

Питання формування ефективних стратегій розвитку та реалізації окремих тактичних заходів у межах окремих підприємств вимагають проведення подальших наукових досліджень у даному напрямі.

***Використана література:***

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 688 с.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Ноулідж, 2011. 302 с.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2011. 699 с.

**Власенко В.**, к.е.н., доц.  
**Логвинова О.**, магістрант  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

Вступ. Глибинні трансформаційні перетворення у політичній, економічній та соціальній сферах, що відбуваються на рівні національної економіки в цілому та окремих суб'єктів господарювання, призвели до формування нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. В цих умовах змінюється не лише діюча парадигма управління, але й формуються нові системи стимулювання, мотивації та оплати праці персоналу підприємств, що зорієнтовані на всебічне урахування інтересів роботодавців, найманих працівників і місцевого суспільства.

Особливої актуальності питання мотивації та оплати праці набувають на тих підприємствах, керівництво яких прагне зайняти нові ринкові ніші, позиціонувати себе на ринку як соціально-відповідальний бізнес, реалізувати амбітні стратегічні плани і програми розвитку, сформувати стабільну структуру трудового колективу у довгостроковому періоді.

Питанням розробки та практичної імплементації ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємств присвячені фундаментальні праці провідних науковців, серед яких слід виокремити М. Альберта, В. Р. Весніна, О. В. Виноградову, Г. А. Дмитренка, П. Ф. Друкера, П. В. Журавльова, Г. Т. Завіновську, А. М. Колота, О. А. Марченко, М. Х. Мескона, М. М. Новікову, Ю. Г. Одегова, В. М. Петюха, Л. І. Фудулову, Ф. Хедоурі, А. В. Шегду та інших [1-6].

Мета роботи полягає в обґрунтуванні особливостей формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства в умовах здійснення ринкових трансформацій.

Основний текст. Питання мотивації працівників є предметом наукового дискурсу вже майже протягом цілого сторіччя, але й досі вони викликають

практичний інтерес. У зв'язку з тим, що на практиці не може бути сформовано єдиної уніфікованої системи мотивації праці в межах будь-якого підприємства, то коло актуальних питань, що пов'язані з нею, постійно розширюється.

Український науковець А. М. Колот вважає, що вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудова відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці [2, с. 23].

Відомі американські дослідники Мескон М, Альберт М. і Хедоурі Ф. визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [4, с. 235]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини у конкретній ситуації. При цьому, мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [3, с. 9].

Зрештою, переважна більшість вчених прийшли до висновку, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [6, с. 78].

Варто наголосити на тому, що мотивація персоналу являє собою цілісну систему, що складається із окремих компонентів мотиваційного процесу (потреб людини, мотивів її діяльності, інтересів, цілей, установок, орієнтацій, пріоритетів тощо). Тобто, система мотивації праці формується індивідуально для кожної категорії персоналу (керівники, фахівці, професіонали, технічні виконавці, робітники), незалежно від типу підприємства (мікро-, мале, середнє, велике) та місця в організаційній ієрархії (апарат управління чи структурні підрозділи).

Однією із форм матеріального стимулювання та мотивації працівників є система оплати праці, під якою розуміється спосіб обчислення розмірів винагороди, що належить виплатити працівникові відповідно до витрат праці, а в ряді випадків і до її результатів.

Слід відзначити, що у практиці роботи підприємств різних форм власності та галузевої приналежності можуть застосовуватися дві форми оплати праці (відрядна і погодинна), кожна з яких має відповідні системи оплати праці. Відрядна форма оплати праці, що залежить від кількості та якості виконаної роботи чи виробленої продукції, включає пряму відрядну, відрядно-прогресивну і відрядно-преміальну системи оплати праці [1, с. 343-344]. Погодинна форма оплати праці, що відображає залежність між кількістю та розміром відпрацьованого часу працівником, включає просту погодинну, погодинно-преміальну, бригадну та акордну системи оплати праці [5, с. 198].

На думку автора, важливим заходом щодо удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу на підприємствах може стати зміна діючого механізму системи оплати праці. Практичним інструментом, що надасть можливість оцінити посади і робочі місця та на їх основі сформувати кваліфікаційні групи співробітників, є впровадження системи грейдів.

Науково обґрунтована система грейдів дозволить не тільки структурувати оплату праці та забезпечити матеріальне стимулювання працівників, вона буде підґрунтям створення ефективної системи мотивації, здатної зацікавити працівника у розвитку власного професійного рівня, підвищенні кваліфікації, що, очевидно, позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Рекомендований процес удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства на основі впровадження системи грейдів повинен відбуватися у декілька етапів:

1. Підготовчий етап. Передбачає підготовку робочої групи, вивчення методики мотивування, розробку документації (концепції, положення про мотивацію працівників тощо). На основі штатного розкладу підприємства має проводитися опис посад службовців і професій робітників.

2. Проведення оцінки посад і професій. Передбачає оцінку посад (шляхом проведення анкетування, інтерв'ювання, співбесіди); визначення вимог до посад, уточнення факторів; розподіл факторів за рівнями (ранжування); оцінку кожного рівня. Ключовими критеріями для оцінки посад і професій можуть бути: відповідальність, самостійність у роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань (кваліфікація), рівень контактів, складність роботи тощо.

3. Визначення грейдів. На цьому етапі мають здійснюватися: оцінка ваги фактору (залежно від ступеню важливості), розрахунки кількості балів для кожної посади, розподіл балів за грейдами.

4. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів. Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунків балів.

5. Впровадження системи грейдів. Передбачає формалізацію системи оплати праці персоналу на основі грейдів, перегляд графіку робочого часу, переведення працівників на нові оклади і тарифи, аналіз отриманих результатів та коригування системи оплати праці (у разі необхідності).

Отже, удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства на основі впровадження системи грейдів дозволить: 1) упорядкувати розмір заробітної плати та усунути розрізненість при розподілі фонду оплати праці між структурними підрозділами; 2) здійснити просте визначення рівня оплати праці для нових посад; 3) підвищити рівень мотивації персоналу і сприяти його закріпленню на робочих місцях; 4) підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників; 5) закріпити систему преміювання і розподілу соціальних пільг між працівниками; 6) врахувати складність і умови праці персоналу при встановленні окладу або тарифної ставки.

Висновки та пропозиції. Таким чином, з метою формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу вищому керівництву кожного

підприємства (установи, організації, корпорації, філії чи структурного підрозділу) необхідно впроваджувати сучасні мотиваційні механізми. Запропонована у роботі система грейдів за окремими етапами на рівні структурних підрозділів підприємства дозволить сформувати унікальну систему мотивації персоналу та персоналізовану систему оплати праці для різних категорій працівників. Рекомендована система сприятиме забезпеченню згуртованості трудового колективу підприємства шляхом реалізації індивідуальних потреб і окремих мотивів кожного співробітника.

Питання формування сучасної системи мотивації та оплати праці персоналу на підприємствах вимагають проведення подальших наукових досліджень у даному напрямі.

#### ***Використана література:***

1. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. Вип. 12. С. 341–347.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. 2017. Вип. 11. С. 7–11.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебник / [пер. с англ.]. 3-е изд., перераб. Москва : «Дело ЛТД», 2002. 704 с.
5. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. – Харків : Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.
6. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2007. 124 с.

**Voropai O. PhD**

National University “Kyiv-Mohyla Academy”

### **TERTIARY EDUCATION AND STAKEHOLDER’S NEEDS IN UKRAINE: WHAT INSTITUTIONS CAN LEARN FROM CORPORATIONS**

Introduction. Back in the beginning of the century Slaughter and Rhoades (2004) emphasized that American colleges and universities are shifting from what they call a “public good knowledge regime” to an “academic capitalist knowledge regime” (Slaughter - Rhoades, 2004:28). Now the issues of commercialization are once again widely disputed and are spreading to the rest of the world (Gachie - Govender, 2017; Namdarian - Naimi-Sadigh, 2018; Bazhal, 2016). The debate on the problem is still open, with research pointing out the risks of transforming a public good, provided by HE institutions, into a private one (Deem, 2001). But there is already a global understanding that in current vastly changing environment universities are bound to implement modern marketing practices into their management policies in order to gain competitive advantage and to survive.

Institutions like colleges, institutes or universities are still the main providers of higher education service in the world. And as any service provider they should operate