

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-16>

АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ADMINISTRATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Чернобай Л.І.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Ясінська Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Томашевська А.Р.

студентка,
Національний університет «Львівська політехніка»

Chernobay Liana

National University «Lviv Polytechnic»

Yasinska Tetiana

National University «Lviv Polytechnic»

Tomashevaska Andriana

National University «Lviv Polytechnic»

У статті обґрунтовано актуальність проблематики адміністрування системи мотивування працівників на підприємствах. Проаналізовано напрацювання науковців за темою мотивування персоналу, а також досвід країн та провідних корпорацій світу у сфері стимулювання працівників до підвищення ефективності їхньої роботи. Висвітлено альтернативний варіант причинно-наслідкового зв'язку між підвищенням заробітної плати працівників та фінансовими результатами діяльності підприємства. Представлено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивування на підприємствах у сучасних умовах. Зокрема, розкрито особливості та переваги застосування таких методів мотивування, як створення можливості працювати віддалено, запровадження гнучкого робочого графіку, створення умов для налагоджування комунікації між керівництвом підприємства та його працівниками, запровадження грейдингової системи.

Ключові слова: мотивування, персонал, віддалена робота, гнучкий графік, комунікації, система грейдів.

В статье обоснована актуальность проблематики администрирования системы мотивации работников на предприятиях. Проанализированы наработки ученых по теме мотивации персонала, а также опыт стран и ведущих корпораций мира в сфере стимулирования работников к повышению эффективности их работы. Освещен альтернативный вариант причинно-следственной связи между повышением заработной платы работников и финансовыми результатами деятельности предприятия. Представлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации на предприятиях в современных условиях. В частности, раскрыты особенности и преимущества применения таких методов мотивации, как создание возможности работать удаленно, введение гибкого рабочего графика, создание условий для налаживания коммуникации между руководством предприятия и его работниками, введение грейдинговой системы.

Ключевые слова: мотивация, персонал, удаленная работа, гибкий график, коммуникации, система грейдов.

The topicality of the article is due to the need to improve the motivation system of employees, increase staff productivity and profit. The system of motivation of personnel at the enterprise plays one of the most important roles for achievement of the purposes and increase of profit of the enterprise. The ability to develop an effective system of

personnel motivation will increase productivity and improve the financial and economic condition of the enterprise. The goal of the article is to research and improve the administration of the personnel motivation system of the enterprise.

In the article was considered and analyzed the literature sources related to the system of personnel motivation. The experience of countries and leading corporations around the world in the field of encouraging employees to improve their efficiency are analyzed. An alternative causal relationship between the increase in employees' salaries and the financial results of the enterprise is highlighted.

The scope of motivation directly depends on the financial condition of the enterprise, its place in the market, management structure, strategy, goals and the relationship between departments.

In the article were considered some alternatives to improve the system of staff motivation: transfer of office workers to remote work; introduction of a flexible work schedule; creating conditions for communication with the management of the enterprise; introduction of a grading system.

In modern society, one of the most popular types of motivation is the ability to work remotely. In terms of COVID-19, it is one of the most effective motivators in the company, the essence of which is to perform their duties outside the office.

Another intangible way to motivate staff, which shows its effectiveness in modern conditions, is the introduction of a flexible work schedule. The ability to independently set the start and end time of work is a strong motivating factor, as the employee can adjust the work to their biological rhythm, distribute the time between rest and work according to their needs, etc.

With the help of communication of employees with the management of the company you can prevent professional burnout. The general symptoms of burnout were also analyzed.

An innovative method such as grading also helps to effectively solve the problem of employee motivation, the essence of which is the hierarchical ranking of positions based on their value and impact on the company's performance to ensure transparency of the remuneration system, the size of which depends on the value of the position.

Key words: *motivation, staff, remote work, flexible schedule, communications, grade system.*

Постановка проблеми. В умовах стрімких та непередбачуваних змін, що відбуваються у сучасному бізнес-середовищі, важливо пам'ятати, що успішне досягнення цілей підприємства можливе за умови розміщення людини як суб'єкта професійної трудової діяльності в основі всіх бізнес-стратегій. Традиційно вважається, що потенціал будь-якої компанії полягає у кадрах, оскільки жодна організація не може досягти своїх цілей і вижити в конкурентній боротьбі без кваліфікованого персоналу – його основної рушійної сили. З огляду на це, питання механізмів підтримки високого рівня мотивації працівників не лише не втрачають десятиліттями своєї актуальності, а й набувають особливої гостроти в сучасних висококонкурентних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивування персоналу піднімалися ще класиками менеджменту, зокрема у роботах А. Шопенгауера, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, С. Адамса, Портера-Лоулера та ін. Своє продовження дослідження даної проблематики знайшло й у працях сучасних науковців, серед яких: О.В. Крушельницька, І.І. Свидрук, О.Ю. Ємельянов, С.В. Григоренко, Л.В. Волянська-Савчук, О.О. Чернушкіна, Д.А. Попович, І.В. Сторожук, В.І. Оробченко, Л.С. Мельник, М.П. Денисенко, М.В. Зось-Кіор, С.В. Скидан, А.В. Маляренко та ін. Проаналізуємо досягнення у даній галузі зазначених учених.

Термін «мотивація» був запроваджений А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини», де він звертався до пояс-

нення причин поведінки людей. Майкл Мескон стверджує, що мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації [1]. Вернадський стверджує, що мотивація – це свідоме прагнення до певного задоволення потреб [2]. У своїх роботах О.В. Крушельницька розглядає мотивацію як бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [3].

Підсумовуючи, варто сказати, що мотивація полягає у задоволенні внутрішніх та зовнішніх потреб людини чи групи людей. Через правильну мотивацію персонал починає виконувати свої обов'язки ефективніше, що допомагає організації досягати своїх цілей значно швидше. Мотивування персоналу є однією з ключових функцій управління підприємством, яка передбачає підштовхування працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків із метою досягнення поставлених цілей підприємства. Для того щоб система мотивування працювала ефективно, менеджер повинен чітко визначити важливі потреби працівників, сформувавши систему винагород і стимулів та застосовувати їх на практиці.

Усі теорії мотивування персоналу поділяють на процесуальні та змістові. Змістові концепції мотивування найбільше відображено у роботах трьох учених: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда. Ці вчені концентрують свою увагу на потребах людини та їхньому впливі на діяльність останньої.

Маслоу сформував ієрархію потреб, розділивши їх на п'ять основних категорій, які розмістив за допомогою моделі піраміди в порядку від

більш простих до більш високих потреб: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самовираженні. Учений уважав, що процес мотивації через потреби нескінченний. Холл та Ліндсі також стверджують, що якщо задовольнити один рівень потреб, за ним піде інший, який також потрібно задовольнити. Цей процес відбувається постійно, оскільки потреби людини є невичерпними [1].

Відповідно до теорії потреб Девіда МакКлелланда, людям потрібно три аспекти: влада, успіх і причетність. Дана теорія підтримує ієрархію потреб Маслоу. Потреба у владі та успіху виражається у бажанні впливати на інших людей. У піраміді Маслоу ці потреби перебувають між потребою у повазі і потребою у самовираженні. Потреба у причетності цілком схожа з аналогічною соціальною потребою в піраміді Маслоу.

У 1959 р. Герцберг провів дослідження, у якому опитав понад 200 інженерів. Суть опитування полягала у двох питаннях: «Чи можете ви детально описати, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо добре та погано?». На основі отриманих результатів він розробив двофакторну теорію, яка включає у себе «гігієнічні фактори» та «мотивацію». Гігієнічні фактори відповідають середовищу, а мотивація пов'язана із сутністю роботи. Герцберг вважає, що якщо людині недостатньо «гігієнічних факторів», то в неї виникає незадоволення роботою. Причому якщо їх достатньо, то це не означає, що вони викликатимуть мотивацію до роботи [1].

Процесуальні теорії найкраще представлені в роботах В. Врума, С. Адамса та Портера-Лоулера.

Віктор Врум розробив теорію очікувань, суть якої полягала в тому, що наявність потреби не є єдиною умовою мотивації. Він запропонував співвідношення зусилля, очікуваної та реальної винагороди. Учений дає такі рекомендації менеджерам: ставити високий, проте реалістичний рівень очікуваних результатів та переконувати підлеглих, що вони зможуть його досягти, доклавши трохи зусиль; установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою, яку, своєю чергою, необхідно давати тільки за ефективну роботу.

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамсом, закладає основу порівняння виконаної роботи та винагороди з роботою та винагородою інших людей за таке ж досягнення. Якщо працівник вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то у нього виникає психологічна напруга і змінюється поведінка. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти емоційну напругу й відновити справедливість [4].

Модель Портера-Лоулера частково включає у себе елементи теорії очікувань та справедливості. У даній теорії фігурують п'ять основних

понять: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення [5]. Дана модель пояснює, наскільки важливо поєднати всі ці складники для одержання задоволення від виконаного завдання. Задоволення є кінцевим результатом, який впливатиме на подальшу поведінку людини.

Підсумовуючи, зазначимо, що головна роль у системі мотивування персоналу належить його потребам. В Україні чи не основним методом збільшення мотивації працівників є підвищення заробітної плати, оскільки існуючий рівень оплати праці у своїй переважній більшості є недостатнім для сучасних умов життя. Однак, незважаючи на це, спостерігається тенденція, коли все більша кількість працівників прагне отримувати задоволення від роботи, підвищувати свій рівень знань та навичок, а також прагне брати участь у житті компанії [6]. У таких умовах важливим є врахування міжнародного досвіду мотивування працівників. Розглянемо системи мотивування різних країн світу: японську, американську та німецьку.

Японська модель мотивування працівників є доволі гнучкою. Основними її засадами є довічний найм працівників та відданість персоналу компанії. Дана модель заснована на трьох ключових факторах: стаж роботи, вік та професійна майстерність. Варто зазначити, що заробітна плата не збільшується пропорційно зростанню стажу роботи, а напряду залежить від нових здобутих навичок, що значно збільшує мотивацію до самовдосконалення.

Підґрунтям американської моделі мотивування є матеріальне стимулювання. Фактично на всіх підприємствах відбувається перегляд зарплати кожних півроку. Зміни оплати праці базуються на переатестаціях та перегляді нових навичок працівників. Також компанії практикують виплату премій та компенсацій, які не залежать від результатів роботи.

В основі німецької моделі стоїть людина як особистість. Дана модель уміло поєднує стимулювання до ринкових умов праці та соціальні гарантії для малозабезпечених верств населення. Таким чином, держава дбає про всіх людей і, відповідно, забезпечує підвищення їхнього добробуту.

Цікавим є досвід мотивування працівників успішними міжнародними підприємствами. Однією з міжнародних компаній, яка розробила свою систему мотивації, є Facebook. Окрім матеріального заохочення, компанія надає різні можливості своїм працівникам не втрачати мотивацію до роботи. Персонал має змогу відвідувати спортзал та спортивні секції за рахунок компанії. На території офісу функціонують безкоштовні кафе, їдальні та кімнати відпочинку. Як жінкам, так і чоловікам надається чотиримісячна відпустка після народження або усиновлення дитини. Засновник Facebook – М. Цукерберг виступає за здоровий спосіб життя, тому всім,

хто їздить на роботу на велосипеді, надається доступ до майстерні, яка відкрита для того, щоб усі мали змогу слідкувати за станом своїх транспортних засобів. Окрім того, застосовується система внутрішніх мотиваторів: здатність вчитися і рости, нести відповідальність і робити те, у що ти віриш [7].

Компанія Apple закладає мотивацію персоналу під продаж своїх товарів. Щороку вона надає знижки своїм працівникам на вироблені товари. Кожен три роки працівник отримує знижку 250 доларів для покупки iPad та 50% на купівлю програмного забезпечення.

Також зарубіжні компанії приділяють багато уваги налагодженню довірливих, а іноді навіть дружніх відносин між керівниками та підлеглими, а також формуванню ефективної системи зворотного зв'язку, покликаної забезпечувати менеджерів інформацією щодо рівня задоволеності співробітників умовами праці, їх потреб тощо.

На сучасних підприємствах набула поширення практика формування HR-підрозділів, відповідальних за роботу з персоналом. Упровадження мотиваційної діяльності на підприємстві – головне завдання такого підрозділу. При цьому сама наявність HR-відділу не гарантує успішну реалізацію функції мотивування персоналу, адже процес мотивації напряду залежить від фінансового стану підприємства, його місця на ринку, структури управління, стратегії, цілей та взаємозв'язку між підрозділами [8]. Тому HR-фахівці повинні ґрунтовно враховувати усі перелічені чинники та розуміти важливість знаходження оптимального консенсусу, слідкувати за рівнем мотивації співробітників, впроваджувати нові техніки мотивування в організації, приводити сферу роботи з персоналом у відповідність до стратегії та цілей підприємства.

Огляд наукових здобутків у сфері мотивування персоналу показав, що всі науковці звертають увагу на те, що якщо розробити систему мотивування правильно, то вона допоможе підприємству досягнути цілей та бажаного прибутку набагато швидше. З огляду на це, важливим є розроблення проблематики адміністрування мотивування, яке полягає у знаходженні мотиву та потреби персоналу, а також у вірному задоволенні людських потреб.

Постановка завдання. Метою даної статті є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу адміністрування мотивування персоналу на підприємствах. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань дослідження: аналізування теоретичних та практичних особливостей мотивування працівників; аналізування поточного стану і виявлення проблем в мотивуванні персоналу на підприємствах; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесів мотивування працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження особливостей адміністративної діяльності у сфері мотивування персоналу на

вітчизняних підприємствах засвідчило, що в переважній більшості система мотивування, яка покликана сприяти збільшенню прибутку компанії та підвищенню продуктивності праці, не справляється з поставленим завданням. В Україні чи не основним методом мотивації працівників є підвищення заробітної плати, оскільки існуючий рівень оплати праці здебільшого є недостатнім для сучасних умов життя. При цьому підвищення оплати праці справедливо асоціюється у роботодавців зі зростанням собівартості продукції. Але в процесі аналізу економічних наслідків підвищення заробітної плати для підприємства слід також брати до уваги й альтернативний причинно-наслідковий зв'язок (рис. 1).

Незважаючи на ймовірні позитивні зміни фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок підвищення заробітної плати працівникам, перед вітчизняними господарюючими суб'єктами гостро стоїть питання пошуку та застосування альтернативних ефективних методів мотивування, що відповідатимуть сучасним умовам. При цьому насамперед варто звернути увагу на потреби, мотиви та інтереси працівників. На систему мотивування також впливатимуть внутрішня політика та цінності підприємства.

В умовах пандемії коронавірусу одним із популярних способів мотивування персоналу стало створення можливості працювати віддалено. Термін «віддалена робота» був запропонований у 1973 р. директором із міждисциплінарних досліджень університету Південної Каліфорнії Джеком Ніллесом, який трактує це поняття як роботу з дому за допомогою використання інформаційних технологій замість трати часу на поїздки до офісу. Як бачимо, Д. Ніллес убачав перевагу віддаленої роботи в економії часу за рахунок відсутності необхідності добиратися до робочого місця. У сучасних умовах на перший план виходить можливість за допомогою віддаленої роботи зберегти здоров'я персоналу.

4 лютого 2021 р. Верховна Рада України ухвалила в другому читанні та в цілому законопроект № 4051, який регулює дистанційну роботу українців. У даному законопроекті виокремлюється два види роботи: дистанційна та надомна. Так, працювати дистанційно означає виконувати роботу за власним графіком та в будь-якій точці, як на власному обладнанні, так і наданому роботодавцем. Своєю чергою, працювати надомно означає виконувати роботу виключно за місцем проживання, на засобах, які надає роботодавець і за його ж графіком.

У табл. 1 наведено переваги застосування дистанційної роботи на підприємствах.

Із запровадженням карантинних заходів набули актуальності рекомендації щодо способів підвищення продуктивності віддаленої роботи. Найпоширенішими порадами стали такі, як планування свого робочого дня, встановлення тер-

мінів виконання робіт, постановка цілей, створення робочої атмосфери в місці віддаленої праці, використання сучасних технологічних засобів для підтримки активної участі та обізнаності у житті компанії тощо. Адміністративному апарату в умовах дистанційної роботи підлеглих рекомендовано проводити регулярні онлайн-зустрічі з працівниками з метою забезпечення зворотного зв'язку.

Іншим нематеріальним способом мотивування персоналу, який проявляє свою ефективність у сучасних умовах, є запровадження гнучкого графіку роботи. Вищезгаданий законопроект визначає поняття «гнучкий режим робочого часу» як режим роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання відпрацювання сумарної кількості робочих годин протягом установленого облікового періоду.

Відповідно до законопроекту, гнучкий режим робочого часу може передбачати: фіксований час, протягом якого працівник обов'язково повинен бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки; при цьому може передбачатися поділ робочого дня на частини; змінний час, протягом якого працівник на власний розсуд визначає періоди роботи в межах установленої норми тривалості робочого часу; час перерви для відпочинку і харчування.

Можливість самостійно встановлювати час початку та завершення роботи є сильним мотиваційним чинником, оскільки працівник може підлаштовувати роботу під свій біологічний ритм, розподіляти час між відпочинком та роботою відповідно до своїх потреб тощо (табл. 2).

В умовах гнучкого графіку роботи працівник на психологічному рівні відчуває свободу у прийнятті своїх рішень, що сприяє посиленню готовності нести відповідальність за виконання поставлених завдань. Успішне впровадження дистанційної роботи та гнучкого робочого гра-

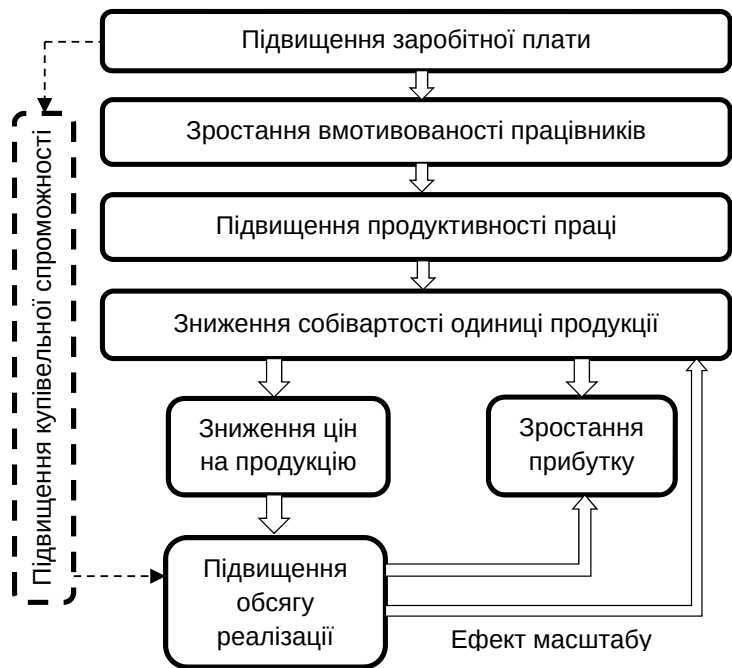


Рис. 1. Альтернативний варіант впливу зростання заробітної плати працівників на фінансові результати підприємства

фіку вимагає ефективної системи контролю та звітності на підприємстві. Звітність при цьому може бути щоденною (працівник дотримується 8-годинного робочого дня з надсиланням своєму керівнику звіту в кінці кожного дня) або щотижневою (працівник дотримується 40-годинного робочого тижня із надсиланням своєму керівнику звіту в кінці останнього робочого дня тижня). Процес виконання завдань працівниками, що виконують роботу дистанційно або за гнучким графіком, може контролюватися із застосуванням спеціально призначених для керування віддаленими командами комп'ютерних програм (Teamwork, Trello та ін.).

Серед способів нематеріального мотивування персоналу звернемо увагу також на створення умов для налагоджування комунікації між

Таблиця 1

Переваги переведення працівників на віддалену роботу

№	Переваги для працівників	Переваги для адміністрації
1.	Можливість працювати у будь-якому куточку світу	Скорочення витрат на комунальні послуги та обслуговування офісу
2.	Економія часу на доїзд до офісу	Зменшення конфліктів між працівниками
3.	Збільшення робочого часу за рахунок зменшення комунікації між співробітниками	Можливість залучення працівників із різних куточків України та з-за кордону
4.	Можливість підвищення мотивації та отримання задоволення від робочого процесу	Зменшення плинності кадрів
5.	Можливість ефективно планувати свій час	Збільшення продуктивності праці за рахунок відсутності відволікання
6.	Можливість поєднувати роботу та догляд за малолітніми дітьми	Збільшення гнучкості праці

Переваги запровадження вільного графіку роботи

№	Переваги для працівників	Переваги для адміністрації
1.	Можливість установити робочий графік відповідно до свого біоритму	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення продуктивності праці	Зменшення витрат на оплату непродуктивних утрат часу
3.	Можливість виконувати інші заплановані справи	Стратегічна перевага на ринку праці
4.	Підвищення мотивації кращого виконання роботи	Зменшення плинності кадрів
5.	Відсутність запізнь на роботу	Відсутність запізнь на роботу

керівництвом підприємства та його працівниками. Ефективність цього способу мотивування зумовлюється прагненням персоналу відчувати свою причетність до життя компанії та її успіхів, бути важливим елементом її діяльності. Працівникам важливо мати можливість висловлювати свою думку, яку почують. Налагодження систематичної взаємодії з підлеглими дає змогу керівництву розпізнавати симптоми їхнього професійного та емоційного вигорання на ранніх етапах.

У Міжнародній класифікації хвороб вигорання трактується як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці і характеризується такими ознаками, як утрата енергійності та поява відчуття виснаженості, поява песимістичних думок про роботу, зниження професійної ефективності.

Відповідно до досліджень Deloitte [9], 77% опитаних працівників відчували професійне вигорання. При цьому 31% опитаних указали, що вигорання спричинене браком підтримки та визнання від керівництва компанії. За даними Звіту в галузі охорони здоров'я за 2019 р., підготовленого лідером з питань поведінкового здоров'я Ginger [10], 81% працівників заявляють, що стрес негативно впливає на їхню роботу, проявляючись у низці симптомів – від втоми та тривоги до фізичних захворювань та пропущеної роботи; 48% плакали на роботі, а 50% пропустили хоча б один робочий день; 81% повідомляють про перешкоди для використання послуг поведінкового здоров'я, включаючи нестачу часу на отримання допомоги, заплутані варіанти програм тощо; 85% відзначають, що користь для здорової поведінки є важливим чинником під час оцінки нової можливості працевлаштування.

Х. Маслах та С. Джексон указують, що професійне вигорання пов'язане з трьома чинниками: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та редукцією персональних досягнень. Емоційна виснаженість супроводжується відчуттям спустошеності, втоми тощо. Деперсоналізація проявляється у зміні стосунків із колегами та у цинічному ставленні до роботи. Редукція професійних досягнень полягає у виникненні почуття некомпетентності та неуспішності [11].

Професійне вигорання призводить до зниження продуктивності праці персоналу через утрату мотивації до виконання своїх завдань та виникнення байдужості до того, що відбувається навколо. Для уникнення таких наслідків Х. Маслах пропонує використовувати правила трьох «С»: Collaborate (співпрацювати, тобто цікавитися поглядами, думками, потребами підлеглих), Customize (налаштовувати, тобто підлаштовувати корпоративну культуру під бажання більшості працівників), Commit (здійснювати, тобто вирішувати проблеми не тимчасово, а ґрунтовно) [12].

Ефективно вирішити завдання мотивації працівників допомагає також такий інноваційний метод, як грейдування, сутність якого полягає в ієрархічному ранжируванні посад на основі їх цінності та впливу на результат діяльності підприємства з метою забезпечення прозорості системи оплати праці, розмір якої ставиться в залежність від цінності посади. До одного і того самого грейда відносять посади, близькі й однакові за значущістю і цінністю внеску в організацію на основі різних способів оцінки праці.

Система грейдів була запропонована у 1940 р. Едвардом Хейемом. Учений виокремив три групи чинників, які слід брати до уваги під час ранжирування посад: knowhow (знання і навички), problemsolving (вміння вирішувати проблеми), accountability (відповідальність). Метод грейдування успішно застосовується провідними зарубіжними (BMW, Pepsi та ін.) і вітчизняними (ПУМБ, «Інтертайп» та ін.) компаніями.

Грейдингова система задовольняє інтереси як власників підприємства, так і його працівників (табл. 3).

Запровадження системи грейдів є нелегким завданням і вимагає: формування робочої групи або призначення особи відповідальної за розроблення, представлення та запровадження даної системи; складання опису існуючих посад та визначення їхньої цінності для підприємства; штатний облік усіх посад та їх ранжирування; складання опису головних вимог до кожної посади; встановлення KPIs (Key Performance Indicators) – ключових показників продуктивності; встановлення посадових окладів; забез-

Таблиця 3

Переваги запровадження грейдингової системи

№	Переваги для підприємства	Переваги для працівників
1.	Чітке планування витрат на оплату праці	Можливість чітко відслідковувати свій кар'єрний ріст
2.	Удосконалення організаційної структури	Отримання змоги розвиватися всередині компанії
3.	Підвищення кваліфікації персоналу	Чітке розуміння свого місця у компанії
4.	Посилення мотивування персоналу	Збільшення мотивації щодо роботи та саморозвитку
5.	Оптимізація витрат	Отримання справедливої винагороди
6.	Чіткість рамок кар'єрного розвитку персоналу	Прозорість системи оплати праці

печення можливостей кар'єрного росту персоналу (встановлення челенджів).

Висновки. Удосконалення системи адміністрування мотивування персоналу на підприємстві має бути комплексним заходом, запровадження якого вимагає ґрунтовного аналізу

альтернативних варіантів із погляду їхніх переваг, недоліків, можливостей реалізації як для власників бізнесу, так і для працівників.

Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні методів оптимізації системи матеріального стимулювання персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : ДЕЛО, 1997. 704 с.
2. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2000. 410 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
4. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 17.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. С. 42–55.
6. Станева Т., Куля І. Мотивація і стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції до Дня науки України та з нагоди 50-річчя Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*. 2020. № 1505. С. 201–211.
7. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Т.А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т.А. Костишиної. Полтава, 2014. 604 с.
8. Компетентність HR- підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л.В. Волянська-Савчук та ін. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 56. С. 141–148.
9. Deloitte's marketplace survey on burnout. Deloitte'. 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html> (дата звернення: 10.02.2021).
10. Robinson V. Two-Thirds Of Workers Experienced Burnout This Year: How To Reverse The Trend In 2020. *Forbes*. 2020. P. 45–49.
11. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. 2012. № 14. С. 91–95.
12. Schelenz R. Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? *University of California*. 2020. URL: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19> (дата звернення: 10.02.2021).

REFERENCES:

1. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Moscow: Izdatel'stvo «DELO». (in Russian)
2. Vernadskyi A.A. (2000) Mekhanizm motyvatsii personalu [The mechanism of staff motivation]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Krushelnytska O.V., Melnychuk D. P. (2006) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: «Kondor». (in Ukrainian)
4. Butenko D.S. (2020) Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt [Theories of motivation: practical aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 5, p. 17.
5. Vasiuta V.B., Bulbakha L.I. (2016) Motyvatsiia pratsi na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Motivation to work at the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 6, pp. 42–55.
6. Stanieva T., Kulia I. (2020) Motyvatsiia i stymuliuвання pratsivnykiv v orhanizatsii [Motivation and stimulation of employees in the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy Vseukrainskoi naukovo praktychnoi*

konferentsii do Dnia nauky Ukrainy ta z nahody 50-richchia Instytutu problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, no. 1505, pp. 201–211.

7. Kostyshyna T.A., Pysarenko V.P., Nestulia O.O., Nestulia S.I. ta in. (2014) *Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta stratehii rozvytku* [Personnel management: theoretical aspects and development strategies]. Poltava. (in Ukrainian)

8. Volianska-Savchuk L.V., Chernushkina O.O., Popovych D.A., Storozhuk I.V. (2020) *Kompetentnist HR-pidrozdilu z formuvannia i vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii motyvuvannia personalu* [Competence of HR-unit for the formation and use of innovative technologies to motivate staff]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, no. 56, pp. 141–148.

9. Deloitte's marketplace survey on burnout. Deloitte' (2015). Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html> (accessed 10 February 2021).

10. Robinson B. (2020) Two-Thirds Of Workers Experienced Burnout This Year: How To Reverse The Trend In 2020. *Forbes*, pp. 45-49.

11. Konovchuk N.S. (2012) *Osnovni prychny ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia u menedzheriv* [The main causes and prevention of burnout in managers]. *VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK»*, no. 14, pp. 91–95.

12. Schelenz R. (2020) Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? University of California. Available at: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19> (accessed 10 February 2021).