедлива винагорода за роботу призводить до підвищення продуктивності праці персоналу
В. Врум	Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає	Розробив теорію очікувань згідно якої мотивація персоналу визначається винагородою
Л. Портер, Е. Лоулер	При високих очікуваннях працівника, відмінних результатах його роботи і великої міри задоволення отриманою винагородою спостерігається сильна мотивація	Розробили модель мотивації, в якій виділили внутрішні винагороди, що залежать від результату та зовнішні винагороди, які дає організація. Відповідно на трудову діяльність персоналу впливає справедливість цих винагород

Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім'ї. Тому при застосуванні таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії [4].

Метод примусової мотивації також використовується в нашій країні, але є не таким дієвим, як попередній. Хоча колектив і впливає на кожного окремого свого члена, проте в даному випадку він не достатньо дієвий, оскільки члени колективу не завжди мають спільні інтереси та добре взаємодіють між собою. Тому якщо мотивація одного з них не дієва, то страждає увесь колектив, який хоч і намагається впливати на цю особу, проте це не завжди виходить.

Проведені дослідження довели, що останнім часом багато компаній приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники малих підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним. Проблема визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці 2 [5].

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рисунку 1.

Автори роботи [5] відмічають, що у керівників малих підприємств виникає маса питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Н. Д. Лукянченко [6, с. 87] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання:

- 1) узгодження власних цілей персоналу з цілями організації;
- 2) вирішення проблем з плінністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу;
- 3) утримання висококваліфікованих спеціалістів;
- 4) вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Таблиця 2

Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенирова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці. І тут виникає питання: чому люди щось роблять? У роботі [8, с. 69] для відповіді на це питання пропонується побудувати таку шкалу (табл. 3).

Мотивація базується як на фізіологічних, так і на моральних потребах кожної людини. Саме ці потреби лягли в основу відомих у наш час підходів, таких, як: людські стосунки, науковий менеджмент, збагачення праці, ієрархія потреб, самоактуалізація і т. д. Кожен з них не досить досконалий як теоретично, так і практично, але все ж таки вони дають змогу зрозуміти мотиви, що рухають людьми на робочому місці, та їх бажання, а також розробляють рекомендації щодо ефективного управління персоналом.

Таблиця 3

Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Як правило, керівники підприємств використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку автора роботи [10, с. 267], обумовлюються:

- 1) людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

2) звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації [6].

Дослідження сучасних представників вітчизняної школи економістів забезпечили формування та реалізацію матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємств, яке спрямоване на зростання якості та продуктивності праці. Однак незважаючи на це, проблема адаптації системи мотивації персоналу підприємств залишається не повністю розкритою за умов постійної зміни виробничих та ринкових умов в аграрному секторі економіки.

Вивчення складових елементів системи та процесу мотивації персоналу підприємств дозволить визначити, що саме змушує людей працювати та зрозуміти їх мотиви та потреби на певних етапах розвитку підприємства (табл. 4).

Прийнято вважати, що найголовнішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників. Однак слід звертати увагу і на соціальну складову працівника, тому що зі збільшенням розміру заробітної плати задоволеність від грошей з часом знижується і на перше місце виступають соціальні та емоційні інтереси працівників. Однієї лише заробітної плати недостатньо для ефективного стимулювання працівників. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом.

Таблиця 4

Основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу підприємства

Представник	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
Криворотко І. О. [21, с. 267]	Визначну роль відіграють матеріальні стимули. Структура матеріальної винагороди повинна включати: оплату праці і пільги матеріального характеру	Запропонував концептуальну схему мотиваційного процесу, що істотно впливає на продуктивність праці
Ільєнко Н. [22, с. 267]	Стимулюючий вплив на трудову активність працівників, підвищення економічних показників виробничої діяльності підприємства здійснює зростання оплати праці	Виявив, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій
Семикіна М. В. [23, с. 267]	Задоволення результатами і працею формує у працівників відчуття відданості та лояльності до організації	Докладно розглянув зміст окремих складових програм гуманізації праці та розглянув чинники матеріальної та нематеріальної мотивації
Друкер П. Ф. [24, с. 267]	Важливо не тільки правильно встановити розмір посадового окладу, а й вірно розробити мотивуючу його частину, яка передбачає додаткову винагороду за більш напружену і якісну працю	Запропонував систему оплати праці і додаткового стимулювання засновану на виборі критерію кінцевого результату, в якості якого використовується валовий дохід
Жуліна Е. Г. [25, с. 267]	Найбільше мотиваційне значення у виробництві набуває група матеріальних мотивів, які різняться між собою в залежності від організаційно-правових форм	Запропонував методологічний підхід до формування мотивації підприємницької діяльності заснований на синергетичній дії
Шапіро С. А. [26, с. 267]	В системі мотивації вагоме значення належить управлінню через кооперативну поведінку	Запропонував біхевіористичну модель групової мотивації персоналу підприємств
Іваницька С. Б. [27, с. 267]	В системі мотивації важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних особливостях персоналу, вивченні їх потреб, інтересів, врахуванні вікового, освітнього, професійного складу персоналу	Розроблено системний підхід до особливостей формування мотивації відповідно еволюції трудового менталітету працівників
Григорєва О. В. [28, с. 267]	Важливим є зростаюча роль чинників мотивації праці усіх рівнів, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конку-рентоспроможність галузі в цілому	Запропонувала системний підхід до мотивації персоналу спрямований на досягнення синергетичного ефекту від поєднання засобів матеріальної та нематеріальної мотивації

Розробляючи дієву політику щодо підвищення продуктивності праці та обираючи систему мотивації персоналу, потрібно починати з поетапного виявлення всіх наявних у підприємства можливостей та резервів. Повинна мати місце організація розроблення і здійснення планів, що призведе до підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-

технічних та соціально-економічних заходів з подальшим їх контролем. Продуктивність праці – найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому. Фактори, які визначають підвищення продуктивності праці, можна подати у вигляді схеми, що наведена на рис. 1 [6].



Рис. 1. Фактори зростання продуктивності праці

Робоча сила є головним фактором, який забезпечує господарську діяльність, а відповідно й ефективне функціонування підприємства загалом. Для ефективного використання робочої сили, тобто забезпечення зростання продуктивності праці, керівникам підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації працівників.

Слід зауважити, що мотивація впливає на такі характеристики діяльності працівника, як: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, націленість. Однакову роботу працівник здатний виконати, витрачаючи різні зусилля. Він може діяти в повну силу, а може й у півсили. Він може прагнути до роботи, що є трохи легшою, а може братися за складну і важку роботу. Все це відображає те, наскільки він вмотивований на витрату зусиль під час виконання своєї роботи. Працівник по-різному старатиметься, реалізуючи свою роль і призначення на підприємстві.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів [7]:

- 1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);
- 2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);
- 3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);
- 4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);
- 5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні);
- 6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);
- 7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);
- 8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);
- 9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);

10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);

11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);

12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою).

Для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявності на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду [7].

Основними складовими чинної моделі соціально-економічного розвитку будь-якої країни є ринкові відносини та державне регулювання економіки. Таке регулювання здійснюється за допомогою розробки і реалізації державних програм з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни, секторів національної економіки, регіонів і підприємств; мотивації і стимулювання створення нових робочих місць задля досягнення рівноваги на ринку праці; обґрунтування витрат на відтворення робочої сили в процесі формуванні реального мінімального споживчого бюджету або прожиткового мінімуму.

Основними завданнями формування та забезпечення ефективної мотивації праці на державному та регіональному рівнях мають бути: розробка заходів, спрямованих на забезпечення зростання номінальної та реальної заробітної плати та формування джерел її подальшого підвищення; удосконалення механізмів державного і колективно-договірного регулювання оплати праці; відновлення функцій заробітної плати з розширеного відтворення робочої сили і наближення її рівня до реальної вартості робочої сили на ринку праці; реалізація заходів щодо посилення соціальних гарантій, захисту прав працівника та зниження ризиків у сфері праці; розробка заходів щодо підвищення культурно-освітнього рівня населення; забезпечення зростання добробуту та якості життя населення; формування трудового потенціалу працівників ринкового типу, здатних забезпечувати економічні та соціальні інтереси особистості, підприємства, держави [7].

Забезпечення ефективної мотивації праці – важливе завдання, від успішного виконання якого залежить ефективність діяльності підприємства. При визначенні мети запропонованих підприємством мотиваційних пропозицій слід урахувати місію підприємства, стратегічні завдання його розвитку, трудомотивуючі чинники, які умовлені цінностями, потребами, внутрішнім спонуканням працівників. Крім забезпечення персоналу робочими місцями та заробітною платою, підприємство має цілеспрямовано мотивувати персонал, створюючи умови для забезпечення ефективної мотивації праці, підвищення якості трудового життя.

Переорієнтація на системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на усвідомленні пріоритетності мотиваційних очікувань працівників, активізації їхніх матеріальних, організаційних, моральних, лідерських мотивів, що збігаються зі стратегічними цілями підприємств.

Системний підхід передбачає погляд на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну систему, він заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці. Системний підхід включає управління мотивацією праці на всіх рівнях з використанням різних видів мотивації.

Згідно з системним підходом ефективна мотивація праці формується та забезпечується на трьох взаємозалежних рівнях: особистісному, груповому, організаційному [6].

Основними принципами формування та забезпечення ефективної мотивації праці на особистісному рівні є своєчасність, диференційний підхід і зв'язок із інтересами працівника. Згідно із системним підходом ефективна мотивація на груповому рівні формується та забезпечується за рахунок: створення умов для ефективної групової роботи – чітке формулювання завдання, достатня забезпеченість ресурсами, взаємодоповнюючі здібності та сформований баланс ролей у групі; наявності чітких критеріїв оцінки внеску кожного члена групи й розвитку персональної відповідальності за результат; наявності особливих стимулів, що спонукатимуть надати допомогу й підтримку іншим членів; згуртованості та співробітництва членів групи.

Важливою особливістю забезпечення ефективної мотивації праці в на організаційному рівні є необхідність регулярної корекції чинних мотиваторів відповідно до заходів, незалежно від їхнього характеру та спрямованості.

Системний підхід до забезпечення ефективної мотивації праці на організаційному рівні полягає у об'єднанні всіх категорій працівників на основі єдності інтересів – лояльності до підприємства, професії й результатів праці; підтримці цінності матеріальних і нематеріальних мотиваторів; зміні способів мотивування як елементу організаційних перетворень; підтримці балансу повноважень і відповідальності працівників під час виконання посадових обов'язків.

Упровадження системного підходу до забезпечення ефективної мотивації праці сприятиме оптимізації управління людськими ресурсами. Для синергетичного підсилення сукупного ефекту

забезпечення ефективної мотивації праці слід одночасно використовувати різноманітні науково-практичні підходи. Застосування системного підходу дає змогу комплексно враховувати особливості різних рівнів і напрямів системи заходів і дій забезпечення ефективної мотивації праці.

Таким чином, проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства.

При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства.

Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [7].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою. Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей.

Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на підприємстві відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу [3].

Сьогодні, більшість із використовуваних систем оплати праці працівників на промислових підприємствах України не відповідає вимогам, які ставляться до матеріального стимулювання, як складової цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності. Спроби часткового реформування системи оплати праці працівників у межах окремих підприємств не привели до сподіваних результатів, оскільки всі вони спричиняли суперечність між кількістю вкладеної праці, очікуваною винагородою та отриманою платнею.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій.

Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чий праці є потреба. Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств наведено в таблиці 5 [2].

Таблиця 5

Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств

Форми і системи оплати праці	
Відрядна оплата праці	Погодинна оплата праці
– проста відрядна	– проста погодинна
– відрядно-преміальна	– погодинно-преміальна
– побічно-відрядна	– погодинна
– акордна	– поденна
– відрядно-прогресивна	– потижнева

Також, можна визначити, що вітчизняним підприємствам властиве стимулювання праці за такими показниками [8]:

– підвищення індивідуальної продуктивності праці, зростання обсягу виконуваних завдань, професійні якості, ініціативність виконавця. Припустимий розмір доплат не повинен перевищувати 60% від посадового окладу;

– підвищення якості продукції і технології торгівлі. Доплати не повинні перевищувати 3 % від погодинної тарифної ставки працівника або 20 % від його посадового окладу;

– висока індивідуальна продуктивність праці при збереженні якісних показників. Доплата визначається диференційовано залежно від стажу роботи на певному підприємстві;

– зростання прибутків за результатами діяльності підприємства у цілому.

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не мають зводитись тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і

як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкове поведіння завжди одержують визнання й позитивну оцінку, приносять повагу й подяку.

Висновки. Процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої та внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього промислового підприємства, так і окремих працівників. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах потребує подальшого розвитку, зокрема розроблення та впровадження механізмів мотивації з урахуванням впливу зміни зовнішніх факторів. Щоб розробити ефективну систему мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств, необхідно розглянути й накопичений світовою практикою досвід. Найбільш ефективними системами мотивації праці є японська, американська, французька, англійська, німецька і шведська моделі.

Відсутність професіоналізму може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

Література

1. Войнарченко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств [Текст] / М.П. Войнарченко, С. І. Гребінська // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 (21). – С. 41-44.
2. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків - 24-25 березня 2016 р.) – Харків, 2016. - С. 251-254.
3. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексеева, І. С. Приходько // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174-178.
4. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств / О. М. Бодарецька, О. Г. Мельник, В. Й. Жежуха // Економіка. Фінанси. Право. - 2015. - № 11. - С. 7-11.
5. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260.
6. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. (2016). Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and Productivity. *Review of Economics and Institutions*, 7(2), Article 1. doi: 10.5202/rei.v7i2.220.
7. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes in the enterprise management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. Available online at: <http://pen.ius.edu.ba>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329>. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>.
8. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 1. – С. 134-140.

References

1. Voinarenko M.P. Analiz vplyvu motyvuiuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Tekst] / M.P. Voinarenko, S. I. Hrebinska // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2012. – № 1 (21). – S. 41-44.
2. Vedernikov M. D., Zelena M. I. Motyvatsiia personalu promyslovoho pidpriemstva: innovatsiinyi pidkhid / M. D. Vedernikov, M. I. Zelena // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvami: teoriia ta praktyka: materialy mizh. nauk.-pr. konf. (m. Kharkiv - 24-25 bereznia 2016 r.) – Kharkiv, 2016. - S. 251-254.
3. Aleksieieva N.F. Udokonalennia motyvatsii trudovoi diialnosti pratsivnykiv mashynobudivnykh pidpriemstv / N. F. Aleksieieva, I. S. Prykhodko // Menedzhment, marketynh ta upravlinnia personalom: Visnyk KRNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho.– 2012.– Vyp. 3. – S. 174-178
4. Bodaretska, O. M., Melnyk, O. H., Zhezhukha, V. Y. (2015). Poniattia tekhnolohii motyvuvannia personalu pidpriemstv [The concept of enterprise staff motivation technologies]. *Ekonomika. Finansy. Pravo — Economy. Finances. Jurisprudence*, 11. 7-11
5. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260.
6. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. (2016). Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and Productivity. *Review of Economics and Institutions*, 7(2), Article 1. doi: 10.5202/rei.v7i2.220.
7. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes in the enterprise management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. Available online at: <http://pen.ius.edu.ba>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329>. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>.
8. Opanasiuk Yu. A. Udokonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi / Yu. A. Opanasiuk, A. V. Rud // Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika». – № 1. – 2012.– S. 134-140.

Надійшла / Paper received: 12.04.2020

Надрукована / Paper Printed : 05.06.2020