

Крикун Ольга Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економіки
та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Крючко Єлизавета Сергіївна
*здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-392-0-28>

СПОСОБИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні українські компанії переживають постійні зміни в управлінні економічними процесами, особливо це відбувається в умовах війни.

Велика кількість наявних наукових робіт з окресленої тематики, їх висока наукова і практична цінність належить класикам науки управління, але існує потреба в подальшому дослідженні саме технології формування методів мотивації.

Метою статті є обґрунтування способів формування системи мотивації та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління мотивацією працівників організації в дистанційному форматі.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших людей до досягнення особистих цілей і цілей організації; це внутрішній стан, що визначає поведінку людини. Таке визначення поняття мотивації дає розуміння частини процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку. Отже, найважливішим критерієм мотивації працівників компанії має бути тип впливу керівника на підлеглих.

Розрізняють мотиваційні типи впливу керівника на персонал, це матеріальні і нематеріальні стимули, які мають переваги (табл. 1).

Таблиця 1

Мотиваційні типи впливу керівника на персонал

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
<ul style="list-style-type: none"> – фінансові бонуси; – премії; – стимулюючі заходи за рахунок компанії; – фінансова допомога в релокації працівникам компанії та їхнім сім'ям 	<ul style="list-style-type: none"> – дбайливе відношення до безпеки працівників; – подяки; – гнучкий робочий час; – чіткі алгоритми дій працівників під час повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій
Переваги мотивування:	
<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності працівників компанії; – формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі; – довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів); – формування психологічного комфорту працівників 	
Слабка мотивація праці:	
не підвищується зарплата; немає просування по кар'єрних сходах; немає похвали на роботі; не відзначаються знаменні дати, не згуртовується колектив	

Джерело: [1; 2]

Дуже важливо на самому початку процесу розробки чітко визначити цілі, які компанія планує досягти, запровадивши нову систему мотивації, особливо в умовах воєнного стану. Керівництву компанії особливо важливо мотивувати команду в умовах війни, піклуватися про їхню безпеку, прислухатися до працівників, підтримувати в колективі атмосферу довіри і взаємодопомоги, визначитися, що найголовнішим в компанії є персонал.

Визначення цілей, концентрація уваги на досягненні бажаного дають можливість виробити критерії, за допомогою яких кожен співробітник здатний оцінювати свою діяльність з чітко визначеною точкою зору.

Існують вимоги до організації стимулювання праці:

– Комплексність – означає єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій компанії.

1. Комплексність припускає також наявність антистимулів.

2. Диференційованість – означає індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників.

3. Гнучкість та оперативність – проявляються у постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі [4].

Системи стимулювання праці індивідуальні, залежать від безлічі унікальних чинників, властивих конкретної організації, і не підлягають простого копіювання. Їх створення – велика праця керівників та представників кадрових, фінансових та економічних підрозділів. Для залучення висококваліфікованих співробітників потрібно враховувати:

– поточну потребу в додатковому персоналі і можливу – у найближчому майбутньому;

– способи мотивації, застосовувані в інших компаніях, середні ставки заробітної плати та ін.;

– оптимальний в даний момент обсяг витрат на персонал;

– планований на найближчі періоди (квартал, рік) рівень витрат на працівників;

– можливості здійснення управлінського обліку, необхідного для функціонування системи стимулювання праці.

Для збереження складу співробітників, зменшення плинності кадрів та мотивування неможливо обійтися без узгодження наступних факторів:

– дохід кожного підрозділу і компанії в цілому;

– організаційна і управлінська структура компанії;

– особливості роботи (фізична, творча, керівна, адміністративна);

- категорії співробітників (керівники, менеджери, інженерно-технічні працівники, робітники);
- кваліфікація, компетентності фахівців;
- ступінь відповідальності, покладеної на співробітника;
- сезонні коливання активності людей, взаємини між працівниками та відділами, рівень шкідливості виробництва.

Управління розглядається з позиції людських відносин, мотивована діяльність, з позиції лідерства і професіоналізму [3]. Дотримання балансу цих факторів є необхідною умовою для створення ефективної системи стимулювання праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за обумовлену винагороду повинен виконувати деяке коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут сфера контрольованої діяльності, де працюють мотиви уникнення, пов'язані зі страхом покарання за невиконання пропонуваніх вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

Система стимулювання праці у компанії як би виростає з адміністративно-правових методів управління, але, ні в якому разі їх не замінює. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її працювати ще краще.

Здійснення програм стимулювання праці завжди вимагає різноманітних витрат і відповідно, визначення ефективності системи стимулювання. Найчастіше при визначенні ефективності системи стимулювання праці у розрахунках використовується матеріальна її складова. Це пояснюється зручністю та можливістю точного визначення показників ефективності та виключення суб'єктивного фактору.

Показники ефективності праці характеризують рівень заробітної плати, який збільшується за рахунок високої продуктивності праці. Їх можна розділити на дві групи:

1. Комерційні, які прив'язані до цілей компанії: дохід, прибуток, дебіторська заборгованість та інше.

2. Некомерційні (якісні) показники. своєчасність подання звітів, плинність персоналу, вихід на інші ринки, залучення клієнтів, пошук нових партнерів тощо.

До показників, що характеризують задоволеність працівників розміром і формами матеріального стимулювання праці відносяться [2]:

- рівень задоволеності розміром заробітної плати;
- рівень залежності заробітної плати від кількості і якості витраченої праці;
- рівень співвідношення фактичної заробітної плати з тою, яку «zasлугує» працівник;
- рівень незадоволеності розміром заробітної плати;
- рівень задоволеності розміром соціальних виплат;
- рівень задоволеності розміром преміальних виплат.

Отже, існуюча в компанії система стимулювання повинна постійно вдосконалюватися, оскільки зміна умов зовнішнього середовища призводить до організаційних змін, а вони, в свою чергу, в сукупності зі змінами у зовнішньому середовищі можуть викликати зміну мотивації працівників. На сьогодні, під час війни, насамперед треба враховувати загальнолюдські потреби, а саме: відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. Для цього необхідно визначитися з новими критеріями коефіцієнта ефективності, важливо обговорити їх з колективом та чітко окреслити межі можливостей компанії на сьогоднішній день. А ще краще у цій ситуації дотримуватися принципів прозорості, чесності і відкритості, щоб забезпечити довіру з боку працівників компанії.

Література:

1. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2014. Вип. № 2.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
3. Крикун О. О. Геніальні принципи і інструменти ефективного менеджменту. *Економічні студії*. Львів, 2020. Випуск 1 (27). 238 с. С. 106–113.
4. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічні засади формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудових відносин. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 15–20.