

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Ареф'єв С.О., Йіфань Ч.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розглядаються аналіз та основні напрями мотивації праці, обґрунтовано здійснення стимулювання діяльності робітників як фактору підвищення прибутковості виробництва та здійснення бізнесу, складові мотивації праці, заходи розвитку систем мотивації праці, розроблено рекомендацій щодо її вдосконалення у системі управління підприємством з використанням мотиваційних механізмів.

**Ключові слова:** мотивація, ефективність діяльності, оплата праці, персонал, ефективне управління, людські ресурси, мотиваційний механізм управління.

## МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Арефьев С.А., Йифань Ч.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассматриваются анализ и основные направления мотивации труда, обосновано осуществление стимулирования деятельности работников как фактора повышения прибыльности производства и ведения бизнеса, составляющие мотивации труда, мероприятия по развитию систем мотивации труда, разработаны рекомендации по ее совершенствованию в системе управления предприятием с использованием мотивационных механизмов.

**Ключевые слова:** мотивация, эффективность деятельности, оплата труда, персонал, эффективное управление, человеческие ресурсы, мотивационный механизм управления.

## MOTIVATION MECHANISM OF STIMULATION OF ACTIVITY OF EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE

*Arefiev S.O., Yifan C.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Annotation.** The article analyzes the analysis and the main directions of labor motivation, motivates the activity of employees as a factor in increasing the profitability of production and doing business, making up the motivation for work, measures to develop labor motivation systems, and recommendations for improving it in the enterprise management system using motivational mechanisms.

**Key words:** motivation, activity efficiency, labor remuneration, personnel, effective management, human resources, motivational management mechanism.

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність підприємства великою мірою забезпечується професійною роботою його співробітників. Саме персонал формує конкурентні переваги підприємства, сприяє підвищенню його статусу і поліпшенню ринкових позицій, забезпеченню ефективної і прибуткової діяльності на довгострокову перспективу. Для підприємств підприємницького характеру діяльності це особливо актуально, оскільки все сильніше розвивається конкуренція, приватний капітал завойовує нові ринкові ніші. У цих умовах грамотна політика управління людськими ресурсами це передумова формування стратегічної ефективності і стабільності їхньої діяльності.

Це вимагає визначення шляхів підвищення мотивації та розроблення механізмів підвищення результативності праці в цілому на підприємствах та заохочення робітників до управління діяльністю підприємств при знаходженні перспективних напрямів реалізації стратегічних цілей. Підприємство може

реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Питання підвищення мотивації праці, її методам і стимулюванню праці досліджені в роботах таких вчених, як: М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, Л. Страут, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг. також знайшли своє відображення в працях вітчизняних економістів: О.А.Богущького, В.Г. Воронкової, В.А. Шахового та ін.

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.

Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних умовах господарювання підходи та механізми мотивації персоналу. Важливість вивчення проблеми мотивації праці в сучасних економічних умовах обумовлюється особливою цінністю людського фактора для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу. В економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння процесу мотивації трудових ресурсів, особливості формування форм, методів, а також рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

**Мета дослідження** полягає в аналізі та обґрунтуванні стимулювання діяльності робітників як фактору підвищення прибутковості виробництва, складових мотивації праці, заходів розвитку систем мотивації праці, розробка рекомендацій щодо її вдосконалення у системі управління підприємством з використанням мотиваційних механізмів.

**Результати дослідження.** Управління людськими ресурсами взагалі і персоналом підприємств зокрема було і залишається в будь-якій державі найактуальнішою проблемою, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємств і держав. Мотивування персоналу відбувалося завжди, але в залежності від певних факторів, економічного становища підприємства та країни в цілому, змінювались.

Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до фактичного зрівняння в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів в нашій державі.

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці [13, с. 59].

Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні. Тому потрібно оптимізувати процес мотивації. Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його підлеглими, основні напрями, форми та методи роботи з персоналом. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, сильного колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства. Кадрова політика включає такі елементи: тип влади в соціумі, стиль управління, філософія організації, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Мотивом діяльності людини є задоволення своїх потреб, які мають складну ієрархічну структуру, різну у різних індивідуумів. Кожна людина направляє свої зусилля на досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити його потреби. Тому найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники чекають, що якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, вони отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дозволить задовольнити їх власні потреби. Іншими словами, для ефективної мотивації потрібний збіг цілей працівників і організації. Велике значення для мотивації має усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і принесеною організації користю, з одного боку, і зусиллями, принесеною користю і винагородою своїх колег - з іншого боку.

Таким чином, оптимізація системи мотивації праці персоналу може дати [11, с. 163]:

- підвищення результативності роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням - тобто взаємозв'язок зусиль з результатом;
- прозорість системи винагороди;
- зниження плинності персоналу і подолання кадрового дефіциту;
- активізацію мотивації на досягнення значущих для компанії результатів і стратегічних цілей;
- збалансований бюджет для матеріального і не матеріального стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників;
- поліпшення командної роботи.

У процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, тобто ті, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів) [8, с.59].

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Необхідно відзначити, що форма і показники стимулювання повинні бути простими, зрозумілими для усіх працюючих і у них має бути певність, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими. У практичній діяльності менеджер повинен використовувати мотиви у певному співвідношенні, на що звертав увагу лауреат Нобелівської премії Дж. Гелбрейт [5, с.137]. Він відмічав, що одні мотиви підсилюють один одного, інші поєднуються слабо, а треті взаємо виключають, нейтралізують один одного.

Мотивація може здійснюватися шляхом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими, відвертого висловлювання думок на зборах, засіданнях, нарадах і конференціях. Для цього керівники повинні створити атмосферу відкритості і доброзичливості, проявляти постійний інтерес до ініціатив підлеглих, завжди робити посилання на їх ділові пропозиції.

Дійовими факторами мотивації в добре керованих підприємствах є усвідомлення виконавцем, що його робота важлива і суспільно корисна, тоді в працюючих з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства. Дж. Неру справедливо зауважував, що при мудрому і далекоглядному керівництві легко переконатися в тім, що врешті-решт кращим способом діставати вигоду для себе є турбота про вигоду для всього суспільства, членом якого є людина (індивідум).

Мотивація є психологічною умовою організації внутрішнього духовного світу особистості, що визначає вибір спрямованості її поведінки. Ще стародавні мислителі сформулювали закон духовного життя, згідно з яким людина, досягнувши певного рівня задоволення своїх первинних матеріальних потреб, повинна, щоб не прийти до самознищення, переключити свої спрямування на досягнення духовних цілей, що облагороджують особистість.

У менеджменті велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції по відношенню до людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т.п.). Саме прагнення “виправдати надії колег, своїх близьких”, заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі [10, с.378-384].

Можна вказати на деякі негативні моменти, що мають місце в практиці мотивації працівників виробничої сфери економіки України: надмірне захоплення

грошовим (матеріальним) стимулюванням, використання обмежених форм стимулювання (гроші, подарунки, почесні грамоти і т.п.), недотримання певних психологічних та етичних норм тощо. Тобто не в повній мірі дотримуються принципи стимулювання, набуті наукою та перевірені багаторічною практикою: комплексність стимулювання (матеріальне, творче, престижне, поєднання стимулювання і санкцій), його гласність, залучення усіх працюючих до вирішення питань стимулювання, диференціація стимулювання з врахуванням соціальних потреб працівників і їх відношення до стимулів, своєчасність і справедливість стимулювання, вибір ефективної процедури винагороди чи накладання стягнення.

До негативної мотивації іноді спричиняють проблеми соціально-психологічного характеру: взаємовідносини в колективі, психологічний клімат, що склався, часті конфліктні ситуації. Практика переконливо свідчить, що ефективніше усувати антистимули (негативні мотивування), ніж долати їх шкоду за допомогою позитивних мотивів [1, с.23-27]. У менеджменті повинні використовуватись усі форми зовнішнього впливу на особистість працюючого для того, щоб він здійснював бажані дії за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання. До матеріального стимулювання відносяться наступні фактори: основна оплата праці: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів.

Нематеріальне стимулювання, у свою чергу базується на наступних чинниках: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород.

Спектр потреб населення нашої країни досить широкий і тут не можна обмежитись лише певною сумою матеріальних благ, створенням деяких побутових зручностей і т.п. Нині великі надії покладають на приватизацію як додаткове джерело трудової активності. На думку багатьох вчених і практичних працівників, приватна власність викликає у людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу [14, с.32-37].

Для вирішення цих проблем необхідним та доцільним є слід використовувати дієві фактори мотивації, серед яких такі як: організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість), індивідуальні

міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність. Усунення різних перебоїв у роботі, так і про застосування нових, більш досконалих форм організації праці, які виступають як мотиватори високопродуктивної праці. У розвинутих країнах до нових засобів мотивації відносяться “збагачення праці”, “складна оптимізація”, флекстайм, “участь у прийнятті рішень” тощо.

До цієї групи мотиваторів можна віднести: а) розширення “вертикального набору” обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції; б) розширення “горизонтального набору” обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції; в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці; г) створення так званих “осередків якості”, що стимулюють ініціативу робітників у вирішенні різних виробничих задач тощо. Нині “осередки якості” є формою групової організації праці, яка найбільш динамічно розвивається в багатьох країнах з ринковою економікою. Ефективність цієї форми організації праці опирається на цілий комплекс досить специфічних методів, що складають саме японську модель внутріфірмового управління [9, с.112].

Менеджер повинен вміти розкривати систему перспективних ліній особистості, зв'язки майбутньої діяльності із далекими перспективами. Тобто для забезпечення успішної діяльності працівників вміло стимулювати найближчі, середні і віддалені цілі і задачі, які стоять перед особистістю. Ціль, яка набуває спонукальної сили, стає мотивом. Цілі мають велику стимулюючу силу. Людина, що не має чітко визначеної цілі, як правило, має менші досягнення в роботі, живе сьогоднішнім днем, задовольняється елементарними потребами і для неї важко підібрати спонукальні мотиви.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз: процесу мотивації в організаціях; індивідуальної і групової мотивації; змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [2].

Мотивація як основна функція 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; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [18]. За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [10].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [4].

Під такою системою трудових показників слід розуміти – сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва [15]. До основних трудових показників належать:

- продуктивність праці (середньомісячний, середньорічний виробіток на одного працівника персоналу або робітника) та трудомісткість виробництва продукції (виробничої програми);
- чисельність персоналу (середньомісячна, середньорічна, в тому числі за категоріями працівників);
- фонд заробітної плати підприємства, в тому числі за категоріями персоналу та за структурними підрозділами;
- середня заробітна плата (середньомісячна, середньорічна по підприємству: за категоріями персоналу, по структурним підрозділам);
- загальний фонд робочого часу;
- фонд робочого часу одного середньоспискового робітника;
- середня тривалість робочого дня (зміни);
- кількість відпрацьованих днів (змін, годин) одним працівником або робітником.

Мотивація безпосередньо через працю досягається шляхом перерозподілу від менеджерів верхньої ланки до менеджерів нижньої ланки більшості неуправлінських функцій, які традиційно виконуються менеджерами. Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити майже однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей [6, с.53].

Важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання.

Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків (порушень), уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул (стягнення) буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника буде співпадати з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються [17, с.33].

Для подолання дезорганізації свідомості, відчуття напруженості, небезпеки, зневіри, гніву тощо важливе значення має своєчасне забезпечення індивіда інформацією про якість виконаної ним роботи. За умов об'єктивної оцінки така інформація, з одного боку, сприяє підвищенню певності в роботі, збереженню добрих взаємовідносин між керівниками і підлеглими, оскільки відпадає неприємна необхідність нагадувати підлеглим про їх недостатнє зусилля в роботі. З другого боку, інформація про якість власної роботи може полегшувати процес самонавчання і самореалізації особистості [15].

Крім того, треба мати на увазі ще один аспект проблеми мотивації. Застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу дає можливість успішно реалізувати принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. До того ж тут важливо не тільки те, щоб оплата була справедливою, але й в не меншій мірі і те, щоб вона також визнавалась усіма працюючими. Деякі працівники, наприклад, вказують, що особистий вклад кожного керівника чи спеціаліста у забезпеченні високих результативних показників, як правило, нееквівалентний посадовому окладу. Проте дуже часто премії розподіляються пропорційно основному окладу.

Підводячи підсумки по даному розділу, зробимо висновки, що результативна праця доставляє задоволення. Вчені вважають, що почуття добре виконаної роботи викликає задоволення собою і, очевидно, сприяє підвищенню результативності (ефективності) праці. Практика управління підтверджує цю думку і зазначає, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його слідством.

Науково доведено, що існують різноманітні шляхи мотивації, менеджер повинний:

1) по-перше, установити набір критеріїв (принципів), які найбільш якісно впливають на поведінку співробітника. Ці критерії формують у працівника свою особисту філософію, що представляє основу для вибору ними свого поведіння.



Розробивши дану філософію, менеджер може створити таке робоче середовище, яке буде сприяти мотивації співробітників. Даний організаційний клімат зробить істотний вплив на відношення робітників до справи і вони легше та менш болісно будуть сприймати правила і регламент організації;

2) по-друге, створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;

3) по-третє, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб робітник був цілком мотивований і працював із повною віддачею, він повинен чітко собі представляти, що від нього чекають. Це важливо не тільки тому, що співробітники знають про чекання своїх менеджерів, їм потрібно говорити і про те, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником свідчить про його однакову доступність для всіх робітників. Зворотний зв'язок забезпечує міцну основу для мотивації.

Отже, до основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємствах можна віднести: підвищення галузевої мінімальної заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці; посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування ради з соціального захисту для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг і тому подібне).

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, розглядаючи основні теоретичні аспекти, вважаємо що грамотно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника. Тобто, головною метою системи мотивації є формування таких стимулів та умов праці, за якими співробітники бажали працювати заради досягнення поставлених перед ними задач, внаслідок чого підвищиться ефективність діяльності підприємства. А відсутність у працівників бажання працювати, тобто мотивації, частіше за все призводить до деяких проблем, а саме: низький рівень продуктивності та якості праці, висока плинність кадрів, неможливість залучення необхідних спеціалістів. Отже, ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнена шляхом забезпечення керуючої підсистеми максимізації рівня організації роботи та управління, а також стимулювання персоналу до саморозвитку для реалізації подальшого професійного зростання. Для справедливої оцінки роботи за кількістю і якістю потрібно мати важелі для стимулювання факторів продуктивної праці, таких як кваліфікація робітника, місце і складність роботи, внесок в кінцевий результат. Для цього існують різні види виплат стимулюючого характеру, до яких відносяться: виплати за якість роботи, преміальні виплати, надбавка за інтенсивність та високі результати, виплати за виконання особливо важливих та термінових робіт, виплати за стаж безперервної роботи, надбавка за напруженість та особливі умови праці; підвищувальний коефіцієнт до посадового окладу.

**Література:** 1. Базылева М.Н. Мотивация труда: сущность, теории, модели: учеб. пособие / М.Н. Базылева. – Минск: БГЭУ, 2000. – 112 с. 2. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу:

<http://www.economy.nauka.com.ua>. 3. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності // Регіональні перспективи. – 2000. - № 2-3 (9-10). – С.128-129. 4. Дарченко, Н. Д. Мотивація персонала: учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. – Краматорск: ДГМА, 2013. – 139 с. 5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с. 6. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55. 7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua> 8. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7) – С. 58-61. 9. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці/ О. Д. Матросов, С. В. Михайлик//Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995). – С. 110-113. 10. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с. 11. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова //Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14- 15. – С. 193-198. 12. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В. // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – № 15/1. – С. 58 – 62.

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ІМПЕРАТИВ**

*Ареф'єв С.О., Цзифань Ч.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розглядається сутність антикризового управління підприємством, його особливості, основні принципи та напрями антикризового управління, їхні специфічні дії, обґрунтовано необхідність впровадження системи антикризового управління, які ґрунтуються на відповідних механізмах для вітчизняних підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

**Ключові слова:** антикризове управління, принципи, механізм антикризового управління, банкрутство, фінансова криза.

## **ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИМПЕРАТИВ**

*Арефьев С.А., Цзифань Ч.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность антикризисного управления предприятием, его особенности, основные принципы и направления антикризисного управления, их специфические действия, обоснована необходимость внедрения системы антикризисного управления, основанные на соответствующих механизмах для отечественных предприятий с целью обеспечения стратегического развития в динамической рыночной среде.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, принципы, механизм антикризисного управления, банкрутство, финансовый кризис.