Електронне наукове фахове видання "**Ефективна економіка**" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки
(Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)
www. economy.nayka.com.ua | № 8, 2020 | 27.08.2020 р.

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60

УДК 658.14/.17:331.101.3

О. А. Кравченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Одеський національний політехнічний університет, Одеса
ORCID ID: 0000-0002-1886-0303

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

O. Kravchenko
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department *of management,*
Odessa National Polytechnic University, Odessa

ORGANIZATION OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF WORK OF MANAGEMENT STAFF AT THE PRODUCTION ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та методологічних основ формування системи мотивації праці адміністративно-управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Визначено характер мотивації управлінського труда, що вимагає особливого підходу до оцінки кількісного і якісного вкладу кожного працівника. Зроблено акцент на необхідності розвитку нематеріальної складової мотивації управлінського труда. Надано огляд сучасних методів мотивування праці нематеріального характеру. Розроблено алгоритм побудови системи мотивації адміністративно-управлінського персоналу, що базується на визначенні особливостей посадових обов'язків різних категорій працівників, розподілі відповідальності за проблеми функціонування виробничого підприємства, постановці мотиваційних цілей управлінського персоналу і розподілі обов'язків щодо їх досягнення. Розроблено приклад системи мотивації управлінського персоналу, що складається з матеріальних і моральних стимулів. Запропоновано фінансування системи мотивації планувати за рахунок виконання мотиваційних цілей.

The article is devoted to the research of theoretical and methodological bases of formation of the system of motivation of work of administrative and managerial personnel at the production enterprise. The nature of motivation of managerial work is determined, which requires a special approach to assessing the quantitative and qualitative contribution of each employee. The defining role of the owner, the financial director, the commercial director, the chief technologist and the chief engineer in the decision of problems of activity of the enterprise is defined. It is emphasized that without solving the global problems of the enterprise ordinary methods of motivation are ineffective. It is proposed to determine the motivational goals of management staff in the structure of the overall goals of the enterprise. Emphasis is placed on the need to develop the intangible component of management motivation. An overview of modern methods of

motivating work of intangible nature is given. An algorithm for building a system of motivation of administrative and management staff, based on determining the characteristics of job responsibilities of different categories of employees, the distribution of responsibility for the problems of the production enterprise, setting motivational goals of management staff and the distribution of responsibilities to achieve them. The expediency of taking into account individual motivational interests of employees, selection of employees with approximately identical systems of values and priorities, differentiation of incentives to cover the system of motivation of all employees is substantiated. An example of a system of intangible incentives for management staff, which should create a sense of comfort at work, protection from possible life problems, pride in their professional achievements, respect for colleagues and subordinates. It is proposed to plan the financing of the motivation system by fulfilling the motivational goals. It is concluded that the company should plan its income and organize its receipt in accordance with the need to motivate staff to work productively.

Ключові слова: *управління персоналом; мотивація праці; матеріальні і моральні стимули; адміністративно-управлінський персонал; ефективність праці менеджерів; виробниче підприємство.*

Key words: *personnel management; work motivation; material and moral incentives; administrative and managerial staff; work efficiency of managers; production enterprise.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності виробничого підприємства в першу чергу залежить від якості роботи управлінського персоналу, який розробляє, організовує виконання, контролює, при необхідності оновлює усі процеси на виробництві. Висока мотивація управлінського персоналу у досягненні заданих цілей є акселератором високих результатів труда підлеглих і всього підприємства в цілому. Тому питання забезпечення мотивації ефективної праці управлінського складу є першочерговим завданням в системі управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наука мотивації праці базується на всесвітньо відомих працях А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, М. Фоллет. Працями вчених закладене розуміння сутності мотивації людини і особливостей поведінки працівника. Ці наукові надбання є базисом побудови будь-якої системи мотивації персоналу на підприємстві. В подальшому дослідники розвивали теорію і практику мотивації праці, серед яких можливо відзначити українських вчених Чернишову А.В., Мельник А.О. і Мельнік Л.С., Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В., Макогона Ю.В., Капранова М.А., Бірдуса А.В., Письменної М.С. та інших. В процесі розвитку теорії мотивації праці на підприємстві уточнювалися поняття мотивації і стимулів, вивчалися сучасні мотиваційні підходи до управління персоналом, порівнювалися особливості формування зарубіжних систем мотивації праці, вивчалися сучасні організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. Проте, залишаються недостатньо вивченими питання особливостей забезпечення високого рівня мотивації праці управлінського персоналу підприємства на шляху досягнення поставлених перед персоналом цілей.

Постановка завдання. На основі викладеного, завданням дослідження є визначення особливостей та розробка організаційної моделі системи мотивації ефективності праці адміністративно-управлінського персоналу на виробничому підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Мотивація являє собою *внутрішнє* спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей, інтересів та задоволення потреб. Оскільки потреби людей постійно змінюються, їх необхідно вивчати і вдосконалювати систему мотивації відповідно до нових умов [1, с. 144]. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це об’єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб. Якщо мотив є внутрішньою спонукальною силою, то стимул є зовнішньою причиною, впливом, що має цільову спрямованість та спонукає особистість до конкретних дій, в тому числі до праці. Стимулювання здійснює вплив на зусилля, старанність, неполеглевість, націленість, сумлінність персоналу організації [2]. Для різних категорій працівників існують різні цілі трудової діяльності, різні мотиви і, відповідно, – різні стимули. З цього випливає, що для отримання заданого результату праці конкретних працівників, в тому числі керівного складу підприємства, потрібно ставити цілі і знаходити дієві стимули їх вчасного досягнення, враховуючи потреби, інтереси виконавців.

Мотиваційні підходи мають ґрунтуватися на врахуванні потреб працівників (первинних – фізіологічних, вторинних – психологічних) і розробці системи стимулювання на базі винагород (внутрішніх і зовнішніх цінностей для людини). Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а інтерес – мотиви. Відповідно, мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій до отримання винагороди та досягнення певних цілей [3, с. 95].

Основним видом стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах є матеріальне (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо). Нематеріальне стимулювання (подяки, відзнаки, повага, права на отримання матеріальних благ, довіра, свобода дії та прийняття рішень тощо) присутнє, але не містить сучасних інноваційних форм. Тому доцільно вивчити можливі моделі стимулювання ефективної праці персоналу, концентруючи увагу на управлінському персоналі підприємств.

В системі мотивації персоналу поруч з оплатою праці і преміями особливе значення мають подяки, нагороди, звання, дошки пошани, щоб працівники відчували, що сумлінна і продуктивна праця має визнання. Сучасними методами стимулювання праці є поліпшення умов праці, використання системи компенсації вільним часом, можливістю підвищити кваліфікацію замість матеріальних подяк [1, с. 143]. До сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом можна віднести: незаплановану видачу оплачених сертифікатів (у магазини, салони краси, ресторани); нагородження співробітників поїздками (путівки за кордон, вихідні у СПА-готелі, день в аквапарку); надання додаткових відгулів за досягнення; оплата фото сесії з родиною у професійного фотографа; подарунки для дітей співробітників, у тому числі поїздки і екскурсії; безкоштовні перельоти для співробітника і його сім'ї до місця відпочинку один раз на рік; власний дитячий садок (поруч з офісом); навчання співробітника за рахунок підприємства [3, с. 95]. Успішно працюючи компанії креативне мотивують співробітників, будуючи власні спортивні комплекси, клініки, перукарні, хімчистки, влаштовують на роботі масажні крісла тощо [3, с. 97]. Як бачимо, існують різні методи мотивації персоналу до сумлінної праці. Проте в Україні вони мало поширені та ще не достатньо вивчені організаційно-економічні питання їх впровадження на підприємствах. Вчені на основі зарубіжного досвіду акцентують увагу на потребу впровадження сучасних конкурентоспроможних систем мотивації менеджерів компанії, направлених на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства у цілому, що передбачають розумний баланс між матеріальною і нематеріальною винагородою [4, с. 361]. У нашій країні прийнято вважати, що людина працює виключно заради грошей. Звичайно, питання про зарплату повинно стояти на першому місці, адже тільки дуже рідкісні ентузіасти працюють за ідею. Крім фінансової сторони, за кордоном помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації. Також звертається увага, що діяльність компанії дуже багато в чому залежить від атмосфери яка є в її колективі. Командна робота співробітників – це одна з обов'язкових умов успіху компанії [5, с. 335]. Вчені обґрунтовують це тим, що для сучасної людини змінилися пріоритети ієрархії потреб. Самовираження, самореалізація, соціальне визнання (статус, влада, гроші), соціальні відносини (сім'я, дружба, кохання) стали для працівника більш пріоритетними за значенням, ніж фізіологічні потреби [5, с. 337]. Здоров'я, час і комфорт зараз мають вагомий вплив на побудову ефективної системи мотивації праці. Тому у світовій практиці в компаніях часто надають медичну страховку співробітникам, що забезпечує працівникам відчуття захисту і безпеки, позитивно впливає на настрій та зосередженість на роботі. Скорочений робочий тиждень дає змогу співробітнику більше відпочити, поспілкуватись з родиною та друзями, що позитивно впливає на його роботу. Достойні і комфортні умови праці (місце для обіду, місце для психологічного розвантаження, дотримання умов техніки безпеки) також позитивно впливають на роботу [5, с. 339].

У багатьох випадках складно оцінити весь обсяг роботи співробітника, наприклад, за рік, тому розробляють систему рейтингової оцінки, в якій дуже важливо правильно встановити бальну оцінку суті виконаної роботи (укладення договору, експертний висновок, прогнозування попиту, відкриття зарубіжної філії тощо). Систему рейтингової оцінки доцільно систематично переглядати і уточнювати. На основі об'єктивних оцінок роботи, підлеглим корегують величину місячного заробітку залежно від рейтингу [6, с. 52].

На даний час у вітчизняній літературі недостає розробок особливостей побудови комплексної системи мотивації праці адміністративно-управлінського персоналу, який входить до складу промислово-виробничого персоналу підприємства, та здійснює свою трудову діяльність в процесі управління виробництвом з великою часткою розумового і інтелектуального труда.

Адміністративно-управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів та допоміжно-обслуговуючий склад. Керівники – це працівники, які здійснюють функції загального керівництва підприємством (це лінійні і функціональні керівники, керівники вищого (директор і його заступники), середнього (начальники цехів і підрозділів) і нижчого (начальники дільниць, майстри) рівнів. Спеціалісти – це персонал, зайнятий створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій, розробкою варіантів рішення окремих виробничих і управлінських проблем. Спеціалістів поділяють на спеціалістів технічного профілю (конструктор, технолог, інженер), економічного профілю (економіст, бухгалтер, фінансист, менеджер персоналу, економіст-маркетолог), адміністративно-господарчого профілю (інженер по охороні праці і техніці безпеки, начальник адміністративно-господарчого відділу) [7, с. 33]. Результати праці адміністративно-управлінського труда складно кількісно та якісно оцінити, тому виникає потреба визначення посадових обов'язків, цілей і результатів труда цих категорій працівників (табл. 1). Без цього неможливо запропонувати будь-яку системи мотивації їх праці.

Таблиця 1.
Основні посадові обов'язки основних категорій адміністративно-управлінського персоналу виробничого підприємства

Посада	Посадові обов'язки
Генеральний директор	Загальне управління всіма функціями, відповідає за виконання стратегічних цілей і завдань.
Фінансовий директор	Організація руху фінансових ресурсів, визначення джерел фінансування, переговори з комерційними банками, кредитними установами, зовнішніми організаціями, організація роботи з проведення аналізу фінансово-економічного стану, здійснення управління активами підприємства і тимчасово вільними коштами, організація аналізу витрат на закупівлю сировини і матеріалів, споживання електроенергії, транспортних витрат, торгово-комісійних та інших витрат, організація роботи по розробці бізнес-планів, фінансового аналізу, розробка пропозицій для підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.
Головний бухгалтер	Організація обліку доходів і витрат підприємства, забезпечення складання достовірної звітності, забезпечення правильного нарахування і перерахування платежів, здійснення економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності, відповідає за систему внутрішнього контролю.
Головний технолог	Організація розроблення і впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих, ресурсо- та природозберігаючих технологічних процесів і режимів виробництва продукції, що випускається підприємством, заходів по прискорення впровадження у виробництво прогресивних технологічних процесів, новітніх матеріалів, науково-технічних досягнень, складання планів упровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-технологічної ефективності, розробка технологічної документації.
Юрист	Представляє інтереси підприємства в суді, виконавчій службі, готує до підписання договори, здійснює юридичну експертизу документів, рішень, дій, працює з державними органами, веде ділову переписку, здійснює повний юридичний супровід діяльності підприємства.
Економіст планово-економічного відділу, відділу труда і заробітної плати	Планує обсяги виробництва, витрати підприємства, калькулює собівартість, планує прибуток, обґрунтовує ціни, планує фонд заробітної плати, планує склад кадрів, заробітну плату, фонд робочого часу, продуктивність праці, форми і методи оплати праці працівників, системи преміювання.
Економіст комерційного відділу	Організовує постачання, збут, логістичні потоки, управляє матеріальними запасами на підприємстві.
Інженер-технолог виробничого відділу	Контролює технологічний процес на виробництві, вирішує технологічні проблеми, бере участь в розробці та впровадженні нових технологій.
Інженер-конструктор виробничого відділу	Контролює технічний стан обладнання, організовує його ремонт і наладку, підтримання в технічно справному стані, бере участь в технічній модернізації виробництва.
Бухгалтер	Веде облік руху матеріальних цінностей, складає бухгалтерські звіти.
Технолог-лаборант	Контролює якість вхідної сировини, готової продукції.
Економіст по кадрам	Веде облік кадрів, здійснює підбір кадрів, організує підвищення кваліфікації кадрів.

Джерело: розроблено автором

Часто система мотивації управлінського персоналу базується тільки на матеріальному стимулюванні. Інженерно-технічним працівникам і службовцям встановлено штатні оклади. Періодично виплачуються премії з фонду матеріального заохочення, якщо підприємство працює прибутково. Можна говорити про зацікавленість персоналу в ефективній роботі підприємства, так як наявність прибутку робить можливим здійснення додаткових виплат. Однак складно диференціювати індивідуальний внесок кожного працівника адміністративно-управлінського персоналу в загальний результат. Також на загальний результат можуть впливати проблеми, які унеможливлюють досягнення високих результатів роботи всього підприємства. Тому пропонується в управлінській роботі підприємства визначати існуючі проблеми і

призначати відповідальних виконавців за їх рішення. Приклад проблем управління підприємством і відповідальних за їх рішення працівників апарату управління надано в табл. 2.

Таблиця 2.
Приклади розподілу відповідальності за проблеми функціонування виробничого підприємства

Проблеми	Відповідальні працівники
1. Відсутність дорогої технологічної компоненти, що знижує якість товарної продукції, зменшує попит на продукцію	господарі; фінансовий директор
2. Обсяг реалізованої продукції менше точки беззбитковості, використання виробничої потужності на 50%, збитковість виробництва, загроза банкрутства	господарі; фінансовий директор, комерційний директор
3. Низький рівень диверсифікації виробництва	господарі; фінансовий директор, комерційний директор, начальник планово-економічного відділу, головний технолог

Джерело: розроблено автором

Іноді господарі не мотивовані розвивати підприємство, не інвестують коштів на реновацію основних фондів і на отримання прибутку, формують генеральну установку на витягування максимально можливих засобів з підприємства до моменту майбутнього продажу об'єкта. Природно, що коли вище керівництво не ставить завдання підвищення ефективності підприємства, управлінські кадри не мотивовані на отримання зростання рентабельності об'єкту управління. По суті, управлінський персонал виконує завдання господарів. Зображення видимості неефективної, часом збиткової діяльності, буде результатом ефективної роботи управлінського персоналу. В такому випадку проблему неефективної роботи підприємства не можна вирішити тільки за рахунок зміни системи мотивації персоналу.

Перш, ніж визначити напрями вдосконалення мотивації персоналу, необхідно розробити стратегічні цілі розвитку підприємства. В таких умовах можна буде перед керівництвом підприємства ставити нові цілі щодо досягнення ефективності роботи підприємства.

Приклад формування мотиваційних цілей управлінського персоналу представлений на рис. 1, де для забезпечення рентабельного виробництва пропонується залучити довгострокові інвестиції в диференціацію виробництва, збільшити товарообіг, отримати прибуток, відновити ліквідність, прискорити оборотність поточних активів.

МОТИВАЦІЙНІ ЦІЛІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

↓

1. Залучення довгострокових інвестицій банку і співзасновників для створення нового виробництва в приміщеннях колишніх складів

↓

2. Створення нового виробництва в приміщеннях колишніх складів чи на іншій вільній території

↓

3. Збільшення в 2 рази сукупного товарообігу підприємства за рахунок диференціації виробництва і створення додаткового власного ринку збуту

↓

4. Отримання прибутку на рівні 10% рентабельності сукупного капіталу

↓

5. Відновлення оборотного капіталу в розмірі 30% поточних активів

↓

6. Відновлення ліквідності до рівня нормативів

↓

7. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості в 2 рази

↓

8. Створення Гудвілу підприємства

Рис. 1. Приклад формування мотиваційних цілей управлінського персоналу виробничого підприємства
Джерело: розроблено автором

Якщо перераховані цілі встановити як мотиваційні цілі, то досягнення їх повинно заохочуватися морально і матеріально. Після встановлення мотиваційних цілей визначають коло відповідальних за їх виконання відповідно до посадових обов'язків управлінського персоналу (табл. 3).

Таблиця 3.
Приклад розподілу відповідальності за виконання мотиваційних цілей підприємства

Назва цілей	Відповідальні виконавці за номер цілі
1. Залучення довгострокових інвестицій банку і співзасновників	Господарі - за все. Генеральний директор - за все. Фінансовий директор - за все. Головний бухгалтер - за все. Головний технолог - за № 2, 3, 8. Юрист - за № 1, 2, 8. Економіст планово-економічного відділу - за № 1, 2, 3, 4, 8, 9. Економіст комерційного відділу - за № 3, 6, 7, 8. Інженер-технолог виробничого відділу - за № 3, 7, 8. Інженер-конструктор виробничого відділу - за № 2, 8. Економіст бухгалтерії - за № 8. Технолог-лаборант - за № 8. Економіст по кадрам - за № 8, підбір і перепідготовка кадрів
2. Створення нового виробництва	
3. Збільшення в 2 рази сукупного товарообігу підприємства	
4. Отримання прибутку на рівні 10% рентабельності сукупного капіталу	
5. Відновлення оборотного капіталу в розмірі 30% поточних активів	
6. Відновлення ліквідності до рівня нормативів	
7. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості в 2 рази	
8. Створення гудвілу підприємства	
9. Підвищення вартості підприємства	

Джерело: розроблено автором

Різні керівники відповідають за різні цілі. Тільки господарі, генеральний директор, фінансовий директор і головний бухгалтер відповідають за все. Щоб забезпечити зростання вартості компанії, необхідно забезпечити отримання заданого прибутку. Це завдання безпосередньо вирішують фінансовий директор, фахівці планово-економічного відділу. Але від головного технолога, інженера-конструктора залежать витрати виробництва, які впливають на величину прибутку. Від професіоналізму фахівців комерційного відділу залежить величина товарно-матеріальних запасів, кредиторська і дебіторська заборгованість, що безпосередньо впливають на формування вартості підприємства. За формування доброго імені підприємства (гудвіл) відповідають всі.

Рішення поставлених завдань фахівці і керівники повинні знаходити консолідовано в цільових групах. Оскільки на підприємстві пропонується встановити 9 стратегічних мотиваційних цілей, необхідно створити 9 цільових груп, періодичне засідання яких може перетинатися, і навіть об'єднуватися в єдину велику групу, в зв'язку з однорідністю розв'язуваних завдань і ідентичністю відповідальних учасників. Об'єднані групи співробітників спільно повинні шукати рішення поставлених завдань. Так досягається мультиплікаційний синергетичний ефект. Ніхто з відповідальних осіб не буде заохочуватися за рішення окремо поставленого завдання. Цікавить комплексний результат. І якщо хтось працював дуже добре, але через іншого виконавця ми досягнуто заданого результату, ніхто не може отримати винагороду, в тому числі вище керівництво. Підприємство повинно бути націлене на кінцевий результат, а не на процес праці.

Для забезпечення досягнення мотиваційних цілей необхідно розробити систему стимулів: матеріальних і моральних. Необхідно дати свободу творчості всім співробітникам. Нездатних до творчої діяльності співробітників необхідно замінювати. Креативні творчі фахівці повинні отримувати високу заробітну плату, щоб залучати високопрофесійних фахівців.

Сутність мотивації праці зводиться до створення умов, які дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей підприємства. В системі мотивації праці персоналу повинні знаходити відображення місія, відія і перспективи розвитку підприємства, оскільки мотивація відображає цілеспрямовану поведінку і визначається їм. Відповідно до японської теорії управління "Хошен-менеджмент", всі зусилля співробітників компанії повинні бути односпрямованими. Місія компанії, стратегія, завдання, які вирішуються кожним підрозділом і кожним співробітником, сходиться в одну точку, яка максимально наближена до мети компанії і забезпечує її поступальний рух [8, с. 378].

Мотиваційний процес кожної конкретної людини часто індивідуальний. Мотиваційні інтереси окремих людей відрізняються один від одного. Спостерігається різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же прагнення може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку різних людей. Можливий і інший випадок: два працівника мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в однієї людини цей мотив домінує над всіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими засобами. У іншої людини - цей мотив співвідноситься по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-іншому.

Це необхідно враховувати при розробці системи мотивації.

По-перше, можна цілеспрямовано підбирати кадри приблизно однакового типу мотивованих, наприклад, на задоволення від процесу праці, від вирішення складних завдань.

По-друге, при розробці мотиваційної системи, необхідно підбирати комплекс різних видів стимулів, щоб кожен знаходив для себе набір тих, які найбільш дієві для нього. Це повинно бути переплетення матеріальних, моральних стимулів, гордість за колектив, за підприємство, за продукцію, що випускається.

Менеджерів по персоналу завжди цікавило питання, за яких умов людина мотивована до роботи згідно чужий задачі. Цей інтерес зростав разом з розширенням особистої свободи підлеглого. Чим більше вільним ставала людина, тим важливіше значення набувало знання того, що людиною рухає, що примушує напружувати всі сили, роблячи свою справу, яке навіть при сприятливих умовах призводить до байдужості.

Щоб створити мотиваційний механізм, який буде працювати сам, необхідно управлінському персоналу дати повну свободу прийняття рішень, визначивши чіткі цілі і результати, за досягнення яких працівники отримуватимуть винагороду.

Пропонується приклад системи мотивації управлінського персоналу, що складається з матеріальних і моральних стимулів (рис. 2).

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

А. Матеріальні стимули забезпечують високий рівень життя:
- високий основний оклад за фактом займаної керівної посади;
- додатковий оклад за особливі досягнення у праці при виконанні мотиваційних цілей;
- преміювання з фонду матеріального заохочення при досягненні заданого рівня рентабельності підприємства.

Б. Морально-матеріальні стимули забезпечують матеріальну зацікавленість і почуття захищеності, почуття єдиної родини:
- медичне страхування співробітників і членів їх сімей;
- матеріальна допомога співробітникам у разі виникнення нещасних випадків в житті їх сім'ї;
- матеріальна допомога співробітникам на оплату навчання їхніх дітей у ВУЗах;
- оплата відпочинку співробітників і членів їх сім'ї.

В. Моральні стимули:
- зручність і комфорт в роботі;
- гордість за свої професійні досягнення;
- повага колег і підлеглих;
- відчуття захищеності від можливих життєвих проблем;
- відчуття єдиного цілого з колективом співробітників;
- радість і гордість за досягнуті колективні результати.

Досягається за рахунок облаштування робочих місць менеджерів, публічної похвали і винесення подяки, інформування співробітників про особисті досягнення окремих працівників через друковані засоби, в т.ч., в ЗМІ, організації спільних свят, в т.ч. за результатами досягнення поставлених цілей.

Рис. 2. Приклад системи мотивації управлінського персоналу виробничого підприємства
Джерело: розроблено автором

Матеріальні стимули ґрунтуються на системі оплати праці.

По-перше, оплата праці керівників, інженерно-технічних працівників і службовців повинна складатися з двох частин. Оклад - базова ставка виплачується щомісяця працівникам при будь-якому результаті на сформованому рівні, забезпечує не менше трьох мінімальних заробітних плат, прийнятих на даний момент в країні. Друга половина оплати праці пропорційно досягнутому рівню мотиваційних цілей формується за рахунок двох джерел: додаткового фонду оплати праці за особливі досягнення у праці (в структурі адміністративних витрат) і з фонду матеріального заохочення (з чистого прибутку). Для виплати доплат і премій на підприємстві розробляються два Положення: "Про виплату доплат за особливі досягнення праці" і "Про преміювання".

По-друге, при досягненні підприємством мотиваційних цілей (умова обов'язкова), оклад управлінських працівників, від яких залежить результат, збільшується на 40%, формуючи додаткову частину фонду оплати праці на плановий період.

Таким чином, керівники вищої ланки заохочуються за досягнення мотиваційних цілей шляхом преміювання при досягненні етапних рівнів, і при закріпленні виконаних результатів, їм підвищується базова заробітна плата.

Система мотиваційних цілей і система матеріальних заохочень повинна розроблятися на кожен новий плановий рік.

Крім підвищення постійної заробітної плати на певний відсоток існує безліч гнучких схем оплати праці; комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, програми розподілу прибутку.

Коли така програма додаткових виплат розроблена, то розробляються нормативи формування фонду оплати праці. У разі перевиконання плану за обсягами виробництва і реалізації товарної продукції, у підприємства з'являється можливість збільшувати оклади управлінського персоналу в структурі адміністративних витрат. Підприємству вигідніше виплатити співробітникам додаткову заробітну плату за рахунок збільшення адміністративних витрат, ніж з прибутку, так як прибуток обкладається податком. Тому доцільно на підприємстві впровадити систему гнучкою оплати праці керівників за досягнутими результатами.

Нематеріальне стимулювання праці управлінського персоналу передбачає розробку таких методів, які створюють відчуття комфорту в роботі, гордість за свої професійні досягнення, повага колег і підлеглих, відчуття захищеності від можливих життєвих проблем.

Робоче місце топ-менеджерів має створювати особливий комфорт в роботі. Але ергономічність і ділова розкіш облаштування кабінету керівника не повинна контрастувати зі збитковою діяльністю підприємства. Зрозуміло, що поліпшити стан робочих місць можна при успішному виконанні цілей розвитку підприємства. Управлінський персонал повинен знати, що при виконанні мотиваційних цілей буде задоволена їх потреба в комфортних умовах праці. Це повинно бути одним з пунктів планів турботи власників підприємства про управлінські кадри.

Турботу про співробітників підприємство можна здійснювати шляхом вирішення частини проблем співробітників. Наприклад, підприємство може за рахунок адміністративних витрат здійснювати не тільки обов'язкове соціальне страхування управлінських кадрів, але і медичне страхування працівників і членів їх сім'ї. У разі хвороби або операції, лікування буде здійснюватися в хороших умовах і за рахунок страховки. Оплата путівки на відпочинок з сім'єю за особливі заслуги перед компанією може розглядатися як морально-матеріальну винагороду.

На підприємстві необхідно розробити систему святкування досягнень поставлених цілей в неформальній обстановці, наприклад на пікніку, в ресторані. Трудовий колектив повинен відчувати радість від отриманих результатів праці, розуміти цінність співробітництва, приналежність до успіхів колективної праці.

Захищеність кадрів від непередбачених ситуацій може дати система матеріальної допомоги при настанні проблем зі здоров'ям працівників або членів його сім'ї, при необхідності виплачувати вартість контракту за навчання дітей. Підприємство може частково видавати безоплатну матеріальну допомогу, а також давати безвідсотковий кредит. Проблеми співробітників повинні ставати проблемами підприємства. Всі співробітники тоді будуть відчувати себе членами однієї великої родини. Керівництво підприємство повинно дбати про своїх працівників. Зрозуміло, що збиткове підприємство нічим не може допомогти своїм працівникам. Керівні працівники повинні знати, що виконання мотиваційних цілей підприємства принесе не тільки дивіденди власникам, а й матеріальну і моральну винагороду за їх інтелектуальну праця.

Висновки з проведеного дослідження. Система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем матеріальних і моральних стимулів дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство. Управлінці повинні знати, що при досягненні мотиваційних цілей власники і співробітники підприємства отримають додатковий дохід. Відчуття захищеності, великої родини, гордості за своє підприємство є додатковим стимулом до плідної роботи. В подальших дослідженнях доцільно розробити алгоритм фінансування впровадженої системи мотивації адміністративно-управлінських працівників. Підприємство має планувати свій дохід і організовувати його отримання відповідно до потреби забезпечення мотивації персоналу до плідної роботи, а не заохочувати до роботи відповідно до отриманих результатів. Результати праці необхідно програмувати і створювати умови для виконання програм.

Бібліографічний список.

1. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2016. № 6 (33). С. 141-145.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 397 с.
3. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 4. С. 94-98.
4. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
5. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2017. Вип. 16. С. 334-341.

6. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт.* 2015. № 22. С. 50-53.
7. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
8. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

References.

1. Chernyshova, A.V. (2016), "Motivation and stimulation of labor in the personnel management system of enterprise", *Molodyj vchenyj*, vol. 6 (33), pp. 141-145.
2. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2012), *Motyvatsiia personalu : pidruchnyk* [Staff motivation : tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Melnyk, A.O. and Melnyk, L.S. (2018), "An analysis of modern motivational approaches to personnel management", *Biznes-navihator*, vol. 4, pp. 94-98.
4. Muzychenko-Kozlovs'kyj, A.V. and Kolodijchuk, A.V. (2011), "Osnovni elementy mekhanizmu motyvuvannia pratsivnykiv", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21 (6), pp. 361-367.
5. Makohon, Yu.V. and Kapranov, M.A. (2017), "Motivation as a Factor of Effective Personnel Management: Theoretical and Methodolojical Aspects", *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 16, pp. 334-341.
6. Birdus, A.V. (2015), "Organization-psychological aspects of personnel management", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 50-53.
7. Chernyshova, L.I. and Luk'ianchuk, O.M. (2017), *Upravlinnia personalom : navch. posib.* [Personnel management : tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.
8. Pys'menna, M.S. (2014), "System Approach to Personnel Management Motivation", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.9, pp. 375-383.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2020 р.