

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

УДК 331.101

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THE FORMATION OF A PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Оксенюк Катерина Ігорівнакандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>**Oksenyuk Kateryna**

Lutsk National Technical University

Стаття присвячена дослідженню особливостей формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Визначено сутність та методи мотивації персоналу. Обґрунтовано, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають персонал до діяльності, задають межі й форми діяльності, надають діяльності спрямованість орієнтовану на досягнення цілей. Удосконалено підхід до класифікації методів мотивації персоналу за рядом ознак: способом впливу, економічним змістом, місцем виникнення, спрямованістю, функціональним призначенням, об'єктом. Розроблено етапи мотиваційної системи підприємства: визначення проблем підприємства, що виникають через брак мотивації; складання списку ключових завдань; проведення діагностики; розробка системи мотивації на основі отриманих даних; розрахунок фінансових витрат; детальне інформування персоналу про майбутні зміни; запуск і тестування системи.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимулювання, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, мотивація персоналу.

The article is devoted to the study of the features of the formation of the personnel motivation system at the enterprise it is established that motivation is a set of internal and external driving forces that encourage a person to activity, set the boundaries and forms of activity, give this activity an orientation oriented to achieving the goal. Each enterprise forms and uses its own motivation system, which reflects the corporate culture, goals of the enterprise, conditions of activity of the enterprise, and the motivation system is one of the main factors of competitiveness, which provides incentives, development of personnel, increasing the efficiency of their activities and, on the basis of this, achieving the goals set. It is proved that the main driving force for the development of enterprises today is personnel the main tool for activating the labour activity of human resources is an effective motivation system. It is proved that the construction of a personnel motivation system should be based on the following principles: complexity; consistency; regulation; purposeful creativity; result orientation; simplicity and clarity; openness and objectivity. The system of personnel motivation contains components: wages, social guarantees, participation of employees in the ownership of the enterprise, participation of employees in the management of the enterprise, participation of employees in the distribution of profits, staff rotation, personal and public recognition, social and psychological climate in the team. The stages of the motivational system of the enterprise are developed: identification of the problems of the enterprise that arise due to lack of motivation, drawing up a list of key tasks, conducting social diagnostics, developing a motivation system based on the data obtained, calculating financial costs, informing the staff in detail about upcoming changes, launching and testing the system. It is proved that the development of an enterprise requires responsible, proactive, motivated employees who strive for self-realization. When forming a motivation system, it is necessary to take into account the ability to balance the levels of incentives for different positions, to have uniform principles of construction for all levels. The company's profit, staff productivity, staff quality and business development depend on motivation.

Keywords: motivation, motivation system, stimulation, material stimulation, non-material stimulation, personnel motivation.

Постановка проблеми. В умовах посилення процесів глобалізації перед підприємствами постає завдання підвищення ефектив-

ності діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Для того, щоб підприємство ефективно працювало та розвивалося необхідно

розробити оптимальну систему мотивації персоналу, що спонукатиме кожного працювати продуктивно, досягаючи стратегічних цілей підприємства. Саме мотивація праці сприяє зниженню плинності персоналу, формує стабільний колектив, підвищує конкурентоспроможність продукції. Таким чином, підприємству потрібні відповідальні, ініціативні, мотивовані працівники, які прагнуть самореалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні аспекти мотиваційної діяльності на підприємстві знайшли своє відображення в роботах Л. Бульбаха [1], В. Васюти [1], А. Вернадського [2], Н. Верхоглядової [3], М. Войнаренко [4], О. Грішнєвої [5], С. Гребінської [4], І. Завадського [6], Г. Іванченко [7], К. Козак [8], А. Колота [9], О. Кузьміна [10], А. Левіна [11], І Тимченка [11], Л. Червінської [6], С. Цимбалюк [9] та інших. Проте, ряд питань пов'язаних із дослідженням особливостей формування системи мотивації персоналу на підприємстві залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність та актуальність дослідження вказаних проблем.

Метою статті є дослідження особливостей формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отрима-

них наукових результатів. Мотивація – це певні сили, які змушують людей діяти, наполегливо працювати, досягати встановлених цілей [1]. Дані сили можуть бути зовнішнього та внутрішнього походження, змушувати працівника свідомо чи несвідомо діяти. Роль мотивації є надзвичайно важливою як для окремого співробітника, так і для підприємства у цілому [11].

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [3]. Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки торкається питання, що ж спонукає людину до праці визначеної якості.

Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та гальмують розвиток підприємства.

Виділяють підходи до побудови системи мотивації персоналу: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний.

Класифікація методів мотивації персоналу подана на рис. 1.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ



Рис. 1. Класифікація методів мотивації персоналу

Система мотивації охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу. Матеріальний спосіб мотивації відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці.

Керівники підприємства застосовують різні методи матеріальної мотивації: заробітну плату, регулярні та нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій, спеціальні індивідуальні винагороди, інші грошові виплати [1]. Доцільно застосовувати й нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх, психологічних потреб.

Під нематеріальною мотивацією персоналу варто розуміти заохочення до продуктивної роботи, які не видаються у формі готівкових чи безготівкових грошей, проте потребують від підприємства інвестицій у якість робочої сили.

Методи нематеріальної мотивації диференціюють залежно від статі працівника, соціального статусу, віку та психологічних особливостей.

Методами нематеріальної мотивації є:

- мотиваційні наради;
- вітання з іменинними датами;
- публічна похвала старанних працівників;
- комфортні умови роботи;
- гнучкий графік;
- додаткові вихідні;
- можливості для професійного зростання;
- комфортні умови роботи;
- пільгове харчування;
- надання знижок за продукцію підприємства.

Кожний працівник є індивідуальним, тому у кожного власні потреби, які він прагне задовольнити працюючи на підприємстві. Отже, формуючи систему мотивації, керівнику варто пам'ятати, що не можна усіх мотивувати однаково. Найоптимальнішою є система мотивації, яка охоплює різні форми мотивації, враховуючи потреби працівників та особливості діяльності підприємства.

Перевагами раціонального мотивування є: підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваної роботи, формування стійкої корпоративної культури, підвищення відповідальності з боку персоналу, зниження плинності персоналу тощо.

Формування системи мотивації персоналу повинне ґрунтуватися на принципах: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість, орієнтація на кінцевий результат.

Етапи мотиваційної системи підприємства наведено на рис. 2.

Мотивацію персоналу формують: стиль управління, соціальний пакет, корпоративна культура, система оплати праці тощо. Основними складовими мотивації, які детермінують поведінку людини є: мотиви, потреби, стимули та інтереси.

За допомогою ефективної мотивації керівництво підприємства може: залучати кращих спеціалістів, досягати цілей, знижувати плинність кадрів, покращувати психологічний клімат, підвищувати командну роботу тощо.

На підприємстві варто проводити моніторинг, що передбачає дослідження існую-

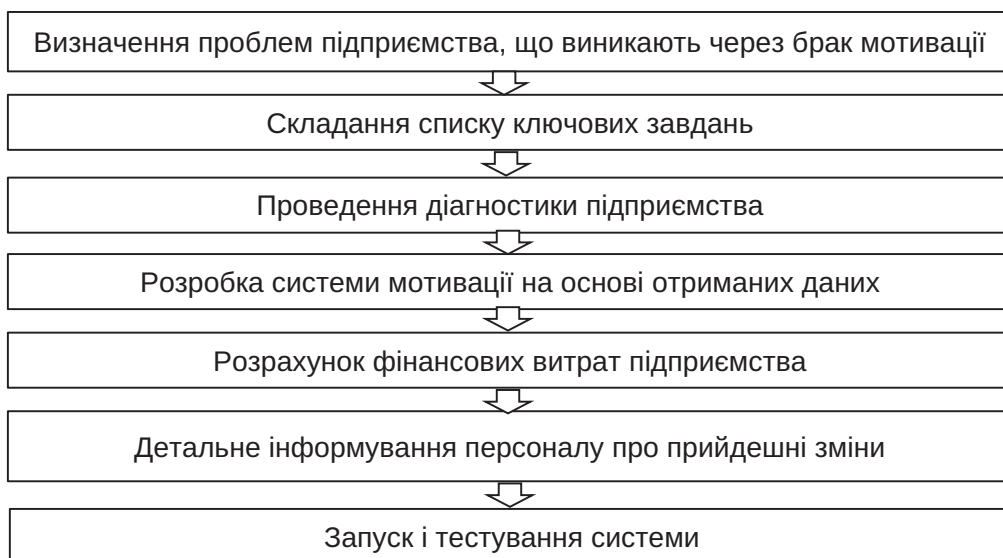


Рис. 2. Етапи мотиваційної системи підприємства

чої системи мотивації, діагностику якісного складу персоналу, мотиваційну сферу персоналу, оцінку необхідності зміни системи мотивації.

У формуванні системи мотивації персоналу підприємства участь повинні приймати всі працівники на усіх рівнях. Лише з дотриманням даної умови система мотивації буде ефективною та комплексною. Керівництву підприємства слід оцінювати відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії, цілям підприємства та етапу його життєвого циклу.

Висновки. Отже, рушійною силою розвитку підприємства виступає персонал, а інструментом активізації професійної діяль-

ності система мотивації. Підприємства застосовують різні способи та методи мотивації працівників. Мотивований персонал є запорукою успіху підприємства у напрямі реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Система мотивації містить сукупність заходів, що стимулюють як окремого працівника, так і колектив до досягнення цілей діяльності підприємства. Наявність фундаментальної мотивації позитивно впливає на ефективність діяльності персоналу, працівники ототожнюють себе із підприємством на якому працюють. Від мотивації залежить прибуток підприємства, продуктивність персоналу, якість роботи персоналу та розвиток бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
2. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
3. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
4. Войнаренко М. П., Гребінська С. І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 (21). С. 41–44.
5. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2. С. 167–178.
6. Завадський Й. С., Червінська Л. П. Мотивація праці в менеджменті. *Економіка АПК*. 1997. № 6. С. 78–82.
7. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.
8. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С. 69–74.
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2011. 397 с.
10. Кузьмін О. Є., Ходикіна І. Ю., Подольчак Н. Ю. Матеріальне стимулювання науковців вищих навчальних закладів. *Культура народів Причорномор'я*. 2005. № 73. С. 144–147.
11. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>.

REFERENCES:

1. Vasiuta, V. B., & Bulbakha, L. I. (2016) Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Stuff motivation in the enterprise under current economic condition]. *Efektyvna ekonomika*, № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> [in Ukrainian]
2. Vernadskyi, A.A. (2000). Mekhanizm motyvatsii personal [Mechanism of personnel motivation]. Kyiv, 410 p. [in Ukrainian]
3. Verkhohliadova, N. I., Yadranskyi, D. M., & Ivannikova, N. A. (2008) Ekonomika pidpriemstva [Business economics]. Kyiv: «Vydavnychiy dim «Profesional», 384 p. [in Ukrainian]
4. Voinarenko, M. P., & Hrebinska, S. I. (2012). Analiz vplyvu motyvuiuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Analysis of the influence of motivating factors on the performance p=of machine-building enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 1 (21), pp. 41–44. [in Ukrainian]
5. Hrishnova O. A., & Mishchuk H. Yu. (2013). Sotsialni innovatsii u trudovii sferi: sutnist, vydy, osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Social innovations in the labor sphere: essence, types, peculiarities of implementation in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. № 2, pp. 167–178. [in Ukrainian]

6. Zavadskyi, Y. S., & Chervinska, L. P. (1997). Motyvatsiia pratsi v menedzhmenti [Work motivation in management]. *Ekonomika APK*. № 6, pp. 78–82. [in Ukrainian]
7. Ivanchenko, H. V. (2010) Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the use of non-material incentives at domestic enterprises]. *Ekonomist*. № 3, pp. 21–23.
8. Kozak, K. B. (2011) Vplyv motyvatsii na efektyvnist vykorystannia ta rozvytku trudovoho potentsialu personal [The influence of motivation on the effectiveness of the use and development of labor potential of personnel]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. № 1 (7, pp). 69–74 [in Ukrainian]
9. Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2011). Motyvatsiia personalu : pidruchnyk [Staff motivation]. Kyiv, 397 p. [in Ukrainian]
10. Kuzmin, O. Ye., Khodykina, I. Yu., & Podolchak, N. Yu. (2005) Materialne stymuli uvannia naukovtsiv vyshchych navchalnykh zakladiv [Material stimulation of scientists of higher educational institutions]. *Kultura narodov Prychernomia*. № 73, pp. 144–147. [in Ukrainian]
11. Tymchenko, I. P., & Levina, A. P. (2021) Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi u umovakh COVID-19 [Enstimation employee motivation system at enterprise under COVID-19 conditions]. *Ekonomichnyi prostir*. № 169, pp. 84–91. [in Ukrainian]