

13. UNESCO *Mexico City Declaration on Cultural Policies*. World Conference on *Cultural Policies*. Mexico City. 26 July - 6 August 1982. Web. 7 March 2016 <[http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico\\_en.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf)>.
14. Villalonga Campos, Fernando. "La cultura sin "política" o "el fin de la política cultural." *Faes* Octubre/Diciembre 2012. Print.
15. Wiesand, A. J. "Comparative cultural policy research in Europe : A paradigm Shift." *Canadian journal of Communication* 27. 2(2002). Print.
16. Zadykhaylo, Olena A. *The organization of administration of culture in Ukraine (administratively legal aspect)*. Kharkiv: National Law academy of Ukraine named after Yaroslav Mudryy, 2006. Print.

**Рецензенти:**

**Полянська А.С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

**УДК 331.101.38**

**ББК 65.050.9(2)**

**Климчук А.О.**

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Хмельницький національний університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11,  
тел.: 0382728704,  
e-mail: fmv@khnu.km.ua

**Анотація.** Стаття присвячена проблемам дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах, що є досить актуальними в умовах сьогодення. Мета дослідження полягає у детальному вивченні та аналізі особливостей системи стимулювання та мотивації персоналу на промислових підприємствах. Доведено, що керівництво підприємства повинне постійно займатися вдосконаленням системи мотивації та стимулювання праці персоналу, тобто пристосовуватися до нових умов функціонування ринку. Автором наголошується, що система мотивації та стимулювання на промислових підприємствах займає провідне місце у його функціонуванні, оскільки пов'язана з проблемою ефективної виробничої діяльності на підприємстві та призводить до зростання кінцевих результатів його діяльності, а також підвищення життєвого рівня працівників. У статті визначено основні функції (залучення кваліфікованих фахівців; збереження груп професіоналів протягом необхідного терміну), які повинна виконувати система мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві. Сформовано основні завдання, які є необхідними для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу: визначення набору цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу; формування рівня потреб кожного працівника, його інтересів і можливостей задоволення; конкретизація видів трудової діяльності, які потрібні підприємству і котрі доцільно мотивувати; організація праці таким чином, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси; узгодження певних видів діяльності працівника з набором цінностей і переваг; з'ясування мотивів, інтересів та системи цінностей при наймі працівника на підприємство. З метою формування керованої системи мотивації та стимулювання, наголошено на необхідності виконання наступних умов: наявності повної та достовірної інформації про об'єкт управління; необхідності мати постійне уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельному відстеженні соціально-економічних наслідків управлінських рішень і вміння їх прогнозувати. Виходячи із досвіду багатьох країн встановлено, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної та стимулюючої спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, а

тому на кожному підприємстві запропоновано запроваджувати систему мотиваційного та стимулюючого моніторингу, основною метою якого є створення нової інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації та стимулювання працівників. Такий моніторинг повинен спрямовуватись на постійне спостереження та контроль стану мотивації та стимулювання персоналу з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

На основі проведених досліджень визначено основні принципи, на яких має ґрунтуватись система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві: системності; комплексності; аполітичності; періодичності; виробничо-територіального підходу. Автором здійснено порівняльний аналіз вітчизняних систем стимулювання та мотивації персоналу підприємств, до яких віднесено наступні: систему матеріальної мотивації та стимулювання за трудовим вкладом; систему управління за цілями; теоретичну модель матеріальної мотивації та стимулювання; систему стимулювання та мотивації, орієнтовану на вартість бізнесу – участь у власності та опціонні програми.

Виходячи із проведених досліджень визначено, що система стимулювання та мотивації використовує тільки першу частину – фінансові та економічні мотиви та стимули, а такі стимули, як професійні, трудові, престиж та соціальний статус, а також мотиви та стимули, пов'язані з кар'єрою, в даних системах досить слабо фігурують, що також є недоліком вітчизняних систем мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. У статті наголошується, що успіх підприємства залежить від оптимального поєднання двох складових: підвищення добробуту працівників та підтримання ефективності виробничого процесу. Доведено, що найбільш ефективною системою мотивації та стимулювання праці є комбінація матеріального стимулювання та стимулювання розвитку професійних знань, високого рівня досвіду задля досягнення поставленої мети, пошук нових шляхів в організації та управлінні підприємством.

**Ключові слова:** система, стимулювання та мотивація, персонал підприємства, мотиви та стимули, моніторинг.

*Klymchuk A.O.*

## **MOTIVATION AND STIMULATION SYSTEM OF THE PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Khmelnytskyi National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
International Economic Relations Department,  
Instytutska Str., 11, Khmelnytskyi,  
29016, Ukraine,  
tel.: 0382) 72-87-04,  
e-mail: fmv@khnu.km.ua

**Abstract.** This article is devoted to the problems of studying the system of motivation and stimulation of personnel at the industrial enterprises, which are important in today's conditions. The purpose of the study is a detailed analysis of system characteristics and motivation of personnel at the enterprises. It is proved that the enterprise's management must constantly deal with the improvement of the system of motivation and stimulation of personnel, that should be adapted to the new conditions for the market functioning. The author notes that the system of motivation and stimulation at the industrial enterprises is effectively connected with the problem of production activities at the enterprise and the final results of its operations increasing and the living standards of workers improving. In the article the basic functions (attracting qualified specialists, preservation groups of professionals within the required time limit), which must perform a system of motivation and stimulation of the personnel at the enterprise are determined. The main tasks that are necessary to ensure the desired level of labor activity of personnel are formed: determining a set of values that should form the basis of personnel motivation; needs formation of each employee, his interests and capabilities of pleasure; specification of the types of work that require the enterprise and that it is

advisable to motivate; labour organization so as to convince the employee's ability to satisfy its interests; coordination of certain types of worker with a set of values and preferences; clarify the motives, interests and values when hiring an employee at the enterprise. In order, to form the control system of motivation and stimulation, the need for the following conditions are stressed: availability of complete and accurate information about equipment management; the need to have permanent representation on the status and dynamics of the motivational orientation of personnel; carefully tracking the socio-economic impact of management decisions and the ability to predict. Based on the experience of many countries found that traditional methods of collecting data on the motivational and stimulating orientation personnel will not meet the needs of management practices, but because each enterprise proposed to introduce a system of motivation and stimulating monitoring, the main purpose of which is to create a new information base for decision making in motivation and stimulation of employees. Such monitoring should be directed to continuous monitoring and control of personnel motivating and encouraging to its rapid diagnosis and assessment of the dynamics, making qualified management decisions in order to improve production efficiency.

On the basis of the research the key principles that should be based on the motivation system and incentives of personnel at the enterprise are identified: consistency; complexity; apolitical; frequency; production-territorial approach. The author made a comparative analysis of national systems of incentives and motivation of enterprises, which include the following: a system of financial incentives and incentives for the labor input; system management purposes; theoretical model of financial motivation and stimulation; the incentive and motivation, which are focused on business value – participation in ownership and option programs.

Based on the studies, the system of incentives and motivation uses only the first part – the financial and economic motives and incentives, but incentives such as professional, labor, prestige and social status, as well as the motives and incentives related to career in these systems are the rather weak figure, which is also a lack of national systems of motivation and stimulation of labor personnel. The article notes that the success of the enterprise depends on the optimal combination of two components: the welfare of employees and maintain the efficiency of the production process. It is proved that the most effective system of motivation and stimulation of work is a combination of financial incentives and promotion of professional knowledge, high level of expertise aimed at achieving this goal, finding new ways to organize and manage the enterprise.

**Key words:** system, incentives and motivation, enterprise personnel, monitoring.

**Вступ.** Із розвитком ринкових відносин та побудовою сталого економічного зростання перед українськими підприємствами в умовах сьогодення гостро постала проблема ефективного використання усіх ресурсів, що використовуються у процесі виробництва. Насамперед мова іде про робочу силу, адже для активізації трудових ресурсів потрібно переглянути та здійснити реформу діючої системи оплати праці, запровадити дієвий механізм мотивації та стимулювання праці персоналу, який призведе до зростання кінцевих результатів діяльності підприємств, а також підвищить життєвий рівень працівників. В результаті має виграти як економіка, так і населення, адже ефективна система мотивації та стимулювання праці передбачає постійне перевищення результатів над витратами.

Проблемам стимулювання та мотивації праці персоналу підприємства присвячені наукові праці багатьох вчених, таких як: Л. Безтелесна, І. Варданян, Е. Волнухіна, А. Гольда, Л. Городецька, В. Журба, Г. Міщук, С. Мартинюк та інші. Однак якщо говорити про категорії мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства, що функціонують у вітчизняних системах, то дані системи використовують тільки фінансові та економічні стимули, а такі стимули, як професійні, трудові, престиж та соціальний статус, а також стимули, пов'язані з кар'єрою вітчизняними промисловими підприємствами майже не використовуються, що є негативним фактором. Така тенденція пояснюється тим, що проблематика мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством і досі залишається до кінця не вивченою.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є детальне вивчення та аналіз особливостей системи стимулювання та мотивації персоналу на промислових підприємствах.

**Результати.** Система, що визначається як єдність взаємозалежних елементів, при активній взаємодії з навколишнім середовищем здатна змінювати свою структуру, зберігаючи при цьому цілісність, вибираючи одну з можливих напрямів поведінки для досягнення поставленої мети [1].

На рівні підприємства система мотивації та стимулювання є процесом створення мотивації, який полягає в активізації мотивів та стимулів працівника і сприйняття їх як конкретного стратегічного напрямку. З іншого боку, мотивуюча та стимулююча функції в сучасних умовах є одними із найважливіших, адже пов'язані з проблемою мотивації та стимулювання ефективної виробничої діяльності на підприємстві.

Водночас система мотивації та стимулювання персоналу підприємства виконує наступні функції: залучення кваліфікованих фахівців; збереження груп професіоналів протягом необхідного терміну [2].

Для мотивації та стимулювання праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу необхідним є виконання наступних завдань: визначення набору цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу; формування рівня потреб кожного працівника, його інтересів і можливостей задоволення; конкретизація видів трудової діяльності, які потрібні підприємству і котрі доцільно мотивувати; організація праці таким чином, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси; узгодження певних видів діяльності працівника з набором цінностей і переваг; при наймі працівника виявити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей [3, с.152-155].

Разом з тим, щоб система мотивації та стимулювання була керованою, необхідним є створення певних умов: наявність повної та достовірної інформації про об'єкт управління; необхідність мати постійне уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельне відстеження соціально-економічних наслідків управлінських рішень і вміння їх прогнозувати.

Як свідчить досвід багатьох країн, традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної та стимулюючої спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, а тому необхідно запроваджувати на кожному підприємстві систему мотиваційного та стимулюючого моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації та стимулювання трудової діяльності.

Мотиваційний та стимулюючий моніторинг є системою постійного спостереження і контролю стану мотивації та стимулювання трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [3, с. 147].

На рівні підприємств робота служб із стимулювання та мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів та стимулів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів та стимулів, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний та стимулюючий моніторинг має сприяти визначенню найбільш вагомих важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення особистих цілей та цілей підприємства [3, с. 178].

Мотиваційний і стимулюючий моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації на

підприємстві.

Виходячи із проведених досліджень можна стверджувати, що система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві має ґрунтуватись на таких принципах: системності – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації та стимулювання трудової діяльності; комплексності – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації та стимулюванні трудової діяльності; аполітичності – аналіз основних причин зміни стану мотивації та стимулювання трудової діяльності із врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

періодичності – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації та стимулювання трудової діяльності; виробничо-територіального підходу – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення службами мотивації [4, с. 276-277].

Таким чином, порівняльний аналіз вітчизняних систем стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах згруповано у вигляді таблиці (табл. 1.).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз вітчизняних систем стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві**

Назва	Характеристика системи	Переваги	Недоліки
Система стимулювання та мотивації, орієнтована на вартість бізнесу –	В основі знаходиться довгострокова мотивація, виходячи зі стратегічного розвитку. Продаж акцій за заниженою ціною менеджерам або їх преміювання акціями підприємства з метою отримання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат за цінними паперами (дивідендів) та зростання вартості компанії	Підвищене почуття залучення до діяльності підприємства – додаткова мотивація.	1. Залежність від розвитку подій на ринку. 2. Недостатня законодавча база. 3. Розвиток сучасного фондового ринку в Україні не дозволяє компаніям широко впроваджувати опціонні програми. 4. Залежність від зовнішніх факторів
Система матеріальної мотивації та стимулювання за трудовим вкладом	Показник преміювання – рівень досягнень порівняно з нормативами потенційних можливостей (НПМ). Наявність системи напружених планів. Розроблена шкала преміювання керівників, при цьому є два нормативи заохочення, установлені у відсотках посадових окладів за фактично відпрацьований час: за досягнення початкового рівня, додатково за кожну 0,01 пункту збільшення цього рівня	1. Наявність шкали преміювання, її наочність та ясність. 2. Використання НПМ, які створюють економічні умови, що сприяють максимальному використанню резервів виробництва та підвищенню його ефективності	Побудові шкали має передувати велика робота щодо аналізу конкретних виробничих умов, наявного середнього рівня використання виробничих можливостей підрозділів, якості продукції, наявності засобів фонду матеріального заохочення.

Система управління за цілями	Систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей та досягати найкращого результату за допомогою доступних ресурсів	1. Використання КРІ дозволяє мати об'єктивну основу для преміювання. 2. Зрозумілість для керівництва, наочність. Передбачає раціональне планування та оптимальне використання ресурсів компанії	Необхідність апробації та адаптування до існуючих на підприємстві умов. Пов'язує цілі окремого працівника з цілями підприємства. Тут з'являється проблема складності контролю та розроблення методичної бази – додаткові затрати на навчання
Теоретична модель матеріальної мотивації та стимулювання	Функціональна модель матеріального стимулювання, що дозволяє здійснювати проектування узгоджених механізмів преміювання з урахуванням інтересів роботодавця і працівника. Умови функціонування системи напружених планів, наявність коефіцієнта стимулюючого впливу $Q_m$ , введення змінного параметра $k$	1. Досягнення інтересів роботодавця і менеджерів. 2. Наявність системи напружених планів.	1. Складність у визначенні коефіцієнта стимулюючого впливу $Q_m$ . 2. Немає чіткої основи для визначення конкретного значення введеного змінного параметра $k$ , оскільки можна визначити тільки область.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 6, 7]

Отже, метою формування системи мотивації та стимулювання сучасного підприємства має бути мотивація та стимулювання досягнень оптимального корпоративного результату на основі підвищення продуктивності праці кожного працівника. Враховуючи всі фактори, які спонукають працівників до праці задля досягнення конкретних цілей через задоволення їх потреб, зазначимо, що успіх підприємства залежить від оптимального поєднання двох складових: підвищення добробуту працівників та підтримання ефективності виробничого процесу. Саме тому, мотивація та стимулювання має включати спеціальні системи преміювання, стимулювання розвитку професійних знань, високий рівень досвіду для досягнення поставлених цілей, пошук нових шляхів в організації та управлінні підприємством.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації та стимулювання на промислових підприємствах займає провідне місце у його функціонуванні, оскільки пов'язана з проблемою ефективної виробничої діяльності на підприємстві та призводить до зростання кінцевих результатів його діяльності, а також підвищення життєвого рівня працівників. Разом з тим, якщо говорити про категорії стимулювання та мотивації, то дані системи використовують тільки першу частину – фінансові та економічні мотиви та стимули, а такі стимули, як професійні, трудові, престиж та соціальний статус, а також мотиви та стимули, пов'язані з кар'єрою, в даних системах досить слабо фігурують, що також є недоліком вітчизняних систем мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. У цьому аспекті найбільш ефективною системою мотивації та стимулювання виявиться комбінація матеріального стимулювання та стимулювання розвитку професійних знань, високого рівня досвіду задля досягнення поставленої мети, пошук нових шляхів в організації та управлінні підприємством.

1. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна, Г. Мішук, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42–48.

2. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наук. праць. – 2006. – Вип. № 9 (64). – С. 158–162.
3. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – Ж. : ЖІТІ, 2000. – 304 с.
4. Татомир І.Л. Мотиваційний процес у сфері матеріального виробництва / І.Л. Татомир // Економіка АПК. – 2008. – С. 129–131.
5. Вардanian И. Мотивационная система персонала / И. Вардanian // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 21–24.
6. Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул» является системой индивидуального подхода к каждому работнику / Е. Волнухина, Ю. Мельник // Служба кадров. – 2005. – № 11. – С. 61–64.
7. Городецька Л.О. Економічне обґрунтування систем мотивації на підприємстві / Л.О. Городецька, В.О. Журба // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2010. – Випуск 26. – С. 21–23.

#### References

1. Beztelesna, L., Mishchuk, H., and S. Martyniuk. “The mechanism of motivation productivity of employees.” *Ukraine: aspects of labor* 1 (2006): 42–48. Print.
2. Hol'da, A.V. “Motivation and stimulation formation of employment with a focus on the end of result.” *The formation of market relations in Ukraine: Collection of Scientific works* 9.64 (2006): 158–161. Print.
3. Osovs'ka, H.V., and O.V. Krushel'nyts'ka. *Human Resource Management*. Zhytomyr: ZhITI, 2000. Print.
4. Tatomyr, I.L. “Motivation process in material production.” *Economics of Agriculture* (2008): 129–131. Print.
5. Vardanian, I. “A motivational system of personnel.” *Personnel Management* 5 (2006): 21–24. Print.
6. Volnukhina, E., and Yu. Mel'nyk. “Motivation – stimulus» is a system of individual approach to each employee.” *Personnel service* 11 (2005): 61–64. Print.
7. Horodets'ka, L.O., and V.O. Zhurba. “Economic justification of motivation system at the enterprise.” *Problems of efficiency infrastructure increasing. Scientific Collected Works* 26 (2010): 21–23. Print.

#### Рецензенти:

**Нижник В.М.** – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету;

**Войнаренко М.П.** – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи – перший проректор Хмельницького національного університету.