

УДК 331.101

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.3(43).183678

Н. М. Столбуненко,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, 65044, м. Одеса, Україна
e-mail: talya18@mail.ru

В. А. Іванчо,

студентка 2-го курсу магістратури
спеціальності «Менеджмент готельно-ресторанної діяльності»
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, 65044, м. Одеса, Україна
e-mail: ivanchov@gmail.com

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В статті досліджуються сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Проаналізовано сучасні теорії мотивації, особливої уваги надано процесуальним теоріям. Авторами було запропоновано правила ефективної мотивації персоналу. Проаналізовано типові стимули, які є актуальними для сучасного українського підприємства. Здійснено пошук найбільш ефективних методів стимулювання. Особливої уваги надано соціальної політиці підприємства як інструменту економічного стимулювання. Досліджено основні проблеми процесу стимулювання та мотивації персоналу сучасного підприємства.

Ключові слова: мотивація; стимулювання; персонал; соціальна політика.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Персонал сучасного підприємства є основним фактором його конкурентоспроможності. Ефективність та продуктивність діяльності персоналу є запорукою успіху. Впливати менеджмент підприємства може на ці параметри лише завдяки стимулюванню та мотивації персоналу, що і робить цю проблематику актуальною у всі часи, оскільки досі немає універсального інструменту мотивації та стимулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасних технологій мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питанню мотивації було приділено багато уваги теоретиками наукового управління. Їх наукові концепції було покладено у підґрунтя формування теорій мотивації.

Сучасні теорії мотивації поділяються на:

Змістовні;

Процесуальні.

Змістовні теорії ґрунтуються на визначенні потреб і ідентифікації мотивів особистості, які спонукають людей діяти цілком певним чином.

Процесуальні теорії не заперечують, що людина діє на основі мотивів і з метою задоволення потреб, але зосереджують свою увагу на поведінці людей з урахуванням їх виховання і пізнання.

I. Найбільш відомими *змістовними теоріями мотивації* є теорії А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда і Ф. Герцберга. В цілому ці теорії орієнтовані на дві групи потреб: первинних, що пов'язані з фізіологічними факторами, і вторинних, які за своєю природою є психологічними.

II. Серед *процесуальних теорій мотивації* найбільшу популярність здобули теорія очікування, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Так, В. Врумом була розроблена теорія очікування. Очікування – це оцінка даної особистістю ймовірності певного події. При аналізі мотивації теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати – винагорода – задоволеність винагородою [1, с. 376]. Виходячи з теорії очікувань моти-

вація і задоволеність, одержувані працівником, залежать від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результатам його праці.

Якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутим результатом і бажаною винагородою, мотивація буде слабшати і працівник буде прагнути мінімізувати витрати своєї праці.

Теорія справедливості доповнює теорію очікувань, констатує, що люди не тільки визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а й співвідносять власну винагороду з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. При дисбалансі між винагородами колег мотивація також знижується. Усунути дисбаланс можна, або збільшивши винагороду, або зменшивши зусилля.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили модель мотивації, що об'єднала теорію очікування і теорію справедливості. У моделі Портера-Лоулера взаємопов'язані п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до цієї теорії, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль буде залежати від цінності винагороди і від того, наскільки працівник упевнений у стабільності винагороди за свою працю. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії, результативність повинна неухильно підвищуватися [2, с. 190–214].

Один з найбільш важливих висновків з цієї моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення і, отже, сприяє підвищенню результативності праці.

Розробки психолога В. Скіннера лягли в основу теорії посилення, ключова ідея якої полягає в тому, що поведінка людей зумовлена результатом їх дій в подібній ситуації в минулому. Витя-

гуючи уроки з досвіду попередньої роботи, працівники намагаються виконувати ті завдання, які ведуть до бажаного результату, і уникати тих завдань, які призводять до небажаних результату.

Одним із сучасних напрямків у мотивації персоналу є концепція партисипативного управління, яка виходить з того, що задоволеність працею залежить від зацікавленості індивіда брати участь у різній внутрішньо організаційній діяльності. Отримуючи задоволення від можливості самостійно приймати рішення, як краще здійснювати свою трудову діяльність, контролювати кількість і якість своєї праці, брати участь у раціоналізаторській діяльності, розробляти пропозиції щодо підвищення рівня роботи працівників і організації в цілому, людина діє з більшою віддачею, більш якісно і продуктивно.

В цілому, проаналізувавши існуючі теорії та форми мотивації й стимулювання праці персоналу, можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників:

1. Мотивування дає результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, мають заслужений статус. Інтер'єр і розмір кабінету, участь в престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення результативніше негативного.

4. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічаються, але і відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподіване винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися в вигляді обіцянок.

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненням, не чекаючи завершення всієї роботи, так як великі успіхи важко досяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Але для цього спільне завдання повинно бути розділене і сплановано по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка і належна винагорода, що відповідає об'єму реально виконаної роботи.

Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самоствердженні. Успіх тягне за собою успіх. Як правило, великі нагороди, рідко кому дістаються, викликають заздрість, а невеликі і часті – задоволення. Без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, іноді цього не слід робити заради збереження колективу.

Типовими для українських підприємств є такі стимули:

- підвищення на посаді;
- розширення повноважень;
- збільшення влади;
- надання частки економічного ефекту;
- визнання;
- найкраще місце за столом на нараді;
- усна подяка керівника в присутності колег;
- можливість прямого спілкування з вищим керівництвом;
- матеріальна премія з зазначенням «за що»;
- страхування життя і здоров'я;
- оплата медичних послуг;
- позачергова оплачувана відпустка;
- гарантія збереження робочого місця;
- позики зі зниженою ставкою на навчання;
- придбання житла;
- оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин;
- тощо.

У конкретного підприємства не може бути стандартного пакету стимулів. Стимулювання повинно бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника.

Найбільш ефективними методами стимулювання персоналу у сучасній практиці є:

Покарання як засіб мотивації працівників. В одних фірмах воліють більше карати, в інших – більше заохочувати, десь знайшли дійсно золоту середину. Рівень покарання залежить в першу чергу від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть завдати шкоди фірмі. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить людині повторити ці дії в майбутньому і стане прикладом всьому трудовому колективу.

Таким чином, покарання ефективно, коли ця дія спрямована на надання необхідного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати проступку.

Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після проступку підлеглого начальнику буває досить просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей – це найбільш поширений тип мотивації. Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії такого роду.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, не пропустив жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, постійно займаються спортом.

4. Спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в даний момент.

5. Удосконалення системи організації праці та управління. Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

6. Соціальна політика організації є також найважливішим інструментом економічного стимулювання:

– По-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасовою непрацездатністю, безробіття, тощо), встановлені на державному або регіональному рівні.

– По-друге, організації надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина політики управління персоналом являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру. Зацікавленість працівників у роботі в організації, її успішної економічної діяльності тим вище, чим більше кількість наданих пільг і послуг. Це призводить до скорочення плинності кадрів, так як працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги при звільненні. Така політика може забезпечувати додатковий дохід працівників у разі невисокого рівня заробітної плати (наприклад, на державних підприємствах) або пропонуватися в інтересах залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при високому рівні оплати праці.

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дозволяє скласти приблизний укрупнений перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, що надаються в різних формах:

– Матеріальна грошова форма: виплати на придбання власності і майна компанії; надання пільгових кредитів; витрати на недержавне медичне страхування; туристичне страхування; стра-

хування майна працівників; оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад, при вступі в шлюб); оплачуваного робочого часу при скороченому передсвятковому дні; оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах і їх оплата; оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з трудовим законодавством; надання оплачуваних відпусток, встановлених за законодавством; грошові винагороди та компенсації, що надаються в зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстремими випадками (крадіжками, пожежами, тощо); дотації на харчування в їдальнях організації; оплата комунальних послуг; оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні по корпоративному тарифу; оплата проїзду до місця роботи і по місту; надання в користування службового автомобіля; прогресивні виплати за вислугу років; «Золоті парашути» – це виплата декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію; корпоративна пенсія – доповнення до державної пенсії з фондів підприємства; одноразова винагорода пенсіонерам з боку фірми (підприємства).

– Матеріальна негрошова форма: користування соціальними установами організації; користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця; підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця; поліпшення соціальних умов праці; підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідування різних культурних заходів; безкоштовного доступу в Інтернет, тощо.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей в забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок – це обладнання в компаніях спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо не

давати людям відпочивати, то вони не зможуть і продуктивно працювати. Якщо дозволити працівникові відчувати себе як вдома, то, швидше за все, він і за роботу візьметься старанним.

Частиною соціальної політики організації є загальнофірмові заходи – свята, наприклад, присвячені випуску нової моделі продукції, дні підприємства, екскурсійні поїздки, оплачувані централизовані обіди, вечірки. Переваги подібних заходів полягають в забезпеченні гарного відпочинку співробітників компанії, усунення накопичилася у співробітників втоми. Крім корисного для компанії і приємного для працівників відпочинку, саме в різноманітних корпоративних святах, як і в інших корпоративних заходах, можливо згуртування працівників організації, розвиток командного духу, формування позитивної корпоративної культури. Дослідження показують, що місце проведення свята великої ролі не грає, успішність буде залежати в основному від програми свята, від уміння його організувати і провести, від створеної атмосфери.

7. Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця. Особливо актуальні дані інструменти для організацій з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад, державні організації (в тому числі в органах влади та місцевого самоврядування).

До нематеріальних стимулів можна віднести:

– Винагороди-вдячності. До подібних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, зроблений у трудовій книжку. Навіть комплімент співробітникові можна розглядати як одну з форм заохочення.

– Винагороди, які пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника, тощо [3, с. 66–69].

Крім того в практиці управління поряд з традиційними класичними методами стимулювання, що було розглянуто вище, можуть бути застосовані нетрадиційні методи. Сьогодні у сучасній практиці управління роль нестандартних методів мотивації та стимулювання збільшується.

Найчастіше менеджмент підприємств мотивацію пов'язує з потребами співробітників і, виходячи з цього, підбирає відповідні для них нестандартні методи заохочення. Вони можуть бути одноразовими і на постійній основі.

Прикладами одноразової мотивації можуть служити оплата дорогого лікування, оплата навчання дітей співробітників або допомога з одруженням. Крім того, існує незапланована мотиваційна акція. Як приклад, можна розглянути випадок, коли менеджер призначає збори, на яких оголошує, що кращий співробітник місяця нагороджується сертифікатом на вечерю в дорогому ресторані за те, що він виконав більше всіх продажів за поточний місяць. В наступному місяці очікується, що відсоток продажів у інших працівників збільшиться, але менеджер нагородить співробітника за інший показник. Таким чином, співробітники не знатимуть, за що буде призначено заохочення. Така нестандартна мотиваційна акція призведе до того, що працівники будуть намагатися виконувати всі категорії завдань якісніше.

Міжнародний досвід використання нестандартних мотиваційних механізмів є найбільш цікавим. Так, наприклад, в Японії власниця однієї маркетингової компанії, в якій працюють тільки жінки, ввела в мотиваційну систему відгули, пов'язані з причиною «розбитого серця» [4]. Таке рішення було прийнято після проведення опитування серед співробітниць, які страждали через розрив зі своїми «половинками» і після чого не могли зосередитися на виконанні роботи.

Іншим яскравим прикладом може служити різноманітна не-класична мотиваційна діяльність компанії «Google». Наприклад, до штаб-квартири в Каліфорнії щотижня приїжджає пересувна перукарня, в якій будь-який охочий може безкоштовно підстригтися.

Також поширеним є метод нетрадиційного стимулювання як бізнес-ланч. Так наприклад, для персоналу компанії Сбербанк Росії, в якості заохочення за хорошу роботу передбачені запрошення на обід з президентом.

Поряд зі звичайними методами мотивації окремі компанії практикують і нестандартні прийоми спонукання співробітників

до праці і поліпшення їх психологічного стану. В більшості випадків вітчизняні організації не розробляють жодних нових методів, а лише переймають успішний досвід у зарубіжних колег.

Вже за часів Ф. Тейлора в рамках експерименту на одній з фабрик, де працювали в основному жінки, було доведено, що домашні тварини, зокрема коти, можуть підняти настрій, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню продуктивності праці. У зв'язку з цим у багатьох американських корпораціях («Google», «Amazon», тощо) співробітникам дозволено брати з собою на роботу улюблених вихованців.

Список нестандартних способів мотивації можна нескінченно продовжувати. Але все ж за оригінальністю і різноманітністю методів українські підприємства поки поступаються розвиненим країнам. До того ж менеджмент багатьох вітчизняних компаній характеризується відсутністю інноваційного мислення, що виражається у використанні застарілої системи поглядів на управління персоналом, зокрема застосування стандартних способів мотивації (преміювання, публічне визнання заслуг, розширення повноважень, тощо) і відсутності будь-якого бажання вдосконалити їх [5].

В Україні близько 60 % працівників дотримуються думки, що основний стимул до праці – це отримання необхідних коштів для існування. І тільки близько 20 % на перше місце ставлять задоволення від роботи, від її соціальної значущості незалежно від розміру оплати.

Відповідно, при створенні системи стимулювання на підприємстві в основу її створення повинні бути покладені трудові мотивації. У сьогоdnішній української ситуації це матеріальний фактор як засіб для існування.

Крім цього, важливо знати, як розподіляються трудові мотивації за окремими групами працівників. Саме виходячи з цього, необхідно встановлювати різні системи оплати праці та стимулювання його ефективності і якості в цілому за групами працівників.

Керівники підприємств більшого значення надають важливості виконуваних робіт, отримання задоволення від трудової діяль-

ності (близько 40 %) і менша частина (близько 35 %) – матеріальному фактору.

Решта робітників на перше місце ставлять мотивацію отримання коштів для існування. Причому зі зниженням статусу працівників знижуються практично до нуля їх вимоги до роботи як до джерела задоволення і усвідомлення значущості своєї діяльності.

Наприклад, серед керівників структурних підрозділів підприємств близько 45 % на перше місце ставлять матеріальні вигоди і близько 30 % задоволення від праці, серед кваліфікованих робітників в місті відповідно 70 і 10 %, на селі – 65 і 15 %, серед некваліфікованих робітників в місті відповідно 60 та 5 %, на селі – 65 і 5 % [6, с. 48-51].

Подібного роду відмінності в типах трудових мотивів легко зрозуміти: керівники підприємств, керівники середньої ланки, як правило, добре матеріально забезпечені, у них не буває затримок в заробітній платі, вони не думають, як прогнати себе і сім'ю. Цим і пояснюються їхні потреби в задоволенні від праці. Тоді як у службовців і робітників проблеми іншого рівня – вони розглядають заробітну плату і, відповідно, роботу тільки як джерело коштів для існування [7].

Як показує досвід, на українських підприємствах в даний час основними проблемами в механізмі стимулювання та мотивації найманих працівників є:

- 1) недостатня гнучкість механізму формування оплати праці, його неспроможність реагувати на зміни в ефективності і якості праці окремого працівника;
- 2) відсутність взагалі будь-якої оцінки або необ'єктивна оцінка керівниками індивідуальних трудових показників найманих працівників;
- 3) відсутність справедливої оплати праці керівників, фахівців і службовців;
- 4) наявність необґрунтованих співвідношень в оплаті праці різних категорій співробітників;
- 5) негативне ставлення персоналу до розміру оплати їх праці та до існуючої системи стимулювання та мотивації.

Всі ці дані говорять про те, що при стимулюванні та мотивації працівників потрібен індивідуальний підхід як до працівників різного соціального і посадового статусу, так і до окремих працівникам в межах різних груп.

Висновки та пропозиції. Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств і організацій в області мотивації та стимулювання показали значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили хибність думок про абсолютне значення матеріальних чинників у формуванні лояльності персоналу.

За нашою думкою, головна мета мотивації співробітників – це викликати бажання у працівника працювати ефективно на благо компанії, для цього необхідно створити певні умови, які будуть відповідати вимогам керівника організації, а також будуть задовольняти потреби співробітників. Більш того, щоб правильно і ефективно мотивувати працівників, необхідно використовувати не тільки стандартні методи мотивації, а й розробляти свою методику мотивації всередині компанії, а також необхідно адаптувати їх під кожного співробітника індивідуально.

Емоційний підйом підлеглих – найкраща нематеріальна мотивація в організації для якісних результатів в сучасних умовах, коли часто доводиться економити і знижувати витрати. Нематеріальна мотивація співробітників в компанії можлива і необхідна, це підвищує лояльність, зміцнює командний дух, це недорого і швидко приносить плоди, бо співробітники отримують задоволення від праці. А це означає, що вони будуть знову і знову прагнути до компанії і працювати краще.

Список використаної літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; Пер. с англ. Москва : Дело, 2001. 704 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом. 5-е изд. Нижний Новгород : НИМБ, 2007. 1100 с.
3. Корзенко Н. И., Зобнина М. Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2012. № 3 (257). С. 66-69. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (звернення 21.09.2019).

4. Ярышина В. Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов. *Теория и практика общественного развития*. 2012. № 8. URL : <http://teoriya-practica.ru/-82012/economics/yaryshina.pdf> (звернення 21.09.2019).
5. Кондратьев П. Н., Петрова Д. А. Нестандартные способы мотивации персонала российских организаций. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. № 6-4. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/nestandartnyye-sposoby-motivatsii-personala-rossiyskih-kompaniy> (звернення 21.09.2019).
6. Воронкова К. И., Филатова Ю. Ю. Современные системы оплаты труда, применяемые в отечественной и зарубежной практике. *Территория науки*. 2013. № 4. С. 47-52.
7. Borshch V., Chuvakov O., Shchur R. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies* Issue 4. Vol. 4. Pp. 56-61. URL : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61> (звернення 21.09.2019).

Стаття надійшла 10.10.2019 р.

Н. Н. Столбуненко,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и инноваций,
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,
Французский бульвар, 24/26, 65044, г. Одесса, Украина
e-mail: talya18@mail.ru

В. А. Иванчо,

студентка 2-го курса магистратуры
специальности «Менеджмент гостинично-ресторанной деятельности»
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,
Французский бульвар, 24/26, 65044, г. Одесса, Украина
e-mail: ivanchov@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье исследуются современные тенденции формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Проанализированы современные теории мотивации, особого внимания предоставлено процессуальным теориям. Авторами был предложен правила эффективной мотивации персонала.

Проанализированы типичные стимулы, которые актуальны для современного украинского предприятия. Осуществлен поиск наиболее эффективных методов стимулирования. Особого внимания уделено социальной политике предприятия как инструмента экономического стимулирования. Исследованы основные проблемы процесса стимулирования и мотивации персонала современного предприятия.

Ключевые слова: мотивация; стимулирования; персонал социальная политика.

N. M. Stolbunenko,

candidate of Economics Sciences, docent,
associate professor
of Department of management and innovation
of Odessa I. I. Mechnykov National University,
24/26 Frantsuzskyi Boulevard, 65044, Odesa, Ukraine
e-mail: talya18@mail.ru

V. A. Ivancho,

student of the 2nd year master program
specialty «Management of hotel and restaurant activity»
of Odessa I. I. Mechnykov National University,
24/26 Frantsuzskyi Boulevard, 65044, Odesa, Ukraine
e-mail: ivanchov@gmail.com

MODERN TRENDS OF FORMATION OF THE STAFF MOTIVATION AND STIMULATION SYSTEM AT THE MODERN ENTERPRISE

The article examines the modern tendencies of formation of the system of motivation and stimulation of the personnel in the modern enterprise. Modern theories of motivation have been analyzed, and procedural theories have been given special attention. The authors suggested rules for effective staff motivation. The typical incentives that are relevant for the modern Ukrainian enterprise are analyzed. The most effective methods of stimulation were searched. Particular attention was paid to the social policy of the enterprise as a tool of economic stimulation. The main problems of the process of stimulation and motivation of the personnel of the modern enterprise are investigated.

The aim of this study is to analyze the staff motivation and the development of the directions to improve the stimulation and motivation process at the enterprise under current economic conditions. For this point the essence and methods of the staff motivation and stimulation were considered. The objective of this study is to identify the main areas for improvement of work motivation at the enterprise. According to this goal the analysis of employment impacts was conducted, which helped to describe more fully the results of its operations, the effectiveness of the staff and working conditions. Based on the analysis of the existing system of working motivation authors offered to take measures that will lead to the creation of the company effective motivational

environment. Through the implementation of the proposed measures on improvement of work motivation in the company the goal of any entity, namely the improvement of economic and financial results of business can be reached.

Keywords: motivation; stimulation; personnel; social policy.

References

1. Meskon, M., Albert, M. & Khedouri, F. (2001). Osnovy menedzhmenta [Basics of management]. Moskva : Delo. [In Russian].
2. Egorshyn, A. P. (2007). Upravlenie personalom [Personnel management]. Nizhnii Novgorod : NIMB. [In Russian].
3. Korzenko, N. I. & Zobnina, M. E. (2012). Effektivnye metody motivatsii i stimulirovaniia personala [Effective methods of staff motivation and stimulation]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – Herald of Cheliabinsk state university*, 3 (257), Pp. 66-69. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> [In Russian].
4. Yaryshyna, V. N. (2012). Ispolzovanie KPI kak napravlenie razvitiia sistemy greidov [Use of KPI as the trend of the development of grade system]. *Teoriia i praktika obshchestvennogo razvitiia. – Theory and practice of public development*, 8. Retrieved from : <http://teoria-practica.ru/-82012/economics/yaryshina.pdf> [In Russian].
5. Kondratev, P. N. & Petrova, D. A. (2015). Nestandartnye sposoby motivatsii personala rossiiskikh organizatsyi [Non-standard approaches to the staff motivation in Russian companies]. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. – Current issues of humanitarian and public sciences*, 6-4. Retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/nestandartnye-sposoby-motivatsii-personala-rossiyskih-kompaniy> [In Russian].
6. Voronkova, K. I. & Filatova, Yu. Yu. (2013). Sovremennye sistemy oplaty truda, primeniaemye v otechestvennoi i zarubezhnoi praktike [Modern systems of remuneration, used in national and foreign practice]. *Territoriya nauki. – Territory of the science*, 4, Pp. 47-52. [In Russian].
7. Borshch, V., Chuvakov, O. & Shchur, R. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Issue 4, Vol. 4, Pp. 56-61. Retrieved from : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>