

УДК 331.101.38:331.2

**О. О. Кундицький,
Dr.hab. prof. AWL,****Академія Сухопутних Військ імені генерала Тадеуша Костюшки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>****С. Т. Бойко,****Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6376-0791>****А. Я. Ряшко,****Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9349-6087>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.86

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

O. Kundytskyi,

Dr.hab. prof. AWL,

Academy of Land Forces named after General Tadeusz Kosciuszka

S. Boyko,

Ivan Franko National University of Lviv

A. Ryashko,

Ivan Franko National University of Lviv

WAYS OF IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN MODERN ORGANIZATIONS

У нашому науковому дослідженні ми проаналізували, порівняли та оцінили засоби забезпечення мотивації співробітників у сучасних організаціях, окреслили та вивчили базові засоби мотивації вітчизняних індивідів, визначили базові проблеми мотивації персоналу безпосередньо у сучасних організаціях.

Наше наукове дослідження підкреслює, що сьогодні, в умовах переходу України до сучасних ринкових відносин, як наслідок, має місце підвищення безпосередньої економічної самостійності сучасних українських організацій, що, в свою чергу, на наш погляд, зумовлює потребу у застосуванні комплексного поєднання найрізноманітніших сучасних засобів системи мотивації співробітників загалом. Раціональне поєднання засобів нематеріальної, а також матеріальної системи мотивації індивідів, ми вважаємо, сьогодні є головною метою більшості сучасних організацій у галузі мотивації загалом. Ринковій економіці сьогодні, на наш погляд, притаманне існування переважно нематеріальних, а також матеріальних засобів системи мотивації індивідів.

Ми вважаємо, що українську історію та світовий історичний досвід варто враховувати сьогодні під час обґрунтування засобів системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

Отже, сьогодні, ми вважаємо, існує потреба ґрунтовно переглянути та вдосконалити систему безпосередньої мотивації індивідів у сучасних організаціях, що, в свою чергу, створює необхідність розробити законодавчу базу, а також методологічну базу мотивації індивідів у сучасних організаціях України.

In our scientific research, we analyzed, compared and evaluated the means of ensuring the motivation of employees in modern organizations, outlined and studied the basic means of motivating domestic individuals, identified the basic problems of personnel motivation directly in modern organizations. Our scientific research emphasizes that today, in the conditions of Ukraine's transition to modern market relations, as a result, there is an increase in the direct economic independence of modern Ukrainian organizations, which, in turn, in our opinion, leads to the need to use a complex combination of the most diverse modern means of the system employee motivation in general. We believe that the rational combination of means of the intangible and material system of motivating individuals is today the main goal of most modern organizations in the field of motivation in general. The market economy today, in our opinion, is characterized by the existence of predominantly intangible, as well as material means of the system of motivation of individuals. We believe that Ukrainian history and world historical experience should be taken into account today when justifying the means of the system of motivating individuals in modern organizations. So, today, we believe, there is a need to thoroughly review and improve the system of direct motivation of individuals in modern organizations, which, in turn, creates the need to develop a legislative framework, as well as a methodological framework for motivating individuals in modern organizations of Ukraine.

As of today, the economic system, in our opinion, is characterized by the presence of a large number of various forms of ownership and forms of management, which, in turn, determines the need to motivate the personnel of modern organizations through the use of non-material as well as material motivation. In our opinion, the problems of developing and arguing ways to improve the system of motivating individuals in modern organizations remain relevant today.

In the scientific economic literature, in our opinion, motivation was thoroughly studied by Boginya D. P., Grishnova O. A., Tkachenko L. G., Kolot A. M., Kryvenko S. V. and many other authors. Among the most modern researchers of motivation, it is worth highlighting M. P. Klymenko [1], M. S. Doronina [2], O. O. Bondarenko [3]. However, in our opinion, the problems of comprehensive study and argumentation of ways to improve the system of motivation of individuals in modern organizations remain unexplored today.

Summarizing the above, we consider the main goal of our scientific research to be the development and argumentation of the main ways of improving the system of motivation of individuals in modern organizations, the outline of the main factors of the formation of the motivation system and the consideration of the outlined factors in the direct development of an effective system of motivation of individuals in modern organizations.

In the process of our scientific research, we used general scientific and special methods of cognition in general and complex and systematic approaches in particular.

Ключові слова: система мотивації; мотивація; нематеріальна мотивація; матеріальна мотивація.

Key words: motivation system; motivation; intangible motivation; material motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Станом на сьогодні економічній системі, на наше переконання, притаманна наявність великої кількості різноманітних форм власності та форм господарювання, що, в свою чергу, зумовлює потребу у мотивації персоналу сучасних організацій шляхом застосування засобів нематеріальної, а також матеріальної мотивації.

Актуальними залишаються сьогодні, на наш погляд, проблеми розробки та аргументування шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій економічній літературі, на наш погляд, мотивацію ґрунтовно досліджували Богиня Д. П., Грішнова О. А., Ткаченко Л. Г., Колот А. М., Кривенко С. В. та багато інших авторів. Серед найсучасніших дослідників мотивації варто виділити Клименко М. П. [1], Дороніну М. С. [2], Бондаренко О. О. [3]. Проте, остаточно недослідженими, на наш погляд, залишаються сьогодні проблеми комплексного вивчення та аргументування шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи вищесказане, основною метою нашого наукового дослідження вважаємо розробку та аргументування основних шляхів вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, окреслення основних чинників формування системи мотивації та урахування окреслених чинників при безпосередній розробці ефективної системи мотивації індивідів у сучасних організаціях.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі нашого наукового дослідження ми користувалися загальнонауковими та спеціальними методами пізнання загалом та комплексним і системним підходами зокрема.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне управління системою мотивації індивідів сьогодні варто розглядати, на наш погляд, як постійний комплексний процес, що акцентує увагу на змінах, що мають місце у внутрішньому та зовнішньому середовищі сучасних організацій. Тільки за умови оптимального поєднання різноманітних стратегій та підходів можна забезпечити стійку мотивацію індивідів та досягнення бажаних результатів для сучасних організацій.

Для початку необхідно зробити, ми вважаємо, діагностику існуючої системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, основною метою якої є визначити "що є", "як повинно бути", що передбачає вирішення наступних питань:

— Яким чином можна змінити виробничу поведінку, яким чином закріпити ці зміни?

— Які конкретні методи мотивації сприятимуть бажаній поведінці індивідів?

— Яка конкретна бажана виробнича поведінка?

Для пошуку відповідей на окреслені питання застосовували різноманітні методи, серед яких виділяємо: інтерв'ю із керівниками, опитування груп працівників, моніторинг базових показників результативності систематично, опитування груп фахівців.

Згідно отриманої інформації розроблено структуру системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, яку вважаємо результатом

Таблиця 1. Складові управління персоналом у системі менеджменту якості

Складові управління персоналом	Опис
Визначення потреби в персоналі	Забезпечення кваліфікованим, мотивованим персоналом
Визначення вимог до різних категорій працівників	Розробка стандартів для різних ролей, посад у організаціях
Підбір, наймання персоналу	Найм, направлений на відбір найкращих претендентів
Адаптація нових індивідів	Введення нових індивідів у робочий процес ефективно
Оцінка персоналу, моніторинг ефективності	Оцінка систематично персоналу, слідування за продуктивністю останнього
Формування системи мотивації персоналу	Визначення стратегій, а також політик мотивації персоналу
Управління навчанням, а також персоналу	Формування можливостей професійного росту, а також розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Елементи системи мотивації індивідів у сучасних організаціях

Елементи системи мотивації	Опис
Згода, безпосереднє урахування інтересів як акціонерів, так і працівників	Урахування потреб обох сторін у реалізації цілей організацій
Збільшення заінтересованості індивідів у власних результатах	Спрямування на зацікавленість індивідів у реалізації організаційних цілей
Формування можливостей професійного росту	Забезпечення для індивідів можливостей вдосконалення навичок, росту
Підтримка дій, інновацій індивідів	Заохочення ініціатив, інновацій індивідів у сучасних організаціях

Джерело: розроблено автором.

творчої роботи, що була здійснена як відповідь на запит керівництва сучасних організацій. Система управління мотивацією індивідів у сучасних організаціях розглядається як комплексний процес, що включає проектування, планування, впровадження змін, моніторинг ефективності і узагальнений в таблиці 1.

Таблиця 1 демонструє складові управління персоналом у системі менеджменту якості, найважливішими серед яких вважаємо наступні: визначення вимог до різних категорій працівників, визначення потреби у працівниках, най-

Таблиця 3. Процес формування системи мотивації індивідів у сучасних організаціях

Процес формування системи мотивації	Опис
Діагностика існуючої системи мотивації індивідів	Оцінка існуючої системи, визначення моментів покращення системи
Вивчення змін, виробничої поведінки	Розуміння очікуваної виробничої поведінки, окреслення способів її зміни
Формування методів мотивації індивідів	Визначення ефективних методів мотивації очікуваної виробничої поведінки
Запровадження, а також моніторинг ефективності індивідів	Реалізація змін, а також систематичний моніторинг ефективності безпосередніх змін

Джерело: розроблено автором.

мання, адаптація, мотивація індивідів, оцінка, управління навчання і розвитком. На наш погляд, цю структуровану таблицю можна розглядати як інструмент забезпечення ефективного безпосереднього управління персоналом у сучасних організаціях із власне орієнтацією на високу якість організаційної діяльності.

Таблиця 2 характеризує елементи системи мотивації індивідів у сучасних організаціях і включає збільшення заінтересованості індивідів у власних результатах, згоду, безпосереднє урахування інтересів як акціонерів, так і працівників, заохочення інновацій персоналу, а також підтримку професійного росту. Таблиця 2 описує основні аспекти системи мотивації, орієнтовані на забезпечення взаємовигідної реалізації цілей організацій, а також задоволення потреб персоналу.

На початковому етапі розробки та проектування системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, на наш погляд, враховуються вимоги, а також законодавчі акти держави, стратегія сучасної організації, безпосередні дані моніторингу ринку праці, внутрішні нормативні акти, зміни системи корпоративного управління та інше. Як наслідок, формується корпоративна політика у галузі оплати праці індивідів у сучасних організаціях.

Велика кількість сучасних організацій моніторить постійно, на наш погляд, вплив стратегії організації на мотивацію індивідів. Успіх сучасних організацій та результат реалізації визначених цілей безпосередньо залежать від того, наскільки сучасна організація вкладає через розвиток і навчання, нематеріальну мотивацію, систему стимулювання у власний персонал. Стратегія визначає загальні витрати на персонал, формує політику управління персоналом у сучасних організаціях.

Ми вважаємо, сьогодні важливо враховувати також і загальний економічний розвиток, зовнішні можливості, загрози, а також зміни безпосередньо на ринку праці. Перелічені фактори чинять прямий на систему мотивації індивідів у сучасних організаціях. Якщо індивіди усвідомлюють та сприймають цілі сучасних організацій, то вони, відповідно, більш зацікавлені в реалізації організаційних цілей. Саме тому, стратегія організації чинить непрямий вплив, на наше переконання, на підвищення віддачі індивідів у сучасних організаціях.

Дуже важливо, на наш погляд, на етапі планування розробити бюджет витрат на персонал, беручи до уваги при цьому усі ка-

тегорії співробітників, місце роботи індивідів, види витрат, види виплат, реальні зміни обов'язків індивідів у сучасних організаціях, дані моніторингу безпосередньо ринку праці, рівень зарплат, визначений ринком праці, оскільки метою сьогодні є забезпечення оплати праці індивідів на конкурентоспроможному рівні.

Для забезпечення раціональної розробки системи мотивації індивідів, останніх у сучасних організаціях групують за різними критеріями, до яких варто віднести наступні: форми оплати праці індивідів, державні регулятори, групування підрозділів відповідно до їх впливу на бізнес-результати сучасних організацій, ранжування посад. Заходи та бюджетні плани витрат на персонал у сучасних організаціях розробляються на рік, безпосередньо уточнюються на місяць, а також на квартал. Такий бюджет в майбутньому затверджується акціонерами сучасних організацій.

Наступним етапом впровадження змін у сучасних організаціях, на наш погляд, є формування потрібних регламентуючих документів, а також внесення необхідних змін, що беруть до уваги вимоги безпосередньо контрактів наймання. На цьому етапі також передбачається, ми вважаємо, узгодження пропозиції із представниками профспілок та безпосереднім керівництвом сучасних організацій. Важливим етапом сьогодні вважаємо інформування співробітників, керівників підрозділів щодо аспектів запланованих змін шляхом використання внутрішніх ресурсів, до яких відносимо наступні: інформаційні дошки, а також внутрішні сайти сучасних організацій. У сучасних організаціях при цьому у необхідному обсязі забезпечується безпосереднє навчання керівників.

Застосування системи мотивації розглядається сьогодні як процес змін, з цієї причини реалізація системи мотивації відбувається відповідно до сучасних вимог управління змінами. Варто звернути увагу, що систему мотивації індивідів не можна запровадити один раз і назавжди. Сьогодні постійно змінюється безпосередня ситуація на ринку праці, законодавство, плани сучасних організацій, виникають нові покоління індивідів, зростає продуктивність праці, застосовуються новітні виробничі технології. Тому, на наш погляд, виникає потреба у постійному моніторингу безпосередньо ефективності системи мотивації індивідів у сучасних організаціях та її вчасної модернізації.

Останнім етапом формування системи мотивації індивідів вважаємо моніторинг ефективності, під яким розуміємо безперервний

аудит системи мотивації індивідів у сучасних організаціях та внесення пропозицій відносно шляхів вдосконалення системи мотивації. Усі зміни системи мотивації індивідів у сучасних організаціях, включаючи внутрішні нові регламенти, положення, направлені на підвищення цінності кожного індивіда на безпосередньому робочому місці.

ВИСНОВКИ

Отже, у науковому дослідженні ми окреслили, здійснили аналіз та оцінку, порівняли, визначили та аргументували основні шляхи вдосконалення системи мотивації індивідів у сучасних організаціях. Ефективне управління системою мотивації індивідів у сучасних організаціях трактується як безперервний процес, що, в свою чергу, формує потребу у постійній увазі до змін, які постійно мають місце як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Лише комплексне поєднання різних підходів і стратегій сьогодні, на наш погляд, створить можливість сформувати стійку систему мотивації індивідів у сучасних організаціях та досягнути бажаних результатів останніх. Розроблені механізми та інструменти створюють можливість ефективно мотивувати індивідів у сучасних організаціях та раціонально впливати продуктивність і якість роботи індивідів у сучасних організаціях.

Література:

1. Клименко М. П. Мотивация управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81—85.
2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64—66.

References:

1. Klymenko, M. (2011), "Motivation of management personnel in the implementation of the general strategy of the enterprise", Sustainable economic development, vol. 5, pp. 81—85.
2. Doronina, M. S. and Holubieva, T.V. (2009), "Labor mentality as a subject of management", available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24536/35-Doronina.-pdf?sequence=1> (Accessed 05 May 2024).
3. Bondarenko, O. (2015), "Labor motivation: problems and development", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 64—66.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2024 р.