

Попрозман О. І., к.е.н., доц., Постова А. В., бакалавр
Національний університет фізичного виховання і спорту України
**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – ГОЛОВНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. Метою статті є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств. Запропоновано такі заходи: оптимізувати систему преміювання у контексті перегляду та доповнення умов; застосовувати методи наставництва та робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці; застосувати приведену модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу; сучасний менеджмент підприємств.

Poprozman O. I., Postova A. V.
National University of Physical Education and Sports of Ukraine
**STAFF MOTIVATION IS THE MAIN PROBLEM
OF MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT**

Abstract. The purpose of the article is the theoretical substantiation of the personnel motivation system and the development of practical recommendations for improving motivational processes in the conditions of modern enterprise management. The following measures are proposed: to optimize the reward system in the context of reviewing and supplementing conditions; apply methods of mentoring and working groups to ensure increased labor productivity; to apply the given model of improvement of means of personnel motivation.

Keywords: staff motivation; modern enterprise management.

Вступ.

А. Постановка проблеми у загальному вигляді.

На сучасному етапі розвитку перед підприємствами постають різноманітні завдання, для вирішення яких необхідне залучення висококваліфікованих спеціалістів та низки необхідних ресурсів. Сьогодні для великої кількості підприємств є дуже важливим питання щодо необхідності вдосконалення системи мотивації персоналу, для підвищення ефективності роботи працівників, і забезпечення зростання показників ефективності підприємства загалом. У сучасному менеджменті підприємств персонал є важливим ресурсом, який потребує забезпечення керівництвом належних умов роботи, сприяння постійному розвитку, постійній актуалізації знань, підвищенню творчого потенціалу.

Б) Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців у своїх працях приділяє велику увагу дослідженню теоретичних та методичних питань формування системи мотивації персоналу.

Постановка завдання (формулювання мети дослідження). Метою статті є теоретичне обґрунтування системи мотивації персоналу та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств.

Результати дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки нашої країни перед кожним підприємством першочерговими завданнями постають забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку.

У сучасному менеджменті підприємства персонал є основною рушійною силою його ефективного функціонування та розвитку. Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів

якої спонукає працівників працювати самовіддано для забезпечення досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Мотиваційні системи сучасних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми, акцентуючи основну увагу на заробітній платі. Має також місце застосування зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу, де практика свідчить про невідповідність наявного рівня розвитку вітчизняних підприємств, обмеженість їхніх фінансових можливостей, інші умови здійснення господарської діяльності та менталітет працівників. Проблема мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності.

Здійснивши аналіз поняття «мотивація персоналу», під даним поняттям слід розуміти комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці. Отже, основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, необхідно виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності.

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність. Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства.

Існують такі форми мотивації персоналу:

- Позитивна/негативна;
- Матеріальна/нематеріальна;
- Внутрішня/зовнішня;
- Самомотивація.

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональним призначенням).

Таблиця 1

Класифікація методів мотивації персоналу

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Методи мотивації</i>
1. За способом впливу	Примушення, винагородження, солідарності
2. За суб'єктом	Самотивації, сторонньої мотивації
3. За спрямованістю впливу	Позитивні, негативні
4. За місцем виникнення	Внутрішні, зовнішні
5. За економічним змістом	Фінансові, нефінансові
6. За функціональним призначенням	Економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні

Безпосередньо система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці. Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин.

Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності:

- 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації;
- 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;
- 4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу;
- 5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності.

Одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу.

Зважаючи на те, що пріоритетними напрямками діяльності сучасних підприємств є забезпечення отримання максимально можливого рівня прибутку та завоювання лідируючих позицій на ринку, вважаємо за доцільне забезпечити застосування комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників. З'ясовано, що важливу роль у системі матеріальної мотивації відіграє система преміювання, тому, крім загальноприйнятих умов (підстав) нарахування та виплати премій працівникам, пропонуємо керівництву сучасних підприємств урахувувати також такі їхні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників, професіоналів та фахівців; премії за високі результати роботи та безперебійне виробництво для робітників, щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік).

Дослідження свідчать, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, різноманітні доплати та премії є недостатньо дієвими для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, адже чергове зростання рівня заробітної плати (премій) носить короткотерміновий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Пріоритетним є забезпечення впровадження складників нематеріальної мотивації.

Для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах пропонуємо застосовувати методи наставництва та робочих груп. Власне, наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання для їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і рівню мотивації висококваліфікованого персоналу.

Своєю чергою, участь працівників і фахівців у робочих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить продуктивність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні й якісні результати виробництва. Як дієвий інструмент мотивації пропонуємо впровадити вдосконалений соціальний пакет, який включатиме: надання працівникам можливості оволодіння новими знаннями і підвищення рівня кваліфікації; вручення працівникам подарунків; організацію корпоративних свят і відпочинку; оплату проїзду до робочого місця; публічні винагороди, іменні подарунки за досягнуті успіхи, що мали відображення у показниках діяльності; оплату найкращим працівникам путівок на відпочинок (оздоровлення).

Загалом упровадження соціального пакету компенсує працівнику витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, поліпшить здоров'я працівників та підвищить їхню працездатність. Уважаємо, що організація проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, крім мотиваційного ефекту, також забезпечить підвищення кваліфікації працівника, розвиток його професійних компетенцій.

Особливо доцільно проводити підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Слід також періодично організовувати перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування. На основі проведених досліджень нами сформовано типову модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах, яку переставлено.

Організація проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, крім мотиваційного ефекту, також забезпечить підвищення кваліфікації працівника, розвиток його професійних компетенцій. Особливо доцільно проводити підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Слід також періодично організовувати перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування.

Застосування наведеної моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, забезпечить отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства. Зауважимо, що система компенсації є невід'ємним елементом засобів мотивації та включає у себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності є, власне, елементами системи оцінювання ефективності роботи працівників. Розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

Таблиця 2

Засоби мотивації персоналу

Засоби мотивації персоналу	
Базисні способи мотивації	Додаткові засоби мотивації
Система компенсації	Розвиток корпоративної стратегії
- Оклад і надбавки	Удосконалення корпоративного стилю
- Премії	
- Пільги	
Система оцінювання праці	Розвиток морального стимулювання працівників

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі. Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

У рамках удосконалення системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємств нами запропоновано такі заходи: оптимізувати систему преміювання у контексті перегляду та доповнення умов; застосовувати методи наставництва та робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці; застосувати приведену модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Список використаної літератури

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
2. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4 (253). С. 49–53.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
4. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
5. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010.
8. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.