

Актуальність теми дослідження. Мотивація персоналу, являє собою одну із найважливіших складових ефективного управління, яка в свою чергу займає вагомe місце в якісному функціонуванні підприємства, тому існує необхідність безперервного дослідження та запровадження на підприємствах нових підходів до визначення виду мотиваційного механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом мотиваційним аспектам підвищення продуктивності роботи персоналу присвячені більше тисячі різних праць. У сучасній економічній літературі досить часто розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням сутності, видів та методів мотивації персоналу. Дослідженню цих питань присвячено праці таких науковців: Дж. Бентхем, Е. Мейо, А. Маслоу, М. Мескона, Р. Оуена, В.В. Боковець, А. П. Єгоршиної, А.В. Калини, І. І. Тимошенко, О.А. Бугуцький, А.М. Колота та інші.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз особливостей формування системи мотивації для забезпечення ефективного функціонування організації в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна література містить безліч визначень, які пояснюють зміст та сутність поняття «мотивації» з різних сторін. У загальному розумінні мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи групи людей) до цілеспрямованої поведінки або до виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети чи мети організації [1, 339].

Мотивація як одна із основних функцій менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом. У процесі реалізації управлінських процесів в організації необхідно пам'ятати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [2, 107]. Ефективність та результативність праці конкретного співробітника зумовлена насамперед особистою зацікавленістю та індивідуальними можливостями. Також не менш важливим є його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях та загальному успіху компанії.

Мотивація персоналу на підприємстві може відбуватися на декількох рівнях, таких як:

- мотивація всього колективу організації. На даному рівні мотивація персоналу забезпечує реорганізацію загальної корпоративної культури. Мотивація персоналу на рівні всього колективу організації повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості корпоративного рівня;

- мотивація окремих груп працівників окремих підрозділів. Цей рівень забезпечує зміну якості роботи по певних напрямках діяльності або процесів. Це обумовлено тим, що мотивація сприяє ефективній взаємодії співробітників, задіяних в одному процесі або при виробництві одного продукту;

- мотивація окремого працівника. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути реалізована відповідно до цілей та стратегією всієї компанії.

Процес мотивації напряму пов'язаний із потребами працівників. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що надалі забезпечить зростання продуктивності праці,

зниження собівартості та підвищення якості продукції. Як наслідок підприємство зможе збільшити розмір прибутку, забезпечити конкурентні позиції на ринку.

Успішний керівник повинен розуміти, що потреби, мотиви, цінності індивідуальні для кожного працівника [3, 96]. Вони не можуть бути абсолютно ідентичними ні для окремої соціальної групи, ні для всіх співробітників організації. Тому стратегічно важливо вміти виявляти та використовувати особистісні мотиви, потреби реального або майбутнього співробітника. Тому, при побудові загальної системи мотивації підприємства, варто визначити та врахувати особливості персоналу, що працює в даній організації.

Існує безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що мотиви можуть змінюватись протягом життя як під впливом різноманітних зовнішніх факторів (об'єктивних), або у зв'язку з розвитком, зміною особистості, що відноситься до суб'єктивних факторів. Один і той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретного працівника до продуктивної роботи і результативного виконання обов'язків, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тобто, способи забезпечення результативного впливу на мотивацію трудової діяльності індивіду не є сталими.

Мотиваційний вплив може бути як прямим, та і не непрямим. При прямій мотивації присутнє усвідомлене прагнення працівника якісно виконувати поставлені завдання. Тобто, він заздалегідь знає про те, що буде нагороджений за ефективно виконану роботу. Традиційно, виділяють два основні блоки із яких, складається система прямої мотивації в організаціях: матеріальне й нематеріальне стимулювання.

Матеріальна мотивація – це усі фінансові стимули, які використовує керівництво компанії [4, 77]. Даний вид може бути заохочувальним, що включає премії, бонуси, соціальний пакет, матеріальна допомога та інші види доплат формують мотивацію досягнення. Або ж санкціонованим, сюди відносять штрафи, відрахування та утримання, які спонукають уникати неуспіхів. Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. На наш погляд, результативніше застосовувати мотивацію досягнення, ніж мотивацію уникнення. Необхідно, в першу чергу формувати в колективі бажання якісно виконувати роботу і отримувати за це винагороду.

Проте, з досвіду відомо, що лише матеріального стимулювання недостатньо, тому доцільно застосовувати також нематеріальні стимули. До них відносять створення в колективі сприятливої атмосфери (корпоративна культура, заходи, події створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей); впровадження комфортних умов праці (індивідуальне зручне робоче місце, зручний графік, вільний режим роботи, де це виправдано). Непряма мотивація гарний спосіб упередити постійне зростання фінансових виплат та кращий спосіб показати працівникам компанії, що керівництво їх цінує, поважає та захищає їх інтереси.

До прикладу, серед зарубіжних компаній широкого розповсюдження набула мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Суть даної немонетарної мотивації полягає у тому, що розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і днів тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято у традиційній системі. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, збільшення відпустки, оплачувані вихідні тощо) надає можливість вибору працівникам між робочим часом та відпочинком [5, 130].

Другий варіант, непряма мотивація, не передбачає вплив на певного працівника чи персонал загалом. Однак, при цьому застосовані заходи, які допомагають відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес до роботи, дає почуття задоволення після виконаного завдання. Основне завдання непрямой мотивації – дозволити кожному працівникові відчути себе частиною колективу, сформувати відчуття єдності, захоплення від приналежності до певної групи людей. Вона включає:

- кар'єрні можливості;
- освітні перспективи;
- можливість розвитку [7, 47].

Керівник повинен виявити, який саме вид мотивації найкраще застосовувати для своїх підлеглих, аби якісно організувати роботу колективу, отримати бажаний результат та задовольнити потреби кожного співробітника.

Прикладом, ефективної побудови мотиваційного механізму в організації може бути компанія «Google». Як і інші компанії, Google надає класичні додаткові пільги, на зразок гнучких розрахункових рахунків, безкоштовного медичного обслуговування, страхування, пенсійних виплат, оплачуваних відпусток і відшкодування оплати за навчання. Проте, необхідно зауважити, що керівництво Google застосовує для своїх працівників деякі куди більш відмінні та «неймовірно привабливі» пільги і переваги, які служать для того, щоб показати, наскільки для компанії важливе щастя своїх співробітників. Ось лише кілька прикладів подібних відмінних пільг і переваг:

- відшкодування юридичних витрат для співробітників в розмірі до 5000 доларів;
- допомога по вагітності та пологах тривалістю до 18 тижнів вихідних зі збереженням 100 відсотків заробітної плати;
- фінансова підтримка при усиновленні дитини;
- корпоративна автомійка, заправка, ремонт велосипедів, пральня, спортзали, масажні зали та перукарні доступні в штаб-квартирі компанії;
- у Googleplex є корпоративний лікар і безкоштовний фітнес-центр з тренером;
- сніданки і обіди доступні безкоштовно, співробітникам доступні різноманітність смачних і здорових страв, які щодня готують досвідчені кухарі.

Співробітники організації є своєрідним дзеркалом роботи керівництва. Те, як керівник будує взаємовідносини з працівниками, які методи управління, зокрема мотивації, застосовує в компанії безпосередньо впливає на те, як останні працюють для профіту компанії. А також дає наступні переваги:

- формує відповідну позитивну атмосферу в колективі, яка сприятиме підвищенню продуктивності;
- зменшує плинність кадрів та дозволяє побудувати довготривалі стосунки з кращими працівниками, сформувати команду професіоналів;
- підвищує лояльність колективу та його відповідальне ставлення до роботи;
- забезпечує підвищення трудової активності колективу компанії;
- дозволяє сформувати корпоративну культуру підприємства.

Висновки. Таким чином, основним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому якісного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через розробку та впровадження відповідних заходів, які стимулюватимуть окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Список використаних джерел

1. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. Мукачів. Випуск № 9. 2017. С. 338-344
2. Боковець В.В., Григорук І.А., Москвічова О.С. Людський потенціал як невід’ємна складова розвитку економіки. *Розвиток економіки та сучасний рівень менеджменту*. Одеса. 2019. С. 105-113
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397с.
4. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
5. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2014. Вип. 24 (9). URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.
6. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С. 129-131.
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
8. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47-49
9. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
10. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

Собчак А.І., здобувач 5-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

Ходаківський М.М., здобувач 5-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто сутність та критерії оцінки діяльності управлінського персоналу. Визначено принципи, що дозволяють визначити ефективність праці управлінця. Проаналізовано основні методи оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства. Сформульовано етапи проведення оцінки діяльності управлінця.