

## Данилевич Наталія. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства

*Стаття присвячена пошуку шляхів вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. У сучасних умовах в теорії систем мотивації підприємством відбувається істотна зміна загальної парадигми управління, персонал розглядається як основний ресурс підприємства, що в значній мірі визначає успіх всієї його діяльності, яким треба вміло управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні мотиваційні засоби.*



*Ключові слова: мотивування, мотиваційні засоби, персонал, процес мотивації, регулятори мотивації, мотиваційний моніторинг, методи мотивації.*

**Актуальність теми.** В умовах ринку визначним фактором конкурентоспроможності підприємства стає ефективне управління як основний елемент інноваційної культури і, відповідно, підготовлений персонал. Постановка цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, залучення працівників підприємства до реалізації цих цілей прямо залежить від ефективності мотиваційного механізму, створеного на підприємстві, який багато в чому обумовлений сформульованою на підприємстві концепцією управління інноваційною діяльністю. У ході аналізу сучасних наукових підходів до мотивації персоналу визначено, що управління мотивацією – це цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою рішення задач і досягнення цілей підприємства. Мотиваційними факторами, що впливають на нововведення, є: особисті потреби, інтереси і прагнення працівників; характер і зміст праці новаторів; творча робота і взаємопорозуміння;

відносини між ініціаторами, організаторами впровадження нововведення, керівниками і персоналом.

Зміни в економіці України вимагають вирішення ряду принципово нових завдань, одним з яких є максимально ефективна діяльність підприємства яка враховує сучасні системи мотивування праці.

Вісутність, або ж слабка мотивація персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективності мотивування персоналу підприємства безпосередньо залежить успішне його існування.

Підприємства може володіти сучасними технологіями, мати відповідне матеріально-технічне забезпечення, але без трудових ресурсів неможливо досягнути ефективної господарської діяльності. Тому правильна оцінка трудових ресурсів, розумне їх використання, налагодження системи швидкої адаптації людей до кон'юнктури ринку, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості стають першочерговими завданнями в мотиваційній діяльності.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблемою мотивування займалися багато українських та іноземних вчених. Проблеми мотивації праці досліджено в наукових працях І.А. Баткаєва, І.Ф. Беляєва, Е.А. Уткін, В.А. Розанова, М.Б. Курбатова, В.А. Іванніков, Є.П. Ільїн, А.Я. Кібанов, А.Н. Леонтьєв, А.М. Колот, Н.Д. Лук'янченко, Л.С. Виготський, Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, С. Керролл, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Дж. Шоннесі та ін. Але дана проблема є актуальною та об'єктивною і на сьогоднішній день.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне і практичне обґрунтування мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Удосконалення ефективності та продуктивності господарської діяльності за рахунок мотивування праці персоналу - актуальна і важлива тема, яка потребує подальшого розвитку та дослідження.

**Результати.** Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т.Пітере, Р.Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Моріта).

Управління мотивацією працівників на будь-якому підприємстві в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє та внутрішнє.

Для ефективного управління мотивацією необхідно [3]:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба — мета — дія — досвід — очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної ме-

ти. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

- Стимули і покарання: люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно — карають.
- Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.
- Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Обрана мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів [3]:

- використання грошей як міри нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації (табл. 1.) [3];
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Таблиця 1.  
Регулятори мотивації[5]

1. Робоче середовище	2. Винагороди	3. Безпека
Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, столі, чистота, добрі фізичні умови праці	Добра зарплата, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі
4. Особистий ріст	5. Відчуття належності	6. Інтерес і виклик
Можливість навчатися. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності і впливу. Можливість творчого росту, самовираження	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи підприємства. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пілг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, ін-

тереси, яка система цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є: високий рівень оплати; використання високопрофесійної праці; відсутність зрівнялівки в оплаті; високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати [3].

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг - це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [3].

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях є підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій

працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать [5]:

а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу — професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці;

б) рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

в) показники рівня життя - номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека;

г) характеристики стану суспільної думки щодо ефек-

тивності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах [5]:

- системність - побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність - отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- аполітичність — аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- періодичність — регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- виробничо-територіальний підхід - досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації [5].

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і працівники служби управління персоналом.

Отже, в результаті зробленого аналізу можна дійти наступних висновків:

- мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби й інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені;
- одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, тому що переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб;
- крім зарплатні високу роль в мотивації працівників грають: перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги;
- керівництво організації повинно враховувати освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, що впливає на ме-



тоди його стимулювання до більш продуктивної праці;

- у сучасних умовах господарювання доцільно враховувати вплив ризику та психологічних факторів на діяльність працівника, ефективність процесу його управління для здобуття запланованих результатів.

Таким чином, сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізу затребуваності працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення невпинно зростаючих потреб.

Мотивація в контексті підприємства - це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, задовольняючи тим самим їх особисті бажання та потреби. Тому особливого значення набуває питання щодо визначення її ефективності в межах окремого підприємства.

Економічний ефект мотивації в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, яке відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції.

Разом з тим, не можна недооцінювати також соціального ефекту стимулюючих заходів. Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі оплати праці і доходів призводить до протилежного ефекту - падіння продуктивності праці, неефективного використання робочого часу, деградації якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Отже, безперечно, ефект мотивації праці має економічні і соціальні виміри. Тому постає питання щодо визначення основних критеріїв оцінки їх ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Відомий в Україні дослідник проблем мотивації праці Г.Т. Куліков вважає, що «ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям

мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством». О.В. Мудра, наприклад, повністю поділяє цю думку, але вважає, що підставою для регулювання має бути, передусім, вимірювання ступеню досягнутої ефективності мотивації.

Складність вирішення даного завдання для економістів полягає в тому, що так чи інакше результативність зовнішнього впливу залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, тобто неодмінно стосується як оцінки дієвості методів економічної та соціальної мотивації, так і необхідності врахування множини різновекторних мотивів індивідуальної і колективної трудової поведінки, практично недосліджених особливостей національного трудового менталітету.

Більшість авторів погоджуються, що оцінка ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники. Цей підхід можна вважати цілком логічним, адже мотивація у сфері праці - це є процес спонукування до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм:

- використовуючи експертний метод, виявити та сформувати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;
- здійснити розподіл мотивів на дві групи - економічні та соціальні;
- виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.
- використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Розроблена О.В. Мудрою методика дозволяє визначи-

ти силу економічної та соціальної мотивації працівників, що дає змогу на конкретному підприємстві певною мірою судити про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів. Загальний показник ефективності мотивації може бути розрахований за допомогою показника продуктивності праці.

Ефективність мотивації визначається за загальними кільцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг).

Вважаю, що важливим є проведення оцінки методів мотивації праці.

Проведений аналіз деяких наукових праць, свідчить, що в основному автори виділяють три види методів мотивації праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні. Недоліком цих методів являється те що, вони не спрямовані на зміну мотиваційної направленості працівника. Тому, погоджуємося з авторами, які включають до складу методів мотивації праці ідейно-виховні методи впливу на ефективність трудової діяльності працівників, а також здійснюють раціональний розподіл соціальних і психологічних методів мотивації праці персоналу підприємств. Слід зазначити, що в наукових працях з управління персоналом відсутній єдиний підхід до групування й систематизації показників щодо дослідження ефективності застосування методів мотивації праці.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціо-

логічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві харчової промисловості.

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме:

- планово-економічного відділу (форма № 1- підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства», форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»);
- інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили й ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ «Звіт з праці (термінова – місячна - квартальна)», № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)»;
- бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (рис.1.4).

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу на рис.1.4 впливають на всі економічні показники діяльності машинобудівного підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо.

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливаю на такі економічні показники підприємства, як: кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками.

Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, слід врахувати орієнтацію головних принципів на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як: ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

Впровадження нових інструментів мотивації праці на підприємствах передбачає подальшу оцінку їх ефективності, яка може здійснюватися за допомогою запропонованої системи показників (рис. 1). У даному випадку методика оцінки ефективності інструментів використання методів мотивації праці полягає в порівнянні показників до й після застосування на практиці нових інструментів управління. Одержані результати дозволять зробити висновки про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

Сукупний економічний показник розраховується, як узагальнюючий економічний показник – визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [60, с. 190]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) \cdot K, \quad (1)$$

де  $E_1 \dots E_n$  – умовно річна економія завдяки застосуванню інструментів використання методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотива-

Показники ефективності методів мотивації праці

**Економічні трудові показники.** 1) трудомісткість, люд.-год./натур.од.; 2) фонд оплати праці, грн.; 3) чисельність персоналу, осіб; 4) фонд робочого часу, люд.-год.; 5) середня зарплата на працівника, грн./люд.; 6) співвідношення темпів зрост. середньої заробітної плати та продуктивності праці; 7) сукупні витрати на персонал, грн.; 8) питомі витрати на персонал, грн./люд.; 9) віддача витрат на персонал, грн./грн.; 10) рентабельність витрат на персонал, %; 11) витрати на соціальний розвиток колективу, грн.; 12) витрати на навчання, грн.; 13) частка соціальних витрат у витратах на робочу силу, %; 14) частка витрат на персонал в обсязі реалізації, %; 15) відсоток браку продукції, %; 16) втрати від браку, грн.; 17) витрати від конфліктів і злочинства, грн.; 18) витрати від порушень трудової дисципл. грн.

**Показники руху персоналу.** 1) коефіцієнт плинності персоналу, %; 2) коефіцієнт обороту з прийому, %; 3) коефіцієнт обороту з вибуття, %; 4) коефіцієнт загального обороту, %; 5) коефіцієнт стабільності кадрів, %.

**Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу.** 1) питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, %; 2) питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %; 3) середній розряд працівників; 4) питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %.

**Показники соціально-економічної та інноваційної активності.** 1) питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях, %; 2) питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі, %; 3) питома вага раціоналізаторів і винахідників, %; 4) кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на 1 працюючого, од. тощо.

**Показники організації умов праці.** 1) завантаженість персоналу, %; 2) коефіцієнт використання робочого часу; 3) питома вага працівників, які суміщають професії, %; 4) питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %; 5) питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, %; 6) показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, % чи за бальною шкалою; 7) питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, %; 8) питома вага працівників, які зайняті на важких і шкідливих роботах, %; 9) коефіцієнт прогулів, %; 10) кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; 11) втрати робочого часу за рік через хвороби та травми, люд.-год.; 12) частота і ступінь важкості нещасних випадків, од.

**Показники соціально-психологічного клімату.** 1) коефіцієнт згуртованості колективу, %; 2) коефіцієнт соціальної експансивності колективу (емоційне реагування), %; 3) коефіцієнт внутрішньо-колективної прийнятності, %; 4) середній період адаптації, люд.-год.; 5) ступінь інформованості персоналу, %, бали; рівень задоволеності працею (за даними соцдосліджень), бали; кількість скарг працівників, шт.

ції, оцінки, контролю праці та прийняття рішень може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, дострокового завершення робіт;

К – одноразові витрати, пов'язані з впровадженням інструментів використання методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації тощо). Для врахування фактору часу необхідно застосувати стандартні методики дисконтування.

Отже, досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосування комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного.

Таким чином, можна зробити висновок, що наведена система критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці. Головною передумовою реалізації довгострокових цілей підприємства має бути високопродуктивна праця. Критеріями досягнення економічного та соціального ефекту мотивації до такої праці має бути поліпшення мікроекономічних показників.

Сьогодні, як вже зазначалося, на підприємствах найчастіше використовують лише матеріальне стимулювання, не беручи до уваги нематеріальні стимули, що призводить до зниження зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства. Ще одним недоліком є використання загальноприйнятих стимулів без урахування специфіки окремо взятого підприємства. Саме тому, підприємству доцільно розробляти власну систему мотивації.

Наступним кроком повинна бути оцінка існуючої системи мотивації персоналу, можливостей підприємства на даному етапі його розвитку. Метою даної оцінки є визна-

чення оптимальної системи мотивації для конкретного підприємства. Прийняття рішення повинно ґрунтуватися знову ж таки на анкетних даних. Так, якщо більшість працівників відчуває незадоволення, простежується висока плинність кадрів, то доцільно кардинально змінювати існуючу систему мотивації, а якщо ні - оптимізувати окремі її аспекти.

При розробці оптимальної системи мотивації доцільно дотримуватися таких принципів:

- Система мотивації повинна відповідати цілям організації.
- Відповідність системи мотивації потребам працівників.
- Оптимальне співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання.

**Висновки.** Таким чином, для розробки дієвої системи мотивації для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви та потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого боку - на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

Отже, мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу. Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики.

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей взагалі не бажають працювати. Решта - 36% готові працювати за умови цікавої роботи; 36% - аби уникнути нудьги і самотності; 14% - через острах загубити себе; 9% - тому що праця приносить радість.



**Список джерел:**

1. Економіка підприємства.: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с., іл
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник /А.М. Колот – Київ: КНЕУ, 1998. – 224с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька , Д.П. Мельничук – К., Кондор. – 2003. – 296с.
4. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.
5. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.
6. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.

*The article is devoted to finding ways to improve the system of motivation in the process of personnel management of the enterprise. In modern conditions, in the theory of systems of enterprise motivation, there is a significant change in the overall management paradigm, the staff is considered as the main resource of the enterprise, which largely determines the success of all its activities, which must be skillfully managed, create optimal conditions for its development, invest the necessary motivational means.*

*Keywords: motivation, motivational means, personnel, process of motivation, regulators of motivation, motivational monitoring, methods of motivation.*

*@ Данилевич Наталія. Стаття надійшла 10 березня 2018 р.*