

Сніжко Л.Л., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет
Карпенко А.О., студентка
Національний транспортний університет

РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сніжко Л.Л., Карпенко А.О. Розроблення ефективної системи мотивації на підприємстві в сучасних умовах. У статті розглянуто питання ефективності впровадження системи мотивації у сучасних умовах. Сьогодні очевидним є той факт, що ефективне управління персоналом є першим та основним завданням будь-якого підприємства. Співробітники є ключовим елементом компанії, їхні навички та досвід – найголовніше джерело підвищення ефективності роботи підприємства. На нашу думку, важливою умовою задоволення потреб і здобуття мети є жага працювати з повною силою і мати для цього відповідні умови. Якщо перша умова спрямована на самого працівника і показує його мотиваційний потенціал, то інша залежить від керівника, його здатності управляти цим мотиваційним потенціалом. Запропонована система мотивації персоналу може бути взята за основу будь-яким підприємством України, як новоствореним, так і активним, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми. Завдяки впровадженню даної системи мотивації на підприємстві може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме поліпшення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Ключові слова: мотивація, персонал, мотиваційний потенціал, керівник, мотиваційний механізм, праця, управління.

Сніжко Л.Л., Карпенко А.А. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии в современных условиях. В статье рассмотрены вопросы эффективности внедрения системы мотивации в современных условиях. Сегодня очевиден тот факт, что эффективное управление персоналом является первым и основным заданием любого предприятия. Сотрудники являются ключевым элементом компании, их навыки и опыт – главный источник повышения эффективности работы предприятия. На наш взгляд, важным условием удовлетворения потребностей и получения цели является жажда работать с полной силой и иметь для этого соответствующие условия. Если первое условие направлено на самого работника и показывает его мотивационный потенциал, то другое зависит от руководителя, его способности управлять данным мотивационным потенциалом. Предложенная система мотивации персонала может быть взята за основу любым предприятием Украины, как новым, так и активным, независимо от формы собственности и организационно-правовой формы. Благодаря внедрению данной системы мотивации на предприятии может быть достигнута цель любого предприятия, а именно улучшение экономических и финансовых результатов хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: мотивация, персонал, мотивационный потенциал, руководитель, мотивационный механизм, труд, управление.

Snizhko L.L., Karpenko A.O. The development of effective system of motivation at the enterprise in modern conditions. The article deals with the issues of the effectiveness of the motivation system introduction in modern conditions. Today it is evident that effective staff management is the first and main task of any enterprise. Employees are a key element of the company, their skills and experience are the most important source of improving the efficiency of the company. In our view, an important condition for satisfying needs and achieving a goal is the desire to work with full force and have appropriate conditions for that. If the first condition is directed at the employee and shows his motivational potential, then the other depends on the manager, his ability to manage these motivational potential. The proposed system of personnel motivation can be taken as the basis of any Ukrainian enterprise as a newly created and active independently of the form of ownership and organizational-legal form. Due to the introduction of this system of motivation at an enterprise, the objective of any economic entity can be achieved, namely, improvement of economic and financial results of economic activity.

Key words: motivation, personnel, motivational potential, leader, motivational mechanism, labor, management.

Постановка проблеми. Сьогодні очевидним є той факт, що ефективне управління персоналом є першим та основним завданням будь-якого підприємства. Співробітники є основним елементом організації, їхні навички та досвід – найголовніше джерело поліпшення ефективності роботи підприємства. Мотивація являє собою сукупність елементів, які різними методами керують знаннями, навичками, здібностями, загалом усією роботою працівників. Головним чинником продуктивності трудової діяльності людської праці, підвищення її внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме успішно, якщо не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням мотивації персоналу на підприємстві займалися авторитетні вітчизняні та закордонні науковці: В.М. Данюк, С.Ю. Гончарова, О.В. Бойко, А.П. Єгоршина, А.С. Сосніна, А.С. Афонін, І.І. Тимошенко, О.В. Крушельницька, С.О. Цимбалюк та ін.

Постановка завдання. Головою метою дослідження є визначення потреб персоналу та розроблення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Виклад основних результатів. Мотивація персоналу є одним із найважливіших чинників, який впливає на розвиток підприємства. Високий рівень мотивованого персоналу нинішні керівники ставлять на основне місце серед внутрішніх чинників підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Варто зазначити, що мотивація персоналу на підприємстві у сучасних умовах зазнала чимало змін. Великого значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом порівняно з адміністративними. Управління нині спрямоване на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення поставлених цілей.

Мотивація – це спонукати себе та інших до діяльності для успіху не тільки в цілях компанії, а й своїх особистих. Для керівників працівники є найбільш дорогим ресурсом, адже персонал може та прагне постійно вдосконалюватися та поліпшувати свою роботу [1].

Загалом мотивація людини до праці – це поєднання зовнішніх і внутрішніх сил, що схиляють людину до активної співпраці, окреслюють поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності конкретний напрям, орієнтований на досягнення власних цілей та цілей підприємства. Організація не може існувати без основного капіталу – людей. Кожна особистість має свій особливий потенціал, який і становить об'єкт зацікавленості нинішнього керівництва.

Важливою умовою задоволення потреб і досягнення мети є прагнення персоналу працювати з повною силою і наявністю на підприємстві відповідних для цього умов. Якщо перша умова спрямована

на самого працівника і показує його мотиваційний потенціал, то інша залежить від керівника, його здатності управляти даним мотиваційним потенціалом [2].

Мотиваційний потенціал слід розуміти як частину трудового потенціалу, яка означає прагнення працівника до максимальної трудової віддачі. Управління мотиваційним потенціалом – це нелегкий процес, який можна розглядати як об'єднання управлінських процедур, спрямованих на створення умов і сприятливого середовища для реалізації та розвитку працівником свого трудового потенціалу з метою досягнення поставлених цілей.

Керівник є одним із головних елементів мотиваційної системи, саме від того, як він буде управляти ним, залежить уся робота працівників на підприємстві. Саме керівник, на нашу думку, відповідає за управління мотиваційним потенціалом працівників, а саме впливає на:

- «жагу» працювати;
- «перспективу» працювати: відмінний підбір та чіткий розподіл кадрів; регламентація прав, обов'язків та відповідальності; створення комфортних умов праці та соціально-психологічного клімату, довіри, взаємодопомоги та розуміння.

Ураховуючи той факт, що люди є дорогим та важливим ресурсом, виникає необхідність їх використання з максимальною ефективністю.

Із цього погляду визначено принципи управління персоналом:

- відповідальність управлінців кожного підрозділу за продуктивну діяльність власного підрозділу та організації в цілому;
- ефективність комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- створення атмосфери чесності, відкритості та довіри до людей;
- сприяння реалізації навичок та вмінь працівників;
- прагнення до постійного вдосконалення роботи керівників із підлеглими.

Головним кроком до створення ефективної системи мотивації є формування змісту роботи для кожного співробітника компанії.

Ця робота повинна відповідати певним правилам, а саме:

- оцінюватися працівником як основна та обов'язкова, тобто така, яка має бути виконаною;
- приносити справедливу, на думку працівника, винагороду;
- бути ефективною, тобто завжди призводити до певного результату.

Кожен співробітник повинен знати і відчувати, що робить важливий внесок у роботу, що виконується. У нього повинно виникнути відчуття особистої приналежності, за якою йде і морально-психологічна задоволеність. Не менш важливим етапом є формування ефективної системи матеріальної та моральної винагороди працівників (почесні грамоти, відзнаки тощо).

З огляду на кризові умови в країні, що впливають на діяльність підприємств України та їхнє фінансове становище, потрібно приділити більше уваги саме моральним заохоченням працівників [3].

Для цього, на нашу думку, варто:

- застосовувати змінний графік та неповний робочий тиждень (для певної категорії працівників);
- не ухвалювати рішення стосовно змін у роботі працівників без їх відома;
- надавати працівникам можливість самоконтролю;
- підлеглим, які досягли певного успіху, делегувати додаткові права та повноваження для підвищення їх кар'єрного росту;
- ділитися з персоналом цінною інформацією, що стосується діяльності компанії;
- встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається даним підприємством;
- застосовувати програми поліпшення умов праці на підприємстві;
- використовувати похвалу по відношенню до працівників за добре виконану роботу;
- підкреслювати цінність працівника, а саме надавати чи залучати їх до творчої роботи та ін.

Важливим є питання, чи розробляти систему мотивації на тривалий час. Відповідь: ні. Якщо систему мотивації періодично не вдосконалювати, не змінювати і не поліпшувати, вона перетворюється на систему заохочень, яка передбачає винагороду за вже досягнуті успіхи, тоді як система мотивації повинна мотивувати персонал до досягнення цілей, призначених завдань і подолання труднощів, пов'язаних із діяльністю організації, у мінливому зовнішньому середовищі. Отже, необхідно періодично переглядати існуючу систему мотивації. Під час формування нової програми повинні враховуватися виявлені недоліки, зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а отже, визначатися нові цілі та завдання.

Згідно з проведеним анкетуванням працівників інших підприємств, 80% опитуваних вважають систему мотивації праці на своєму підприємстві неефективною і лише 20% – ефективною. На жаль, на підприємствах, що досліджувалися, застосовують тільки окремі елементи мотивації праці, тому більшість працівників прагне, щоб їх об'єднати та вдосконалити.

Анкетне дослідження, яке ми провели на підприємстві для виявлення потреб працівників, підтвердило, що найважливішим способом задоволення їхніх потреб є оплата праці – 19%, за ним йдуть перспектива кар'єрного зростання – 16%, соціальний пакет – 15%, навчання і підвищення кваліфікації за кошти підприємства – 13%, грошові премії та винагороди – 9%, проведення корпоративних свят – 9%, перспектива отримання додаткового доходу – 7%, умови праці – 6%, безкоштовне харчування – 5%, надання помешкання працівникам інших міст – 3%.

Провівши дослідження, можна зробити такий висновок, що нині заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зрос-

тання. Не менш важливу роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання. Усі ці стимули в організаціях будуть уводитися в дію через запропоновану нами систему мотивації, яка, своєю чергою, буде поєднувати в собі матеріальні та нематеріальні елементи. Безумовно, компанія буде вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальному складнику.

Для розробленої системи мотивації до матеріального складника доцільно включити такі методи, як: гнучка система бонусів та премій, оплата курсів підвищення кваліфікації, стабільна заробітна плата та вчасна її виплата, оплачувана відпустка, модернізація робочого місця, соціальний пакет, безкоштовне харчування, надання помешкання для працівників з інших регіонів.

До нематеріального складника внесли такі методи: створення сприятливого комунікативного клімату, застосування заохочувальних вихідних та неповного робочого тижня (для визначеної категорії працівників), формування програми поліпшення умов праці, підкреслення цінності працівників, а саме надання їм творчої роботи або залучення до такої роботи, своєчасне інформування персоналу про діяльність, очікувані важливі зміни в роботі підприємства та ін., щоб працівник відчув довіру, проведення корпоративних заходів та ін.

Доцільно відзначити, що все більшої значущості, на нашу думку, набуває нематеріальна мотивація, адже передусім це мінімальні затрати на їх запровадження, що є основним для організації з урахуванням обмежених фінансових ресурсів. Але зрозуміло, що і без матеріальної мотивації неможливо обійтися в сучасних умовах, тому важливо вміло поєднувати ці два складники для ефективності системи мотивації.

Висновки. Отже, якими б геніальними не були задумки менеджерів, інноваційні технології, найоптимальніші умови зовнішнього середовища, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої успішності в роботі компанії досягнути неможливо. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства.

Сучасний керівник повинен урахувати всі чинники, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства. І персонал організації є головним джерелом її досягнень. Створення керівництвом умов для розвитку та реалізації потенціалу кожного працівника безпосередньо впливає на результат роботи не тільки окремого підрозділу, а й усього підприємства. Особливо це важливо врахувати в нинішньому складному становищі. Відданість, прийняття персоналом цінностей і цілей організації, готовність напружено працювати для їх досягнення є дорожчими характеристиками трудових ресурсів будь-якої організації.

Таким чином, очевидно, що мотивація праці персоналу є важливою частиною управління будь-яким

підприємством, завдяки якому підвищується ефективність праці.

Запропонована система мотивації персоналу може бути взята за основу будь-яким підприємством України, як новоствореним, так і функціонуючим, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми. Завдяки впровадженню даної системи мотивації може бути досягнута мета будь-якого

суб'єкта господарювання, у тому числі поліпшення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Важливий внесок у систему мотивації робить саме керівництво, адже воно створює умови для розвитку мотиваційного потенціалу працівників, який, своєю чергою, впливає на результативність усього підприємства.

Список літератури:

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. М.: Новое знание, 2007. 335 с.
2. Цимбалюк С.О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. *Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи*. К., 2002. 269 с.
3. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. К.: Европ. ун-т, 2002. 280 с.
4. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ, 2005. 20 с.
5. Губанов С. Система організації та заохочення праці: Методичні розробки. *Економіст*. 2008. № 4. С. 36–40.