

підприємствами з матеріально-технічного постачання [3, с. 11].

Районні сервісні формування будуть здійснювати технічне обслуговування і поточний ремонт техніки, а також виконуватимуть сільськогосподарські й інші трудові роботи за замовленням сільськогосподарських товаровиробників.

Створений таким чином ринок техніки дозволить забезпечити необхідні умови експлуатації, обслуговування та ремонту вітчизняної сільськогосподарської техніки, підвищити її надійність та ефективність.

Висновки. Отже, не викликає сумніву, що матеріально-технічне забезпечення товаровиробників АПК має першочергове значення в формуванні конкурентоспроможного аграрно-промислового виробництва, спрямованого на вирішення політичних, економічних, соціальних завдань та забезпечення продовольчої безпеки країни. Саме це викликає необхідність визначити зміст поняття матеріально-технічного забезпечення товаровиробників АПК, належного правового впорядкування цієї діяльності.

Для його визначення, на нашу думку, необхідно навести основні його ознаки та принципи. При цьому слід відзначити, що матеріально-технічне забезпечення сільського господарства залежить від особливостей сільськогосподарського виробництва, яке тісно пов'язано з обробіткою землі, обумовлених сезонністю сільськогосподарських робіт, кліматичними та економічними умовами.

Список використаних джерел:

1. Агафонов Н. И. *Эффективное использование сельскохозяйственной техники*. Москва, 2012. 62 с.
2. Андрійчук В. Г. *Економіка аграрних підприємств*. Київ, 2002. 624 с.
3. Величко Т. Г. *Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємств АПК*: автореф. дис. ... канд. екон. Наук / НУБіП України. Сімферополь, 2009. 20 с.
4. Демко А. А. Технічний сервіс АПК – реальність і потреба. *Пропозиція*. 2015. № 5. С. 6-8.
5. Зрібняк Л. Я. *Організація і планування виробництва на сільськогосподарських підприємствах*. Київ, 2009. 350 с.
6. Льошенко В. О. *Організація і удосконалення ринку матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників*: автореф. дис. ... канд. екон. наук / ДДАУ. Дніпропетровськ, 2014. 20 с.
7. Масло І. П. Проблеми та перспективи розвитку механізації та електрифікації сільського господарства України // *Вісник аграрної науки*. 2010. № 8. С. 5-9.
8. Мельник І. І., Тивоненко І. Г., Фришев С. Г., Бабій В. П., Бондар С. М. *Основи інженерного менеджменту*. Київ, 2006. 525 с.
9. Остапенко Т. М. *Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств*: автореф. дис. ... канд. екон. наук / ЛНАУ. Луганськ, 2008. 20 с.
10. Підлісецький Г. М. Економічні проблеми технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка України*. 2008. № 11. С. 81-87.
11. Саблук П. Т. *Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва*. Київ, 2000. 264 с.
12. Яковенко В. Я. Перспективні напрямки технічного переоснащення агропромислового комплексу. *Техніка АПК*. 2010. № 5. С. 6-7.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК 331.101.3

Шубала І. В. к.е.н., доцент

Гура І.С., Гура О.С., студенти магістратури

Луцький національний технічний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано загальні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: персонал, мотивація, система мотивації, стимули, підприємство.

Шубала І.В., Гура І.О., Гура О.О.

НАПРАВЛЕННЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обоснованы общие направления совершенствования системы мотивации персонала на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: персонал, мотивация, система мотивации, стимулы, предприятие.

Shubala I., Gura I., Gura O.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTERPRISE STAFF MOTIVATION SYSTEM

The article substantiates the general directions of improvement of the system of motivation of personnel at domestic enterprises.

Key words: personnel, motivation, system of motivation, incentives, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективність праці на кожному робочому місці визначає рівень економічної ефективності функціонування підприємства загалом. Серед різних чинників, що зосереджуються на активізації зусиль персоналу підприємства спрямованих на підвищення результативності їх діяльності є мотивація праці. В Україні на сучасному етапі розвитку проблема мотивації набуває важливого значення, тому що вирішення цього питання, можливе лише за умови створення правильних мотиваційних систем, які будуть стимулювати працівників до ефективного функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженню питань, пов'язаних з мотивацією персоналу підприємства приділяють увагу багато вітчизняних вчених, таких як: Биба В., Дикань Н., Дуда С., Занюк С., Зеленько Г., Колот А., Крушельницька О., Мельникова К., Мочерний С., Мушкін І., Продиус О., Стрельбицький П., Труш Ю., Швець А. [1-14] та багато інших, а також зарубіжних вчених, зокрема: Маслоу, Мак-Клелланд, Гецберг, Портер-Лоулер, Врум та ін. Однак, процес формування нових та вдосконалення існуючих систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах потребує подальшого наукового дослідження, що в може стати основою для розробки нових дієвих методів та інструментів мотивації персоналу.

Цілі статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні загальних напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Мотивація формує процес особистого психологічного стану людини, який визначає поведінку, створює активність та мотивує її. З іншого боку, мотивація виступає як бажання працівника задовольнити свої потреби, тобто це поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мотивують людину до діяльності і дають їй мету для досягнення певних цілей.

Традиційно мотивація в Україні зазвичай зводиться до оплати праці: підвищення заробітної плати, бонусів, премії, надбавок, доплат, пільг тощо, але у більшості випадків такі методи малоефективні. Тому при створенні систем мотивації велику увагу слід приділити вивченню зарубіжного досвіду мотивації. Запровадження зарубіжних моделей мотивації праці дозволить українським підприємствам створювати високий кадровий потенціал, який володітиме новітніми методами мотивації працівників.

Створення ефективної системи мотивації працівників є важливим завданням для кожного керівника, адже це безпосередньо впливає на продуктивність робочої сили, а продуктивність підприємства залежить від рентабельності та конкурентоспроможності

компанії. Тому основним завданням мотивації праці є формування у працівників бажання працювати ще краще для того щоб отримати кращі результати, а відповідно й певну винагороду за це.

Вчені виділяють дві теорії мотивації: змістовні та процесуальні. Дані теорії мають основний вплив на управління персоналом та мотивацію праці в цілому.

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на внутрішніх спонуканнях людини, її потребах та пов'язаних з ними чинниками, що визначають поведінку людей та направляють її діяльність в потрібний напрямок. Відомими вченими, які були прихильниками дані теорії є: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг.

Процесуальні теорії аналізують, як люди поділяють свої зусилля на досягнення різних цілей і як вони вибирають певний тип поведінки. Ці теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінку людини визначають не тільки вони. Відповідно до процесуальних теорій поведінка людини – це функція її сприйняття та сподівання, яка пов'язана з конкретною ситуацією. Такі теорії вивчають поведінку людини на підприємстві та направлення її зусиль на досягнення поставлених перед нею цілей. Вченими, які вивчали і підтримували процесуальні теорії є: В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер-Е. Лоулер.

У багатьох розвинених країнах сформувалися свої власні моделі мотивації праці. Можна виділити найбільш відомі моделі мотивації праці такі як: японська, американська, англійська, французька, шведська та німецька.

Зарубіжні вчені дослідили, що найбільш придатними для України моделями є американська, англійська та французька моделі, тому, що вони поєднують різні стимулюючі важелі та полегшують їх використання на підприємствах.

Запроваджуючи американську модель можна орієнтуватися на такі аспекти:

- використовувати нетрадиційну форму оплати праці;
- підвищувати заробітну плату по мірі підвищення працівників по посаді, кваліфікації;
- виплачувати індивідуальні надбавки до заробітної плати працівникам за якісно виконану роботу;
- встановити залежність заробітної плати від результатів діяльності всього колективу, а не тільки окремої особи, для того щоб працівники були зацікавлені у отриманні хороших результатів.

Отже, система мотивації повинна давати поштовх працівникам до творчої активності, давати можливість кожному окремому працівникові проявити себе та показати свої ділові та особисті якості.

Основними труднощами, що виникають при розробці та впровадження системи мотивації персоналу є:

- недостатнє розуміння керівників значення нематеріальної мотивації для підвищення ефективності праці працівників, а відповідно й діяльності підприємства;
- невчасне мотивування працівників, тобто отримавши позитивний результат своєї діяльності працівник не отримує винагороду протягом короткого проміжку часу, що зменшує бажання працівника до подальшої ефективної діяльності;
- відсутність обліку системи мотивації праці та вчасної оцінки її ефективності;
- відсутність інформаційної прозорості та доступності персоналу щодо чинників мотивації, які застосовуються на підприємстві;
- порушення або недостатнє дотримання керівником обіцянок щодо мотивування працівників;
- нестабільність системи мотивації праці.

Система мотивації праці повинна постійно вдосконалюватися та доводитися до відома працівників. Від цього залежатиме, те чи зможе взагалі існувати нова система мотивації на підприємстві.

Керівники повинні використовувати, як матеріальні так і нематеріальні методи мотивації. Ці методи повинні бути простими і зрозумілими для кожного працівника.

Матеріальні методи мотивації включає в себе виплату винагород але вони повинні бути обґрунтовані, тобто сума винагороди повинна бути достатньо великою але виплачуватися рідше, або сума заохочень має бути меншою але виплачувати їх частіше.

До нематеріальних методів мотивації можемо віднести просування по службі. Досвідчений керівник повинен намагатися створити в своїх працівників почуття перспективи та задоволення своєю роботою. Працівники повинні знати, що в саме на цьому підприємстві вони мають умови для їх професійного зростання. Кар'єрний ріст працівників допомагає підприємству заповнювати відкриті вакансії працівниками, які вже розкрили свої знання та здібності. Це також допомагає працівникам, тому що це задовольняє їх бажання до успіху, та самоповаги. Але при такому керівництві повинно бути прийняте при прийнятті рішення про просування кар'єрний ріст керівництво повинне враховувати те, що підвищувати потрібно лише тих працівників, які мають здатність ефективно працювати на новій посаді. Іноді керівники підвищують тих робітників, які добре виконують свої поточні обов'язки, але не справляються з новими обов'язками на новій посаді.

Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

Якщо запроваджена систем викликає суперечки між працівниками чи працівниками та керівництвом, то така система мотивації повинна переглядатися та змінюватися.

Щоб нова система мотивації була ефективною потрібно:

- визначити модель процесу мотивації: потреби -мета-дія-досвід-очікування;
- визначити фактори, що впливають на мотивацію того чи іншого працівника;
- визначити потреби кожного окремого працівника та сформувані такі умови при яких ці потреба будуть задоволені;
- максимально використовувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації;
- застосовувати організаційні та психологічні методи мотивації;
- намагатися зробити так, щоб мотивація персоналу носила не тимчасовий, а постійний характер;
- створити умови для розвитку та вдосконалення знань та навиків персоналу.

Мотивація працівників є важливим фактором у вдосконаленні функціонування підприємства та його конкурентоспроможності.

Впровадження різних форм мотивації є необхідною умовою для поліпшення організації управління персоналом, ввівши відповідну структуру управління, через яку оцінюють компетентність своїх працівників.

Персонал виступає таким невичерпним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, досягти конкурентних переваг, підвищити продуктивність.

Система мотивації, яку обирає той чи інший керівник повинна мати взаємодію між керівником та працівником.

Керівники підприємств у своїй діяльності повинні спиратись на досвід зарубіжних країн, брати з них та намагатися впроваджувати ті ж показники, що і у них, але на даному етапі основна увага повинна приділятися рівню оплати праці, її підвищення та

мотиваційної ролі. Вивчення досвіду застосування системи мотивації розвинених країн дає можливість запровадити нові методи мотивації працівників, як матеріальні так і нематеріальні.

Щоб підвищити зацікавленість працівників у своїй роботі та зменшити плинність кадрів, яка пов'язана з низькою заробітною платою на більшості вітчизняних підприємствах, пропонуємо реалізувати такі компоненти системи мотивації:

- ставити перед працівником чітко сформовані та досяжні цілі (детальне пояснення посадових обов'язків працівника, завдань, що ставляться перед ним, та вони повинні відповідати професійній компетенції працівника);

- здійснювати навчання працівників за рахунок підприємства;

- створити прозору систему мотивації та систему оплати праці для працівників;

- передавати управлінські функції працівникам, тобто здійснювати поступове підвищення у посаді;

- публічне визнання та подяка працівникам за сумлінно виконанні обов'язки (присвоєння почесних грамот, дипломів, відзнак) ;

- керівник повинен прислуховуватися до думки працівників та враховувати їхні пропозиції та бажання;

- покращення трудової дисципліни та організації праці в цілому;

- створити дружню атмосферу в колективі та між колективами (підтримка і взаєморозуміння у колективі за допомогою проведення корпоративних заходів таких як: професіональне свято, дні народження, Новий рік, екскурсії тощо);

- вчасно переглядати виробничі норми та нормативи, таким чином покращити контроль нормування праці;

- зменшити надлишок працівників та підвищення їх кваліфікації;

- встановити суми винагороди в залежності від рівня кваліфікації, якості роботи, досвіду;

- встановлення надбавок, премій за сумлінну працю;

- надавати персональні надбавки до посадового окладу;

- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням ініціативності та старанності працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на виробництві, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

- надання безкоштовних путівок на відпочинок для працівника та його сім'ї один раз на рік;

- як додаток до заробітної плати за якісно виконану роботу надавати відзнаки, сертифікати чи подяки;

- надавати додаткові відгули;

- надавати подарунки для дітей співробітників, у тому числі поїздки та екскурсії.

Щоб досягнути кращого результату від впровадження нової мотиваційної системи потрібно дотримуватися таких вимог:

- розмір винагороди працівника повинен відповідати результату його діяльності;

- працівник повинен бути наперед ознайомлений з величиною винагороди за свою діяльність;

- винагорода повинна бути адекватною порівняно з результатом діяльності та мірою витрат праці відповідного працівника;

- винагороду по-можливості повинні отримувати більшість працівників, особливо молоді спеціалісти, щоб у них були стимули до професійного зростання;

- винагорода повинна бути своєчасною;

- винагорода має нести відповідну значущість для кожного працівника;

- правила нарахування винагороди повинні бути прозорими й зрозумілими для кожного працівника й справедливими стосовно них.

Кожне підприємство відповідно до специфіки своєї діяльності, визначених цілей, стратегії та політики повинне самостійно сформувавши свою власну систему мотивації виходячи зі своїх можливостей та перспектив розвитку.

Висновок. Отже, ефективність мотивації персоналу на підприємствах повинна базуватися на зовнішньоекономічних умовах, що здатні впливати на вирішення конкретного питання; зрівнянні системи мотивації з стратегією підприємства, яка насправді є основою для високих результатів діяльності працівників та підприємства в цілому; передбачити ефективний процесу мотивації на підприємстві, що визначається ступенем досягнення економічних та соціальних цілей компанії та працівників, що досягається оптимальним балансом економічних та соціальних інтересів залучених сторін.

В першу чергу, працівник підприємства повинен відчувати свою необхідність для даного підприємства, розуміти своє значення для нього. Добре спланована система мотивації може значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємства, оскільки незадоволений працівник не буде якісно виконувати свою роботу, буде розповсюджувати негативну інформацію про підприємство, за що підприємство втрачатиме свою репутацію та престиж у суспільстві.

Таким чином, необхідною умовою забезпечення ефективності використання персоналу підприємства є розробка зрозумілої для усіх працівників мотиваційної системи оплати праці та нематеріального стимулювання, яка б враховувала потреби працівників і спонукала їх до досягнення максимальних результатів праці, підвищуючи результати роботи підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Боба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство : електронне наук. вид.* Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171.
2. Дикань Н. В., Борисенко І.І. *Менеджмент: навч. посібник.* К.: Знання, 2008. 389 с.
3. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць.* Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20(14). С. 188–193.
4. Занюк С. С. *Психологія мотивації : навч. посібник.* К.: Либідь, 2002. 304 с.
5. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2012. Т. 133. С. 65–71.
6. Колот А. М. *Мотивація персоналу: підручник.* К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. *Управління персоналом: навч. посібник.* К.: Кондор, 2003. 296 с.
8. Мельникова К.В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес Інформ.* 2014. № 4. С. 262–266.
9. Мочерний С.В. *Економічна енциклопедія: в 3 т. [та ін.].* Київ–Тернопіль: Академія, 2000. Т.1. 864 с.
10. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал.* 2009. № 4. С. 44–49.
11. Продіус О., Олексів М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету].* 2015. № 12. С. 188–200.
12. Стрельбичський П.А., Стрельбичька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець–Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2015. Вип. 10. С. 323–333.
13. Труш Ю.Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 2. С. 98–101.
14. Швець А., Тубальцева Н., Баланенко О. Мотивація як фактор підвищення ефективності відтворювальної діяльності підприємства. *Економіст.* 2015. № 6. С. 13–16.

Рецензент: д.е.н., проф. Шубалий О.М.