

УДК 331.101.3

Джур О.Є.*кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара***Румянцева Г.О.***магістр
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара***Лисихін О.Г.***магістр
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

МОТИВАЦІЙНИЙ СКЛАДНИК ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНІЙ ВИРОБНИЧІЙ СИСТЕМІ

MOTIVATED COMPONENT OF LABOR PROCESSES IN MODERN PRODUCTION SYSTEMS

АНОТАЦІЯ

У статті визначено фактори, що впливають на продуктивність трудових процесів сучасного виробничого підприємства, особливості мотивації праці під час упровадження сучасних систем організації виробництва та взаємозв'язок із загальною ефективністю виробництва. Запропоновано систему мотиваційних заходів для поліпшення діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності та розвитку.

Ключові слова: трудові процеси, мотивація, виробнича система, підприємство, конкурентоспроможність, розвиток.

АННОТАЦИЯ

В статье определены факторы, влияющие на производительность трудовых процессов современного производственного предприятия, особенности мотивации труда при внедрении современных систем организации производства и взаимосвязь с общей эффективностью производства. Предложена система мотивационных мероприятий для улучшения деятельности предприятия и обеспечения его конкурентоспособности и развития.

Ключевые слова: трудовые процессы, мотивация, производственная система, предприятие, конкурентоспособность, развитие.

ANNOTATION

The article identifies the factors that influence the productivity of labor processes of modern manufacturing enterprises, the features of labor motivation in the implementation of modern production management systems and the relationship with overall production efficiency. A system of motivational measures is proposed to improve the activities of the enterprise and ensure its competitiveness and development.

Keywords: labor processes, motivation, production system, enterprise, competitiveness, development.

Постановка проблеми. Важливою умовою успіху сучасних виробничих підприємств є безперервне оновлення продукції, що потребує постійного вивчення потреб споживачів та вдосконалення виробничих процесів. Знаходження вузьких місць ринку, де підприємство може найкраще задовольнити запити споживачів, концентрація зусиль на розробленні нової продукції та технології, швидкість та своєчасність представлення нової продукції на ринку визначають ефективність діяльності підприємства як системи, що поєднує техніку і колективи людей. Реалізація цих завдань сучасними укра-

їнськими підприємствами здійснюється за допомогою перенесення конструкцій відомих іноземних систем управління виробництвом на власні виробничі системи. Виникають багаточисельні проблеми, які пов'язані з незадоволенням персоналом нововведеннями, які створює нова система управління виробництвом, що мала успіх в іншій країні. Менеджерам підприємств, які працюють на міжнародному рівні, відома інформація, що важливість різних потреб людей змінюється залежно від країни та її рівня розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності виробництва, продуктивності праці та розроблення мотиваційних заходів персоналу були незмінно актуальними для науковців та практиків на протязі ІХХ–ХХІ ст. Роль людського фактору в організації суттєво змінилася. Вагомий внесок у теорію та практику системи знань про роль людини в організації зробили Р. Блейк, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, В. Врум, Д. Карнегі, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучи, Ф. Херцберг, А. Чандлер та ін.

Серед активних дослідників теоретико-методологічних основ, інструментів та практик трудових процесів і мотивації на підприємстві слід виділити таких вітчизняних та зарубіжних фахівців, як: А.С. Афонін, Є.А. Бельтюков, В.В. Боковець, Р. Бренсон, К.Г. Водоп'янов, Г.М. Гриньова, Є.Г. Гуреева, О.Д. Дон, В. Друскат, Г.О. Закаблук, С.Ф. Горбань, А.В. Музиченко-Козловський, В.М. Нижнік, Д. Пінк, І.Ю. Приваникова, М.В. Семикіна, М.О. Родінова, О.В. Толмачова, О.А. Харун та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Застосування високоефективних систем управління, які знайшли своє підтвердження в різних країнах, потребує вивчення специфіки організації трудових процесів у рамках національних підприємств та вдосконалення мотивації як стратегії досягнення розвитку,

конкурентоспроможності та успіху промислових підприємств першої половини ХХІ ст.

Мета статті полягає у виділенні характерних ознак сучасних мотиваційних заходів у структурі трудових відносин виробничих підприємств України, вдосконаленні теоретико-методологічних основ та розробленні практичних рекомендацій щодо системи мотивації промислових підприємств під час упровадження перетвореної системи управління виробництвом.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії економіки підприємства мотивація належить до центрального інструменту управління персоналом у структурі заходів впливу на поведінку персоналу [1, с. 855]. Цивілізаційний розвиток суспільств передових країн світу, науки і практики призвів до необхідності зосередження уваги на питанні розвитку персоналу, що включає набір певних інструментів управління персоналом, які задіяні для вирішення питань розподілення персоналу, здійснення впливу на нього, їх комбінування один з одним для досягнення гармонізації інтересів підприємства та співробітників.

П.В. Журавльов, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев у своєму дослідженні світового досвіду управління персоналом відзначають, що розвиток сучасних виробничих систем є «тривалим процесом, що характеризується поетапним упровадженням нової техніки, розширенням і зміною асортименту продукції, постійним її вдосконаленням, частою заміною матеріалів і підвищенням вимог до якості», «не менш тривалим і складним буде процес перебудови управління», а «спроби механістичного перенесення нових методів управління на давно сформовані організаційні структури, як правило, не приносять успіху» [2]. Результати впроваджених західних методик і підготовлених навчальних програм з управління персоналом найчастіше далекі від бажаних і не дають очікуваного результату, приносячи компаніям чималі збитки. Фахівці з менеджменту підкреслюють, що гарні тренінгові програми мають підбадьорюючий ефект на два-три тижні, але співробітники не хочуть працювати по-новому в умовах, коли механізм, який регулює трудову діяльність компанії і перш за все пов'язаний із мотивацією персоналу, залишився тим самим, а впроваджені західні методики не враховують національний менталітет [3].

Український учений А.С. Афонін у своїх дослідженнях з менеджменту та управління персоналом підсумовує, що «мотивація – це процес стимулювання будь-якої окремої людини або групи осіб до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та запланованих робіт» [4]. У своїй праці науковець узагальнив здобутки сучасної наукової думки стосовно двох груп теорії мотивації: 1) змістовної, яка заснована на аналізі потреб; 2) процесуальної, що заснована на оцінці ситу-

ацій, які виникають у процесі мотивації. Автор навів приклади та сутнісні ознаки систем мотивації зразкових компаній США, сучасні підходи в оцінці персоналу в системі мотивації.

Російський учений Р.А. Фатхутдінов зазначає, що мотивація в широкому розумінні – «це функція управління, процес спонукання індивідуума до діяльності для досягнення цілей організації та/або особистих цілей» і пропонує її вивчати як структуру (субстанцію) та як процес одночасно [5].

Українські вчені В.М. Нижник та О.А. Харун під час дослідження мотивації високопродуктивної праці чинники мотивації обирають залежно від типового уявлення керівників про ставлення працівників до трудової діяльності [6].

Під час виділення основних елементів механізму мотивування працівників А.В. Музиченко-Козловський та А.В. Колодійчук значну увагу приділяють формуванню та значенню мотивів, стимулів, зовнішніх та внутрішніх елементів мотивування [7].

Під час дослідження мотиваційної моделі трудової поведінки українські вчені М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко, М.О. Родіонова наголошують на актуальності заходів програми гуманізації праці, що включає такі складники, як «збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності» [8, с. 142].

На важливості розвитку нематеріального складника системи мотивації наголошує аналітик кар'єрного росту Д. Пінк у своїй неординарній праці-бестселері, де обґрунтовує, що в інформаційну епоху система мотивації, заснована на винагороді для досягнення результату, стала не просто марною, а й інколи шкодить працівникам і фірмі. Ключові тези дослідження: «Люди – не речі. Вони – особистості. Всередині кожного – невичерпні можливості. Важливо відкрити їх. Важливо навчитися використовувати внутрішню мотивацію». Основними інгредієнтами системи мотивації Д. Пінка є максимальна свобода, мінімальний контроль, задоволення від роботи, інтерес, прагнення до високої мети. А принцип «батогу і прянику» більше не спонукає людину в ХХІ ст. Але автор відзначає, що творчим робітникам контроль є неприємним, тоді як для робітників рутинної праці, навпаки, допомагає [9].

До даного напрямку досліджень можна віднести працю О.Д. Дон та І.Ю. Приварникової, які дослідили можливості нематеріального складника групової трудової мотивації. Автори охарактеризували мотиваційні типи працівників, здійснили їх здатність працювати в групі та прийшли до висновку, що для «ефективної мотивації роботи групи, орієнтованої на результат, під час формування команди перевагу надають

працівникам господарського типу, який разом з інструментальним найбільш відповідає умовам ефективної спільної роботи трудового колективу». Автори відзначають, що грошова винагорода відіграє одну з вирішальних ролей для збільшення продуктивності праці, а за добору нематеріальних стимулів рекомендують керівникам розміщувати виконавців «у середовищі, яке відповідає їх емоційному стану, де наявний зв'язок між витратами та результатами праці, панує розуміння та захист» [10].

Під час дослідження мотиваційних програм саме для промислових підприємств Є.Г. Гурєва відзначає, що «сформована корпоративна система мотивації (КСМ) повинна бути диференційована по рівнях управлінської ієрархії та категоріях робітників, по професійно-кваліфікаційних та соціально-демографічних групах» [11]. Експерти Дискусійного клубу, до якого входять власники бізнесу, генеральні директори компаній, директори з управління персоналом компаній, проведеного «Деловым кварталом» і компанією «Кадровые технологии», під час аналізу досвіду мотиваційних програм різних підприємств підкреслили, що на першому місці стоїть співпадіння цінностей робітника і компанії, та слідкувати потрібно не за модою на мотиваційні програми, не за досягненнями конкурентів у цій галузі, не за лояльністю співробітників до компанії завдяки отриманню додаткових благ, а за так званим балансом інтересів або за «управлінням мріями». Тобто потрібно знаходити точки співпадіння власних інтересів людини із цілями підприємства через відчуття можливості максимально повно реалізувати та підвищувати свій професійний рівень в атмосфері поваги та визнання [12].

Розглянемо ефективність функціонування підприємства та проблеми впровадження нової системи управління виробництвом через призму організації трудової діяльності персоналу на прикладі ТОВ «Колібри», яке є структурним складником суднобудівної компанії (СБК) «Колібри». СБК «Колібри» складається з ТОВ «Колібри» (виробництво гребних, моторних та кільових човнів із полівінілхлориду (ПВХ)) та ТОВ «РОТОФОРМ» (виробництво пластмасових каяків), має колектив кількістю більш ніж 130 працівників, є самим крупним виробником малих суден на території України та Європи, котрий самостійно виготовляє майже всю фурнітуру, аксесуари та додаткове обладнання для власних човнів. Дилерсько-дистрибуторська мережа СБК «Колібри» складається з більш ніж 300 підприємств у 20-ти країнах світу. СБК «Колібри» включає в себе три суднобудівних заводи та складається з 10 цехів із виробництва жорстких надувних човнів (RIB) та надувних човнів; цеху лиття виробів із пластмас; виробництва склопластикових виробів, швейного виробництва та учбового центру з підготовки кадрів для виробничих підрозділів. ТОВ «РОТОФОРМ» є досить молодим підприємством, тому

не було використано для аналізу вищевказаних питань. Високий рівень професійної компетенції співробітників СБК «Колібри» підтримується і розвивається за допомогою системи постійного навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. ТОВ «Колібри», як і всі інші компанії, має своє бачення стосовно сенсу діяльності та перспектив організації. Місія компанії полягає у наданні доступного водного транспорту. З плином часу в компанії сформувалися свої невлімові цінності, котрі поділилися на стратегічні (робота з клієнтами та повага до кожного співробітника), операційні (забезпечення якістю та постійний розвиток), етичні (досягнення результатів за допомогою командної праці, створення та зміцнення взаємної довіри, ведення чистого та відкритого бізнесу). На логотипі компанії зображено дві руки – виробника та споживача, які хочуть та здатні підтримувати один одного та працювати у взаєморозумінні. Кольори, які переважають у дизайні логотипу та взагалі у приміщеннях, – чорний та помаранчевий. Помаранчевий колір символізує сміливість у прийнятті рішень, а чорний виступає у ролі так званого обмежувача, стриманості, консервативності та зваженості у прийнятті цих рішень. Аналіз організаційної культури компанії показав, що вона має ринковий тип організаційної культури. Для досягнення певних кількісних і якісних показників продукції компанія використовує погодинно-преміальну оплату праці.

Для виявлення рівня розвиненості організаційної культури було проведене анкетування щодо задоволеності працею категорії робітників (50 осіб) серед осіб віком: 20–35 років (25%); 35–50 років (50%); понад 50 років (25%).

Усі питання, запропоновані учасникам дослідження, були розділені на кілька груп, які пов'язані з: а) задоволеністю взаєминами всередині колективу; б) ставленням до керівництва; в) змістом діяльності та завдань, які потрібно виконувати; г) професійним розвитком; д) задоволеністю системою оплати праці; е) лояльністю до компанії.

Задоволеність респондентів досліджувалася за 5-бальною системою оцінювання: високий ступінь задоволеності (1); вище середнього ступінь задоволеності (2); середній ступінь задоволеності (3); нижче середнього ступінь задоволеності (4); низький ступінь задоволеності (5).

Результати проведеного дослідження показали, що задоволеність взаємовідносинами всередині колективу в цілому становить 85% (рис. 1). Сюди входять працівники, які повністю задоволені (35%), просто задоволені (30%) та ті, які задоволені, але мають деякі пропозиції щодо вдосконалення взаємовідносин усередині колективу. Лише 15% опитаних відчують певний дискомфорт у колективі. Усі перераховані працівники, як правило, оцінюють своїх колег як згуртованих (80%), приємних у спілкуванні (90%), симпатичних (85%) людей. Окрім того, всі впев-

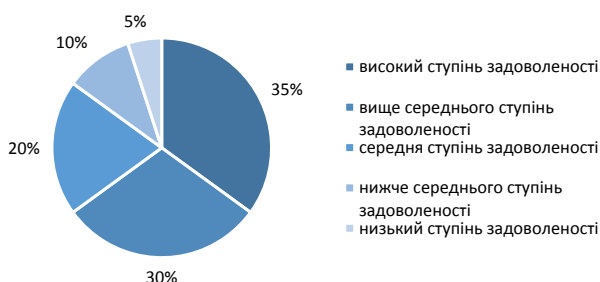


Рис. 1. Взаємовідносини всередині колективу ТОВ «Колібри»

Джерело: досліджено авторами на основі анкетування

нені в тому, що за необхідності ті, хто працюють поруч, завжди придуть на допомогу. 15% працівників вважають, що навколишні ліниві, часто сваряться між собою (5%) та живуть за принципом «кожен сам по собі» (20%).

Незважаючи на конфлікти, мікроклімат у колективі можна оцінити як комфортний для переважної більшості опитаних.

Наступний показник, який оцінювався під час анкетування – це взаємовідносини з безпосереднім керівником. У ході опитування було виявлено, що 85% працівників у цілому задоволені своїм безпосереднім керівником (рис. 2).

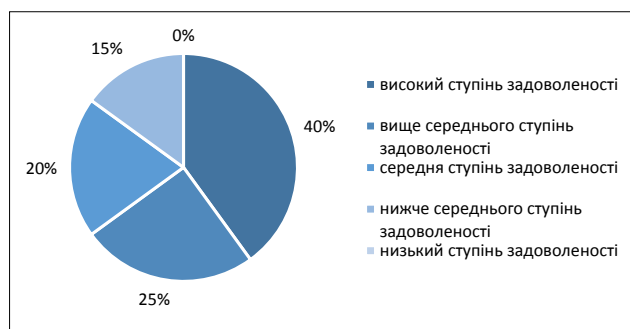


Рис. 2. Взаємовідносини з безпосереднім керівником у ТОВ «Колібри»

Джерело: досліджено авторами на основі анкетування

З усіх опитаних було виявлено, що 70% працівників вважають свого безпосереднього керівника активною, справедливою та порядною особою, 20% працівників відзначають, що він не завжди своєчасно та в повному обсязі доводить інформацію до підлеглих, а 25% опитаних вважають, що їх безпосередній керівник є занадто прискіпливим.

Також в анкеті було питання на виявлення задоволеності вищим керівництвом та організацією у цілому. Результати показали, що більшість (75%) цілком задоволена вищим керівництвом і лише 25% опитаних мають нижче середнього ступінь задоволеності (рис. 3).

Незважаючи на те що 75% опитуваних задоволені вищим керівництвом та організацією у цілому, серед них 23% вважають, що вище керівництво недостатньо продуктивне та ефективне, тому що не враховуються інтереси спів-

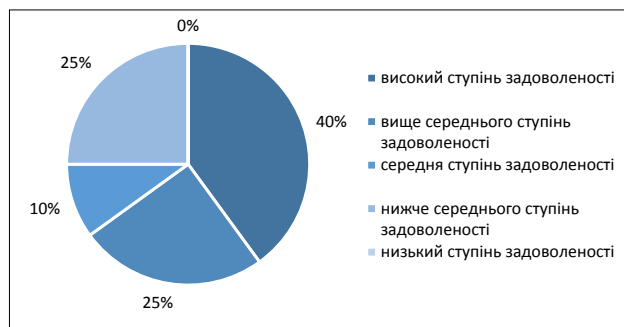


Рис. 3. Задоволеність вищим керівництвом та організацією у цілому

Джерело: досліджено авторами на основі анкетування

робітників під час прийняття рішень. Водночас не завжди враховується думка співробітників (30%) та не дається повний обсяг інформації з деяких питань (45%). Також недостатньо ефективно здійснюється планування (50%). Незважаючи на окремі складності, 74% опитаних вважають вище керівництво прогресивним та 68% опитаних – продуктивним та ефективним.

Можливо, ці протиріччя склалися через недостатність інформаційної забезпеченості рядових працівників про функціонування компанії у цілому, цілі, пріоритети розвитку, а також через дистанційність у взаємовідносинах між «верхами» та «низами». Вважаємо, що вагомим фактором у виявлених непорозуміннях є особливості культури, а саме нездатність до підпорядкування, виконання поставлених завдань та індивідуалізм.

Наступним кроком була оцінка змісту діяльності, яка показала, що 70% працівників задоволені змістом своєї діяльності (рис. 4).

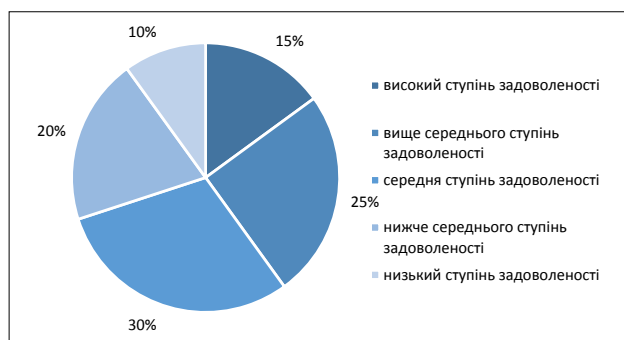


Рис. 4. Задоволеність змістом діяльності

Джерело: досліджено авторами на основі анкетування

Робота, яка виконується, приносить працівникам задоволення (85%), дає змогу застосувати свої здібності (60%), а також носить високий ступінь відповідальності (100%). Більше ніж третина всіх працівників вважає свою діяльність абсолютно безперспективною (35%), несамостійною (30%), нижче своїх здібностей (45%) та не дає змоги здійснювати свої ідеї (60%).

Останнім показником була оцінка можливості професійного розвитку, згідно з якою

лише 20% працівників оцінюють можливості для професійного росту як високі, 35% – як середні, 45% – нижче середнього та низькі (рис. 5). Для цих людей перспективи розвитку представлені як ненадійні – 40%. Також є характерним, що 50% опитаних указали на те, що їх професійний та кар'єрний розвиток не відповідає їх професійній віддачі.

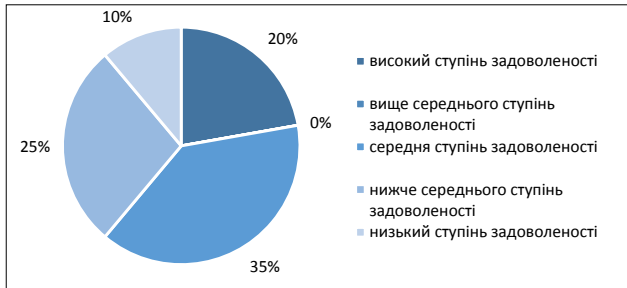


Рис. 5. Можливість професійного розвитку у ТОВ «Колібри»

Джерело: досліджено авторами на основі анкетування

Дуже парадоксальним було те, що 2/3 працівників задоволені наявними можливостями. При цьому 65% працівників із цієї групи вважають можливості, які забезпечує підприємство, достатньо хорошими, для 70% опитаних – відповідають їх можливостям та для 50% – дають стимул для подальшої праці. Стосовно заробітної плати, то лише 30% працівників цілком задоволені своєю заробітною платою, всі інші дали відповідь «скоріше не задоволені». 70% опитуваних задоволені рівнем технічного оснащення. Також одним із поставлених питань було питання про санітарно-гігієнічні умови. 100% опитуваних відповіли позитивно на це питання, тобто вони цілком або частково задоволені.

Дослідження мотиваційних аспектів трудових відносин у ТОВ «Колібри» було проведено для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках та під час упровадження нової філософії управління Кайдзен, яку на протязі 2015–2016 рр. підприємство намагалося впровадити у виробничу систему. Для впровадження нової концепції менеджменту був запрошений фахівець, завданням якого було спростити впровадження Кайдзен. Однак концепція не прижилася через певну низку причин. Філософія Кайдзен відома як постійне вдосконалення, є довгостроковим підходом до роботи, який систематично прагне до малих, поступових змін процесів для підвищення ефективності й якості. Кайдзен можна застосовувати для будь-яких видів робіт, але, мабуть, найбільшу популярність принесло те, що вона використовується в оцідливому виробництві та оцідливому програмуванні. Якщо робоче середовище практикує Кайдзен, безперечно вдосконалення лягає відповідальністю на кожного працівника, а не тільки на обраних. Аналіз помилок під час упровадження

концепції Кайдзен на українському підприємстві виявив низку гострих моментів. По-перше, було прийнято рішення мінімізувати рівень бюрократії шляхом створення певних систем контролю якості, які відстежують переміщення продукції від стадії сировини до постпродажного сервісу. Таким чином, у системі вказано, хто несе відповідальність за певний етап виробництва, скорочується кількість документів, які супроводжують процес виробництва товару, тощо. Час показав, що рівень бюрократії лише збільшився, оскільки прописування складників системи контролю, їх узгодження та описування в інструкції призвело до постійної тяганини з паперами. Однак навіть не це так сильно вплинуло на впровадження Кайдзен. По-друге, причиною провалу впровадження концепції Кайдзен у компанії «Колібри» можна вважати бар'єр менталітету. Сама філософія перекочувала в Європу з Азії. Концепція дійсно зрозуміла і відносно проста, але тільки справа в тому, що самі люди до неї не звикли. Щоб застосувати цю концепцію в реаліях України, потрібно її доопрацювати, змінити її адаптувати під виховання і сприйняття співробітників. Варто відзначити, що японська модель ринку праці стимулює створення підприємств з особливим «духом» (здатністю підприємства до пізнання навколишнього середовища) та «душою» (здатністю до самопізнання та розвитку корпоративної культури) через гарантування постійної зайнятості, підвищення розмірів достатків залежно від віку, прищеплення творчого ставлення до роботи та високої якості її виконання. Така система фактично формує підприємство – «велику родину», що має стабільний розвиток та стовідсоткове ментальне включення у питання своєї діяльності. Розглядаючи досвід української компанії «Колібри» як типового підприємства, що здійснює інновації у виробничу систему та розвивається, можна виділити суттєві фактори ефективності та здійснити рекомендації щодо підвищення рівня трудових відносин та мотивації на українських підприємствах, а саме:

- взаємовідносини всередині колективу, зв'язок із колегами знаходяться на першому місці в ієрархії діяльності підприємства. Очевидно, що в спілкуванні з рівними собі за посадою працівники отримують те, чого їм бракує: визнання, допомогу і підтримку в справах;

- інформування працівників про плани та події, що відбуваються у компанії, збільшить лояльність співробітників до вищого керівництва та підприємства у цілому, оскільки так можна найбільш повно враховувати інтереси і думки працівників під час вирішення поточних завдань, а керівнику – проявити увагу і турботу до потреб працівників. Кожен співробітник повинен бачити і відчувати кінцевий результат своєї роботи не тільки через власну оцінку чи оцінку колег, а й через схвалення, похвалу, іноді фінансове заохочення керівництва;

– плинність працівників є фактором ризику, що може бути зумовлена фактором відсутності почуття причетності до компанії у цілому. Відчуття «другосортності» у працівників призводить до роботи тільки через гроші. Залучення працівників до корпоративних заходів, нематеріальна мотивація та допомога у підвищенні кваліфікації можуть завадити руйнівним процесам, що загрожують стабільному складу високoproфесійних робітників;

– зміст праці, перспективи розвитку (особисте і професійне зростання), можливості прояви ініціативи, досягнення видимих результатів можуть спонукати частину амбітних фахівців шукати більш цікаву, значущу роботу. Потрібно уникати рутинної одноманітної діяльності та підвищувати статус професій, застосувати систему професійної підготовки і перепідготовки співробітників, ротації в суміжні сфери діяльності;

– тільки заробітна плата не може бути мотивацією для поліпшення діяльності підприємства, однак невдоволення її розміром значної частини працівників значно гальмує процес перетворень та розвитку на підприємстві. Потрібний аналіз середньогалузевого рівня заробітних плат для відстеження адекватності заходів щодо стабільної роботи підприємства та обґрунтування справедливого підходу у сфері матеріальної мотивації праці.

Оскільки всі підприємства є унікальними, відрізняються своїми кількісними та якісними ознаками, то й система мотивації в структурі управління персоналом буде особливим чином відображати індивідуальність окремого підприємства. Аналіз мотиваційних систем передових підприємств світу дав змогу авторам визначити *мотивацію як цілу програму, стратегію, що є ідеальним відображенням сутності підприємства (мікрокосм) для суспільства (макрокосм) та ідеально забез-*

печує завершення планів і програм підприємства. Враховуючи попередні дослідження [13], авторську класифікацію складників системи мотивації на підприємстві можна представити за допомогою табл. 1.

Результати аналізу мотиваційних аспектів ТОВ «Колібрі» під час упровадження нової системи менеджменту та дані, представлені в табл. 1, допоможуть менеджерам з управління персоналом підвищити продуктивність праці на підприємстві, розробити комплексну систему мотиваційних заходів за видозміни виробничого процесу, щоб технологія і нова система менеджменту не вступали в конфлікт із потребами людей.

Висновки. Сучасний менеджмент орієнтує підприємців та фахівців у галузі менеджменту на сприйняття бізнесу на основі здорового глузду, де функції підприємства та його структурних підрозділів працюють в узгодженому напрямі. Впроваджуючи нові зміни в систему керування виробництвом, потрібно розробляти дієві мотиваційні заходи для персоналу, що будуть націлені на свідому і несвідому сфери людини. Проведений аналіз наукової думки та менеджерів-практиків, конкретних підприємств показав, що повага до людської гідності та ідей, сприяння новаторам процесу, навчання та підготовка кадрів, планування кар'єри, конкретні цілі та дієва система оцінювання і винагороди – найважливіші фактори успіху, продуктивності та конкурентоспроможності для українських підприємств у довгостроковому періоді розвитку. Обґрунтовані суттєві характеристики формування системи мотивації на промисловому підприємстві повинні бути своєчасними та гарно організованими. Перспективою подальших досліджень вважаємо розроблення коефіцієнтів впливу різних мотиваційних програм на результативність діяльності підприємств.

Таблиця 1

Складники формування системи мотивації на підприємстві

Принципи забезпечення процесу управління персоналом	– базові (науковості, економічності, системності); – системні (ресурсно-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, правового забезпечення, екологічності, інфраструктурного забезпечення, культурного забезпечення)
Основна група законів, які необхідно враховувати в мотивації	загальні закони поведінки, закони інерційності людських систем, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально-біологічні та біопсихологічні закони
Підсистеми системи мотивації	управління мотивацією трудової поведінки; нормування та тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутку і капіталі, форм матеріального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом
Суттєві характеристики процесу мотивації персоналу на підприємстві (якісні ознаки)	– поєднання духовних та матеріальних характеристик; – унікальність; – мікро- та макрокосм; – швидке виконання (найбільш швидкий шлях до цілі); – ідеальне відображення; – приведення до завершення; – бачити в усьому тільки гарне; – шлях учнівства; – переродження (зміна якісних та кількісних характеристик); – успіх – лише розуміння моменту

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беа Ф.К. Экономика предприятия : [учебник для вузов] / Ф.К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтцер ; пер. с нем. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 928 с.
2. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : [монография] / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lib.socio.msu.ru//library?e=d-00&a=d&cl=CL1&d=HASH7174b629cbad00abc1f184>.
3. Шаповалов Д. В поисках «золотого ключика», или Особенности национальной мотивации / Д. Шаповалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ubo.ru/articles/?cat=107&pub=695>.
4. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты : [учеб. пособ.] / А.С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Организация производства : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
6. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : [монографія] / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
7. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
8. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : [монографія] / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко, М.О. Родіонова. – Кіровоград : КОД, 2009. – 200 с.
9. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://moodle.usm.md/moodle/pluginfile.php/31415/mod_resource/content/1/Пинк_Д._Драйв._Что_на_самом_деле_нас_мотивирует.pdf.
10. Дон О.Д., Приваникова І.Ю. Нематеріальний складник групової трудової мотивації / О.Д. Дон, І.Ю. Приваникова // Менеджмент інновацій. – 2016. – Вип. 7. – С. 185–193.
11. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия / Е.Г. Гуреева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/razrabotka-programmy-motivatsii-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-kadrovogo-menedzhmenta-proizvodstvennogo-predpriyatiya>.
12. Промышленникова М. Мотивационные программы: как заставить их работать / М. Промышленникова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ubo.ru/articles/?cat=107&pub=1337>.
13. Джур О.Е. Концептуальные основы управления персоналом на современном предприятии космической отрасли / О.Е. Джур // Новая экономика. – 2014. – Спецвып. – С. 62–67.