

**Делігіоз Н.,**  
*магістр спеціальності 076 Підприємництво та торгівля*  
*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент* **Метіль Т.К.,**  
*Ізмаїльський державний гуманітарний*  
*університет, м. Ізмаїл*

## **РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Побудова ефективної системи мотивації персоналу потребують подальшого поглибленого теоретичного та практичного дослідження. Це стало необхідним в сучасних умовах через те, що без ефективної системи мотивації колективу співробітників неможливо отримати позитивні результати виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення продуктивності праці та вирішення соціальних проблем.

*Стимул* (від лат. stimulus – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності [1, с. 43].

Потрібно відзначити, що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак.

На наш погляд, треба відзначити що термін ”стимулювання праці” знаходиться в межах ”мотивації праці”, але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці. Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов’язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних [2, с. 56].

Проектування системи управління мотивацією і стимулюванням і її реалізація є важливим елементом управлінської діяльності менеджменту організації. Процес впровадження мотиваційних систем - досить тривалий за часом, складний за виконанням і дорогий процес.

На першому етапі керівник організації визначає вимоги до системи мотивації та стимулювання праці персоналу, на основі яких фахівці служби управління персоналом розробляють основні елементи системи. Проводяться

збір, аналіз і оцінка ефективності існуючих систем мотивації і виявлення проблем.

У практичній діяльності можуть виникати ситуації, при яких системи мотивації та стимулювання праці не дають очікуваного ефекту. Розглянемо деякі з них [3, с. 314]: виплата призових премій, що з'являються за несподіваним рішенням керівництва. Подібна ситуація бентежить співробітників, які не дивлячись на неочікувану радість все ж не розуміють правила дії системи мотивації та порядок дій для подальшого отримання премії; впровадження системи гарантованих премій, коли доплати виплачуються незалежно від досягнення будь-яких результатів. У цьому випадку персонал сприймає преміальну складову заробітної плати не як бонус за хорошу роботу, а як невід'ємну частину свого щомісячного доходу; встановлення недосяжних бонусів. Ця система також відноситься до помилкових випадків стимулювання праці персоналу, оскільки її створення з плином часу тільки демотивує працівників з огляду на свою очевидну недосяжності; преміювання за чужу роботу, коли результати роботи співробітників підрозділів традиційно прив'язуються до консолідованих бізнес-показниками. При цьому не враховується вплив на ці показники діяльності інших підрозділів.

Описані вище ситуації з'являються найчастіше в результаті помилок проектування мотиваційних систем. До основних причин помилкових рішень, прийнятих при створенні системи стимулювання персоналу, відносяться наступні: показники стимулювання не пов'язані з організаційними цілями; відсутня кількісна оцінка результативності праці персоналу; у співробітника немає можливості впливати на виконання поставлених завдань; застосовуються застарілі принципи стимулювання при реалізації нового виду діяльності; планування, виконання та контроль показників ефективності діяльності проводяться виконавцями самостійно.

До розробки мотиваційних систем повинні активно залучатися як лінійні керівники, так і представники профспілкових організацій чи інші обрані представники працівників. При конкретизації елементів мотиваційної системи важливо зберегти баланс між дотриманням інтересів організації та її персоналу, підібрати ефективні інструменти стимулювання, створювати найбільш прийнятні організаційні форми мотивації.

Основне завдання першого етапу - опис ситуації, що на практиці системи відповідальності і повноважень, функціональних обов'язків співробітників з метою підготовки основи для проектування необхідних змін. При цьому здійснюють аналіз документів і регламентів, проводять опис використовуваних механізмів мотивації трудової діяльності, функцій підрозділу, працівника і показників їх ефективності [4].

На другому етапі розробляють основні підходи до мотивації співробітників. Для цього визначають цілі, які організація планує досягти

шляхом матеріального і морального стимулювання персоналу, розробляють цільову модель поведінки, що їх функції для кожного співробітника, визначають ступінь його відповідальності, показники ефективності діяльності, створюють відповідні інструменти стимулювання, розробляють пропозиції щодо внесення змін до організації діяльності підрозділу.

При розробці системи мотивації доцільно керуватися вимогами: цілеспрямованості, що розробляється, чіткого визначення кількісних і якісних критеріїв і показників оцінки праці для різних категорій працівників, дотримання мотивуючого характеру системи стимулювання, своєчасності застосування системи винагород, доброзичливості відносин в колективі та ін.

Завдання заключного етапу полягає в усуненні виявлених при пробному впровадженні мотиваційної системи проблем, невідповідностей, допущених в процесі розробки системи стимулювання.

Коригування системи мотивації є безперервним процесом, який здійснюється з певною циклічністю. Зовнішня і внутрішнє середовище організації схильні до зміни і розвитку, що призводить до необхідності систематичного їх відстеження і внесення своєчасних коректив в різні елементи системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу. Ці заходи дозволяють надати процесу управління системний і плановий характер.

Таким чином, система управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу є досить широким поняттям, що включає до свого складу не тільки структури управління персоналом як функціональної підсистеми, також елементи лінійного управління організацією. Для кожної організації створюється своя система управління мотивацією з урахуванням її особливостей і потреб персоналу. Одного разу створена система не залишається чимось незмінним і повинна оновлюватися з урахуванням мінливих умов. Все це вимагає скоординованої і узгодженої спільної діяльності всіх учасників процесу управління мотивацією персоналу.

### Список використаних джерел

1. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С.45-51.
2. Сурков С., Бойко Ю., Лукашевич А. Особливості мотивації персоналу в період проведення змін. *Мотивація та оплата праці*. 2008. №4. С. 56.
3. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. 4. № 53. С. 314-315.
4. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу. URL: [http://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hutorskoj\\_marinina.html](http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html) (дата звернення: 14.05.2023).