Електронне наукове фахове видання **"Ефективна економіка"** включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www. economy.nayka.com. ua | № 5, 2019 | 30.05.2019 р.

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.57

УДК 331.101

І. В. Причепа,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID: 0000-0002-0805-2732
К. Л. Яворська,
студентка, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID: 0000-0003-2149-0611

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

I. Prychepa
Ph. D (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics Enterprise and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
K. Yavorska
student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

FORMATION MOTIVATIONAL MECHANISM OF STIMULATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER THE MODERN CONDITIONS OF ENTREPRENEURSHIP

Досліджено мотивацію як інструмент забезпечення ефективності праці. Виокремлено основні вимоги до формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві за сучасних умов господарювання.
Узагальнено сутність змістовних і процесуальних теорій мотивації. Як досить дієву за сучасних умов господарювання визначено теорією справедливості Портера-Лоулера.
Обґрунтовано, що для підвищення ефективності система мотивації праці повинна враховувати як індивідуальні показники діяльності робітника, так і відповідного структурного підрозділу та підприємства в цілому.
Розроблено мотиваційний механізм, який передбачає формулювання цілей і розробку системи базових показників, безпосереднє оцінювання результатів роботи працівників та підрозділів підприємства, коригування існуючої на підприємстві системи оплати праці у відповідності до впроваджених змін.
Практичну реалізацію даного мотиваційного механізму здійснено на прикладі ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат». Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання результативності роботи персоналу та формування матеріальної частини винагороди працівників досліджуваного підприємства у відповідності до застосованого мотиваційного механізму.

Motivation has been investigated as an instrument for ensuring the efficiency of labor in the enterprise under current conditions. There are singled out the following main requirements for the formation of the effective motivation system: flexibility, compliance with tactics and management strategy, ensuring a balance between the interests of employees and enterprise, overall growth of the results.

The essence of contextual and procedural theories of motivation is generalized. In modern economic conditions Porter-Lawler's theory of justice is determined as sufficiently effective one, according to which employees of an enterprise should feel that their work is effective and justly rewarded.
Indicated the need for formation an effective motivational mechanism of the enterprise, which practical implementation requires an individual approach to each employee.
It is determined that the maximum effectiveness of motivation is achieved when the employees receive a sufficient remuneration (material and moral) that allows them to meet their own needs. It is substantiated that in order to improve efficiency, the system of motivation should take into account the individual performance of the worker as well as the appropriate structural unit and the enterprise as a whole. Accordingly, the structure of the material component of the system of personnel incentives is considered, the main principles of ensuring optimality and efficiency of the system of motivation at the enterprise are given.
The motivational mechanism, which provides the formulation of goals and development of key performance indicators, the direct evaluation of the staff performance and the adjustment of the existing system of remuneration in the enterprise according to the implemented changes, has been developed.
The practical realization of this motivational mechanism was carried out on the example of PJSC "Vinnitsa Oil and Fat Factory".
Practical recommendations for improving the effectiveness of the evaluation of the personnel performance and the formation of the material part of the remuneration of the employees of the investigated enterprise according to the applied motivational mechanism are developed.

Ключові слова: *персонал; ефективність управління персоналом; система мотивації; мотиваційний механізм; матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання.*

Key words*: personnel; efficiency of personnel management; system of motivation; motivational mechanism; material stimulation; non-material stimulation.*

Постановка проблеми. За сучасних умов управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги, залишаючись актуальним для всіх господарських формувань. Проблема мотивування персоналу є ключовою функцією управління, однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети розвитку промислових підприємств за сучасних умов. Виникає необхідність активізації людського чинника як важливого фактору розвитку виробництва в напрямку збільшення внеску кожного працівника в досягнення спільних цілей підприємства, підвищуючи ефективність управління людським капіталом в цілому.

Відповідно наявна очевидна потреба у формуванні науково-обґрунтованого механізму мотивації праці на підприємстві, який будучи гнучким, відповідатиме вимогам сучасних умов. Це водночас дозволить підвищити ефективність використання усіх ресурсів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивування праці персоналу підприємств досліджували в своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивацій зробили західні дослідники: С. Адамс, Дж. Бентхем, В. Врум, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучі, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Серед вітчизняних науковців слід звернути увагу на здобутки В. М. Гриньової, В. М. Данюка, Т. І. Дьолог, Т. О. Єгоркіної А. О. Климчук, А. М. Михайлова, А. М. Колота, М. С. Татаревської, С. О. Цимбалюк [1–6] та ін. Їх наукові надбання досить цікаві та корисні в напрямку підвищення ефективності мотивування працівників підприємств.

Проте, незважаючи на наявність в економічній літературі великої кількості розроблених мотиваційних теорій, проблема практичної реалізації ефективного механізму мотивування персоналу вітчизняних промислових підприємств, з урахуванням особливостей їх господарювання та вимог сьогодення, недостатньо розглянута. Крім того, це питання потребує врахування специфіки діяльності кожного господарюючого суб'єкта.

Метою дослідження є розробка наукових і практичних рекомендацій щодо формування ефективного мотиваційного механізму стимулювання персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами є досить складним і водночас важливим завданням для будь-якого підприємства, ефективністю вирішення якого в значній мірі визначатиметься економічний розвиток як господарюючого суб'єкта, так і держави в цілому. Персонал є найскладнішим і найбільш специфічним ресурсом підприємства, ефективність управління яким значно впливає на рівень конкурентоспроможності та досягнення успіху підприємства на ринку.

Важливе місце в системі управління персоналом належить мотивації, яка є інструментом забезпечення ефективності праці. Узагальнено мотивація є сукупністю певних чинників і дій, які стимулюють людину до виконання певних завдань і досягнення відповідних результатів. Жодна дія людини не відбувається без мотивації, що є наслідком формування внутрішніх стимулів здійснити відповідну дію.

Мотивація дозволяє як активізувати діяльність працівників, так і сповільнити її. Відповідно вона є інструментом, що на практиці потребує оптимізації процесів втілення та науково-обґрунтованого механізму практичної реалізації.

Крім того, вимогою сьогодення щодо кадрової політики вітчизняних підприємств є необхідність формування ефективної системи мотивації праці, яка повинна бути гнучкою, відповідати тактиці та стратегії управління підприємством, водночас забезпечуючи баланс інтересів працівників та господарюючого суб'єкта, зростання результатів діяльності підприємства в цілому.

Гнучкість системи мотивації повинна досягатись дієвими важелями та засобами стимулювання кадрів щодо підвищення їх зацікавленості працювати якісно та продуктивно, досягаючи конкретних вимірюваних результатів (натуральних і вартісних показників, кількості здійсненої праці, її якості тощо).

У сучасній теорії управління персоналом значна увага науковців зосереджена на ефективності праці, важливим інструментом якої є мотивація, яка широко досліджується з позицій менеджменту, психології, маркетингу, економіки, права тощо. В сучасних наукових дослідженнях виокремлено дві групи основоположних теорій мотивації:

– змістовні, які акцентують увагу на аналізуванні факторів, що лежать в основі змісту мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, теорії «X» та «Y» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі, теорія існування приналежності та зростання К. Альдерфера та ін.);

– процесуальні, що вивчають особливості саме процесу мотивації та його результатів (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесійна теорія Портера-Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткінсона та ін.).

Однак жодна теорія не є досконалою: кожна має як переваги, так і – певні недоліки. На нашу думку, досить дієвою за сучасних умов господарювання для вітчизняних підприємств може стати модель мотивації праці, побудована за теорією справедливості Портера-Лоулера, відповідно до якої працівники підприємства мають відчувати, що їхня праця результативна і вона справедливо винагороджується. Факторами цієї моделі є: оцінка цінності винагороди; прикладені зусилля; оцінка ймовірності зв'язку «зусилля – винагорода»; здатності та характер працівника; оцінка ролі працівника [7].

Якщо такими факторами як здатності працівника та прикладені ним зусилля керівники не можуть управляти, то здійснювати прямий і непрямий вплив на інші фактори є неможливим.

На результат оцінки працівником цінності винагороди та ймовірності зв'язку «зусилля – винагорода» керівництво може вплинути завдяки стабільному справедливому оцінюванню результатів діяльності працівника та наданню йому відповідної винагороди. Для того, щоб забезпечити таке справедливе оцінювання результатів праці персоналу, необхідно розробити та впровадити ефективну систему оцінювання результатів праці на підприємстві, що стане основою мотиваційного механізму стимулювання персоналу підприємства.

Формування ефективного мотиваційного механізму на практиці є досить складним завданням, оскільки кожна людина має свої особисті спонукальні мотиви (потреби, інтереси та цінності), які змінюються ситуаційно та в часі, що потребує індивідуального підходу до кожного працівника.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно комплексно та цілісно підходити до питання матеріальної та нематеріальної складової мотивації. Матеріальне стимулювання спрямовано перш за все на задоволення первинних потреб (фізіологічні), нематеріальне – на задоволення вторинних потреб (психологічні). Лише задоволення потреб нижчого рівня спонукає до подальшого задоволення потреб вищого рівня.

Максимальна ефективність мотивації досягається тоді, коли працівники виконавши свої завдання та досягнувши поставлених цілей, отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дозволить задовольнити їх власні потреби.

Крім того, для підвищення своєї ефективності система мотивації повинна враховувати як індивідуальні показники діяльності робітника, так і його структурного підрозділу та підприємства в цілому, що дозволяє максимізувати результативність сформованої системи.

Відповідно, вважаємо, що структура системи мотивації працівника повинна бути націлена на результат і може мати такий вигляд:

– основна заробітна плата;
– стимулювання за індивідуальні показники діяльності;
– стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу;
– стимулювання за результативність діяльності підприємства в цілому.

Для кожної зі складових, які належать до змінної частини заробітної плати, необхідно встановити показники діяльності, їх вимірники та відповідну їм суму стимулювання.

Доцільно зазначити, що для забезпечення оптимальності та ефективності системи мотивації працівників необхідно врахувати такі вимоги [3]:

– чітко сформулювати цілі, описуючи їх за допомогою результуючих показників;
– показники повинні бути розмежовані та закріплені окремо за робітником, структурним підрозділом, де він працює, та підприємством в цілому;
– за кожним показником повинен були закріплений відповідний розмір матеріального чи морального заохочення, або елемент компенсаційного пакету.

Ґрунтуючись на результатах теоретичних досліджень, пропонуємо на вітчизняних промислових підприємствах сформувати відповідний мотиваційний механізм, який буде орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства та дозволить підвищити ефективність системи стимулювання в цілому.

Для того, щоб такий механізм запрацював, необхідно практично втілити такі етапи:

1 етап. Формулювання цілей і розробка системи базових показників для демонстрації та роз'яснення цих цілей працівникам, а також для проведення оцінювання результативності їх праці. Слід зауважити, що для того, щоб працівник ефективно здійснював діяльність, орієнтуючись на стратегічну мету, він, передусім, має цю мету знати і розуміти її. Саме тому на першому етапі слід визначити, яким чином донести персоналу інформацію про цілі та завдання підприємства у доступній та зрозумілій для них формі.

2 етап. Оцінювання результатів роботи працівників. Для визначення особового вкладу та відповідної кількості балів необхідно розробити спеціальний лист для оцінювання досягнень працівників за базовими показниками ефективності. Важливим моментом є зрозумілість та справедливість оцінювання, що має бути основою процедури. Крім того, оцінювання має проводитись за принципами обов'язковості, загальності, систематичності, об'єктивності, гласності, демократичності та результативності.

3 етап. Коригування системи оплати праці на підприємстві. Для формування стимулів у працівників до виконання визначених на першому етапі цілей, необхідно продемонструвати працівникам, що факт виконання поставлених задач, а також отриманий результат впливатимуть на розмір оплати їх праці.

4 етап. Оцінювання ефективності та результативності мотиваційного механізму за визначеними для підприємства критеріями. Зрозуміло, що критерії обиратимуться індивідуально залежно від особливостей і цілей діяльності підприємства. Таке підсумкове оцінювання дозволить виявити та усунути недоліки в сформованій системі мотивації, що сприятиме досягненню балансу інтересів суб'єктів господарського процесу.

Практичну реалізацію запропонованого мотиваційного механізму здійснено на прикладі ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат».

Відповідно в табл. 1 представлено можливі етапи втілення відповідного підходу на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 1.
Практична реалізація етапів мотиваційного механізму

Етап	Зміст	Термін проведення
1	Директор на загальній нараді формулює стратегічну ціль підприємства. Визначає для кожного підрозділу окремі задачі та кількісні показники, які мають бути досягнуті	раз на рік
2	Керівник кожного відділу розробляє план заходів, які мають бути здійснені для досягнення наміченого результату. Для всіх заходів визначаються кількісні показники вимірювання отриманих результатів	раз на рік
3	На нараді відділу керівник цього відділу формулює підлеглим відповідні цілі, розподіляє обов'язки та призначає відповідальних за виконання відповідних задач. Бажано надавати письмовий перелік завдань із зазначенням кількісних результатів, які мають досягатися	раз на місяць
4	Наприкінці місяця працівники мають звітувати про виконання намічених керівником задач та досягнуті результати	раз на місяць
5	Керівник проводить оцінювання досягнутих кількісних показників і прикладених зусиль працівників	раз на місяць
6	На основі результатів оцінювання, отриманих на попередньому етапі, розраховується змінна частина заробітної плати працівників	раз на місяць
7	При особистій розмові із підлеглим керівник має виявити проблеми, які виникали при виконанні задач працівником	раз на місяць
8	Звітування про виконання поставлених задач перед вищим керівництвом. Озвучення проблем (обраний зв'язок). Розробка коригувальних заходів.	раз на квартал

При розробці системи базових показників для демонстрації цілей працівникам пропонується застосувати механізми побудови системи збалансованих показників і базових показників ефективності. Варто зауважити, що стратегічні цілі мають бути представлені чітко і зрозуміло через конкретні завдання та відповідні дії, реалізація яких дозволить досягнути бажані результати.

Приклад можливого формулювання завдань і відповідних дій керівником відділу збуту ПрАТ « Вінницький олійно-жировий комбінат» наведено в табл. 2.

Таблиця 2.
Задачі керівника відділу збуту

№ з/п	Показник	Мета
1	Стратегічна ціль	Зростання виручки на 10%
	буде досягнена за рахунок: збільшення замовлень від постійних, існуючих клієнтів	Зростання виручки на 3%
	збільшення кількості постійних клієнтів	Два нових клієнти на місяць + 50 тис. грн виручки; Один новий клієнт на місяць + 20 тис. грн виручки
2	Для підвищення перспективи утримання постійних клієнтів планується підвищувати якість обслуговування за рахунок: зменшення кількості та тривалості затримок при відвантаженні, збільшення швидкості обслуговування замовника в цілому (від дзвінка – до відвантаження)	Утримання 2–3-х клієнтів на наступний місяць за рахунок підвищення якості сервісу

Далі завдання відділу розподіляються між співробітниками, встановлюються кількісні вимірники та відповідні нормативи виконання (табл. 3).

Таблиця 3.
Розподіл задач між виконавцями – працівниками відділу збуту

№ з/п	Задача	Мета	Кількісний вимірник	Виконавець
1	Провести «гарячі дзвінки» по вже існуючій базі клієнтів	Отримати додаткові замовлення на базі існуючих клієнтів	Провести 100 дзвінків. Отримати 20 нових замовлень загальною вартістю 100 тис. грн	торговий агент Петров
2	Провести переговори з новими клієнтами	Залучити нових клієнтів	Провести переговори з 20-а новими клієнтами. Залучити 1-го клієнта і замовлення загальною вартістю 20 тис. грн	торговий агент Іванов
3	Провести «холодні телефонні дзвінки» (прямий маркетинг)	Залучити нових клієнтів	Провести 100 «холодних дзвінків». Залучити 2-х нових клієнтів. Отримати замовлення загальною вартістю 50 тис. грн	торговий агент Іванов
4	Прискорити темпи відвантаження	Підвищити якість обслуговування клієнтів	Кількість затримок не має перевищувати 2-х відвантажень на місяць не більше ніж на 1 добу	торговий агент Петров

Наступним етапом розробленого мотиваційного механізму є оцінювання результатів роботи працівників.

Оскільки специфіка праці і обов'язків різних відділів значно відрізняються, то вважаємо доцільним, щоб оцінювання результатів праці у кожному відділі проводилась керівником цього ж відділу. Керівники мають оцінити результативність кожного підлеглого за допомогою анкетування та визначити відповідний коефіцієнт їх участі.

Для оцінювання результативності роботи персоналу за такою системою необхідно [2]:

– ретельно вивчити значення кожного представленого критерію;

– оцінити роботу працівника по кожному конкретному критерію в певному інтервалі, причому оцінку потрібно проставляти досить об'єктивно;

– перед тим як дати оцінку конкретного працівника, необхідно оцінити за конкретним критерієм роботу інших співробітників відділу.

Відповідно керівник кожного підрозділу має дати оцінку рівню виконання поставлених задач своїми підлеглими, а директор підприємства має визначити ступінь виконання поставлених задач керівниками відділів. Для цього доцільно розробити та застосувати відповідні оціночні листи.

Приклад оціночного листа для працівників відділу збуту ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» наведено в табл. 4.

Таблиця 4.
Оціночний лист для торгового агента

№ з/п	Задача	Плановий рівень	Оцінка виконання (шкала)
1	Виконання плану по виручці	200 тис. грн.	100% 150% 10 балів …. 20 балів
2	Виконання плану по новим клієнтам (холодні дзвінки)	10 клієнтів	5 ….. … 10 ……...15 1 бал 5 балів 10 балів
3	Кількість затримок при відвантаженні	не більше 2-х затримок	1 …. … 2 ……...5 і більше 20 б 10 б 0 б.
4	Ініціативи з покращення діяльності відділу	-	10–20 балів
5	…		….
6	Всього сума балів		…. балів

Приклад оціночного листа для керівника складу ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» представлено в табл. 5.

Таблиця 5.
Оціночний лист для керівника складу

№ з/п	Задача	Плановий рівень	Оцінка виконання (шкала)
1	Підвищення обсягів відвантаження	200 тис. грн	100%.....150% і вище 10 балів 20 балів
2	Тривалість простою	не більше 10 годин на місяць	до 5 год до 10 год до.15 год і вище 10 балів 5 балів 1 бал
3	Продуктивність праці	не нижче 20 тис. грн / 1 вантажник	10 тис. грн 20 тис. грн 30 тис. грн. 5 балів 15 балів 20 балів
4	…	…	….
5	Всього сума балів		…. балів

За результатами місяця по кожному працівнику керівник відділу визначає суму балів, відповідно до якої і розраховуватиметься розмір змінної частини заробітної плати кожного підлеглого.

Зрозуміло, що такий підхід до матеріального стимулювання працівників потребує відповідних змін в системі оплати праці підприємства. Відповідно на третьому етапі необхідно провести коригування існуючої системи оплати праці.

Заробітна плата працівників досліджуваного підприємства складається з двох частин: постійна (оклад та надбавки до нього) та змінна – преміювання за досягнення результатів.

Змінна частина заробітної плати має ґрунтуватись на оцінці вкладу в реалізацію стратегії кожного працівника, що проводилось на попередньому етапі дослідження.

Відповідно при формуванні нової системи оплати праці на підприємстві перш за все пропонується врахувати стаж роботи працівника та його відповідність цій посаді. Так, наприклад, стаж 1–2 роки на підприємстві вже свідчить про стабільність працівника та його лояльність до організації, а це необхідно заохочувати. У такий же спосіб доцільно врахувати і професійну відповідність. Для цього має бути складена професіограма по кожній посаді. Так, наприклад, для посади торгового агента бажаною є така професійна відповідність: вища професійна освіта за спеціальностями «менеджмент торгівлі», «економіка підприємства», «економіка і управління» тощо, стаж роботи не менше 4-х років, сертифікати проходження курсів «ефективні продажі», «прямий маркетинг» тощо. Для керівника відділу такі ж вимоги, однак освіта має бути вища («менеджмент», або «маркетинговий менеджмент» тощо), наявність сертифікатів із проходження тренінгів «побудова системи збуту», «ефективні продажі», «прямий маркетинг» тощо.

Приклад структури постійної частини заробітної плати для співробітників відділу збуту ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» наведено в таблиці 6.

Таблиця 6.
Структура постійної частини оплати праці співробітників відділу збуту

Посада	Оклад (базовий), грн	Надбавки за вислугу, грн		За професійну відповідність, грн	
		стаж більше 1 року	стаж більше 2 років	до 100%	більше 100%
Торговий агент	5500	+300	+800	-	+300
Керівник відділу збуту	8400	-	+2400	-	+1350

Такий же підхід при нарахуванні постійної частини заробітної плати має використовуватись і для співробітників інших відділів. Сітка має переглядатись раз на рік відповідною комісією у складі директора та власників.

Змінна частина заробітної плати для працівників відділу збуту ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» наведена в таблиці 7.

Таблиця 7.
Змінна (бонусна) частина заробітної плати працівників відділу збуту, грн

Посада	Кількість балів			
	до 50	50–70	70–90	90–100
Торговий агент	400	1000	1400	1800
Керівник відділу збуту	х	1400	1800	2000

Таким чином, заробітна плата працівника відділу збуту може варіюватись від 5500 грн до 8400 грн залежно від стажу, професійної відповідності, особистого внеску у досягнення цілей підприємства.

Крім того, за підсумками звітних періодів (квартал, рік) в структурі змінної частини заробітної плати доцільно врахувати і результативність діяльності структурного підрозділу та підприємства в цілому, що також вплине на зростання вмотивованості працівників, та безпосередньо впливатиме на результати їх роботи.

Зрозуміло, що такі зміни персонал може зустріти із невдоволенням. Проте перша, нарахована за такою схемою заробітна плата, покаже працівникам справедливість цього механізму. Найактивніші працівники отримають заробітну плату на вищому рівні, ніж у попередньому періоді, і будуть задоволені, їх рівень вмотивованості підвищиться.

Такі фактори, як прикладені зусилля та оцінка своєї ролі працівником, стануть керованими тоді, коли підлеглі будуть впевнені у справедливій винагороді за їх працю.

Проте можна передбачити, що залишаться і незадоволені співробітники. Такі працівники, або ж не мають необхідних компетенцій для досягнення поставлених їм цілей, або свідомо не хочуть прикладати більше зусиль. Якщо працівник не має достатніх знань і вмінь, керівник може прийняти рішення щодо підвищення рівня кваліфікації підлеглого (провести додаткові бесіди, роз'яснення, проходження курсів підвищення кваліфікації, тренінгів). Якщо ж працівник свідомо не бажає прикладати зусилля для досягнення визначених цілей, його доцільно звільнити, а на вакантне місце залучити нову людину, яка буде у своїй роботі керуватись розробленим мотиваційним механізмом досягнення стратегічних цілей підприємства.

Варто зауважити, що завищення ставок заробітної плати та премій не є доцільним, оскільки це може призвести до перевищення приросту заробітної плати над приростом продуктивності праці та прибутку. У такому разі постає питання, яким чином винагороджувати працівників, щоб це було вигідно для підприємства, а працівники відчували справедливість винагороди та задоволення від праці. У такому разі доцільним є застосування і нематеріальних мотиваторів, які задовольняють потреби вищих рівнів людини [6].

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах стосується теорії збагачення змісту та гуманізації праці.

Збагачення змісту праці забезпечує більшу змістовність праці та більшу відповідність між змістом праці, рівнями освіти та кваліфікації працівника, а це дає змогу продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією і цим знизити плинність кадрів.

Збагачення змісту та гуманізації праці здійснюються за допомогою міжпрофесійного просування працівників з метою оволодіння новою, більш складною та творчою професією. Такі заходи не тільки поліпшують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я працівників, але й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією, тобто причетність, визнання, самоствердження, самовираження. Беручи участь в управлінні, працівник має можливості для розширення свого професійного кругозору завдяки опануванню нових знань, умінь та навичок і, таким чином, забезпечувати подальший свій розвиток [5].

В підсумку необхідно проаналізувати ефективність практично реалізованого мотиваційного механізму. Критеріями ефективності на досліджуваному підприємстві можуть слугувати такі кількісні показники:

- підвищення продуктивності праці;
- відсоток виконання планових завдань;
- зменшення плинності кадрів та ін.

Також для оцінювання ефекту розроблених пропозицій можна скористатись і факторними моделями. В даному випадку факторною ознакою є рівень ефективності системи мотивації праці на підприємстві, що є якісним показником. Відповідно оцінювання необхідно здійснювати за допомогою бальної шкали.

Висновки. Формування ефективного мотиваційного механізму за сучасних умов повинно відбуватись з урахуванням тактики та стратегії управління, забезпечуючи баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовуючи зусилля на досягнення визначених цілей і зростання результатів господарювання в цілому.

При формуванні мотиваційного механізму важливим є врахування як специфіки діяльності кожного господарюючого суб'єкта, так і особистих спонукальних мотивів працівників, які є змінними ситуаційно та в часі, що значно ускладнює це завдання на практиці.

На рівень вмотивованості працівника керівництво може вплинути завдяки об'єктивному оцінюванню результатів його діяльності та надання справедливої винагороди (матеріальної та нематеріальної).

Література.

1. Гриньова В .М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.

2. Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – Вид. 2-ге, зі змін. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ (Донец. обл.) : НКМЗ, 2014. – 666 с.

3. Єгоркіна Т. О. Ефективність управління витратами на торговельних підприємствах Донецького регіону / Т. О. Єгоркіна, О. І. Попова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2011. – Т. 1. – С.254–259.

4. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Климчук, А. М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 218–234.

5. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська / За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.

6. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. – 399 с.

7. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.

References.

1. Hryn'ova, V. M. and Hruzina, I. A. (2007), Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpryiemstva [Problems of motivation of work of the personnel of the enterprise], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

2. Daniuk, V. M. Kolot, A. M. Sukov, G. S. ta in. (2014), Upravlinnia personalom [Personnel management], 2nd ed**,** KNEU–NKMZ, Kyiv–Kramatorsk, Ukraine.

3. Yehorkina, T. O. and Popova, O. I. (2011), "Efficiency of cost management at trade enterprises of the Donetsk region", Theoretical and practical aspects of economy and intellectual property, vol. 1, pp.254–259.

4. Klymchuk, A. O. and Mykhajlov, A. M. (2018), "Motivation and stimulation of personnel in effective management of the enterprise and increase of innovative activity", Marketing and management of innovations, vol. 1, pp. 218–234.

5. Zbryts'ka, T. P. Savchenko, G. O. and Tatarevs'ka, M. S. (2013), Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel development management], Atlant, Odessa, Ukraine.

6. Tsymbaliuk, S. O. (2009), Tekhnolohii upravlinnia personalom [Technology of personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Richard D. Irwin, Homewood, USA.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2019 р.