УДК 005.342:005.583.1

Грищенко Вадим Федорович,
к.е.н., заступник завідувача кафедри управління з науково-методичної роботи, Сумський державний університет;
Чернова Маргарита Сергіївна,
студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Стаття присвячена аналізу інноваційних теоретико-методичних засад формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств у сучасних умовах господарювання. Досліджено економічну сутність поняття «мотивація». Виявлено гендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу малих підприємств. Визначено основні особистісні кар'єрні очікування персоналу малих підприємств. Розроблено практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб персоналу.

Ключові слова: кадровий менеджмент, персонал, мотивація персоналу, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, компенсаційний пакет.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань керівників є мотивування своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності компанії. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. При дослідженні мотиваційного фактора в управлінні компанією були проаналізовані наукові результати, що викладені у працях Е. Власової [1], Т. Копачевської [1], К. Нефедової [2], А. Зенірової [3], В. Кусакіна [4], А. Сардарян [5], А. Кредісова [8] та інших, де подано здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася у галузі управління трудовими ресурсами малих підприємств.

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Разом з тим з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою є проблема формування ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання, що вимагає застосування інноваційних науково-методичних підходів до формування такої системи.

Мета та завдання статті. Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств в Україні в сучасних умовах господарювання. Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання: 1) дослідити економічну сутність поняття «мотивація»; 2) визначити основні особистісні кар'єрні очікування персоналу малих підприємств; 3) розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб персоналу.

Основний матеріал. Проведені дослідження довели, що останнім часом багато компаній приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Ця проблема постає

перед усіма керівниками малих підприємств. Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники малих підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним.

Автори роботи [1] відмічають, що у керівників малих підприємств виникає маса питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Е. Власової та Т. Копачевської [1] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання: 1) узгодження власних цілей персоналу з цілями організації; 2) вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу; 3) утримання висококваліфікованих спеціалістів; 4) вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – **Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»**

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [8, с. 295]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. [9, с. 68]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М. [10, с. 207]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И. [11, с. 88]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [12, с. 396]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенирова А. [3]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Як правило, керівники малих підприємств використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що, на думку авторів роботи [2], обумовлюються: 1) людськими потребами як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повність на 100%; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають); 2) звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища

стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Система винагород виходить зі стратегії і цілей компанії, які передбачають в себе заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі, оскільки роботодавець не може підняти один раз заробітну плату і тримати цей рівень кілька років, тому що така мотивація не спрацює. Потрібно час від часу регулювати рівень заробітної плати і премій, щоб не було звикання з боку працівників і сприйняття цього як належне. Також постійне підвищення адміністрацією матеріальних стимулів не призводить до гарних результатів, адже мотивація не може постійно зростати. Вона доходить до певного рівня, починає спадати, а потім її рівень знову підвищується. Це стосується як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу (рис. 1).

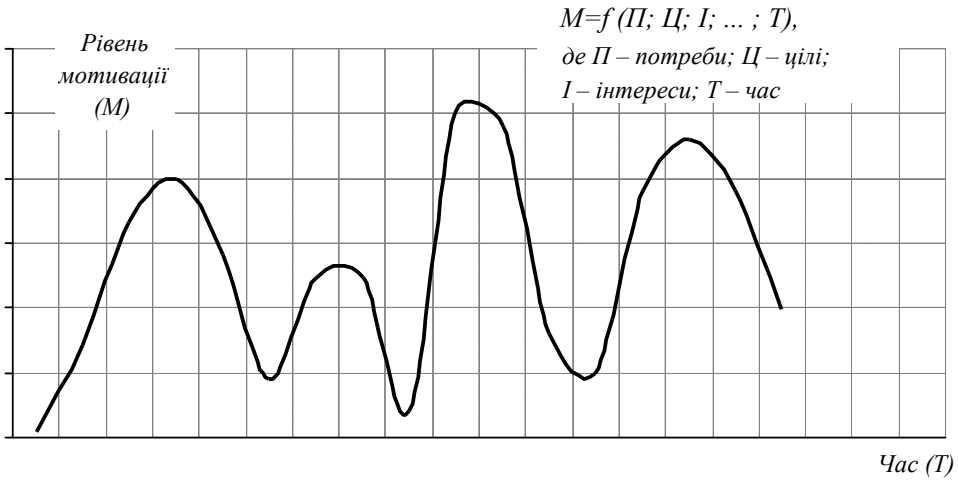


Рисунок 1 – **Зміна рівня мотивації персоналу малих підприємств у часі**

Автори роботи [3] відмічають, що кожна людина індивідуальна, і в кожної людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Але вибираючи місце роботи ми не думаємо про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а звертаємо увагу лише на ті, які важливі для нас у даний момент часу відповідно до наших особистих і кар'єрних очікувань (табл. 2). Такий поділ на групи є умовним, але він базується на психологічних особливостях розвитку особистості в цілому і дозволяє задовольняти економічні потреби, бажання, інтереси – а це саме те, що потрібно задовольняти. Але матеріальна мотивація не може надовго утримати працівників, тому керівнику малого підприємства потрібно пам'ятати про короткостроковий характер її дії. У деяких випадках висока заробітна плата зможе

утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить викладатися його на всі 100%.

Таблиця 2 – **Особисті кар'єрні очікування персоналу малих підприємств**

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання персоналу
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	Як правило, такі люди енергійні і готові до пригод, вони не завжди уявляють розвиток свої кар'єри	Можливість спробувати себе в різних підрозділах підприємства і знайти своє місце; перспектива особистого і кар'єрного росту; підвищення особистого професійного рівня; можливість проявляти ініціативу і отримати визнання
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років	Ці люди більш амбіційні і їх мета – кар'єрний ріст; вони вже мають деякий досвід у певній роботі і хочуть спробувати себе в більш серйозних справах, які потребують самостійності і відповідальності за результат	Виконання серйозних завдань; прийняття рішень; визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти	Ця категорія людей вже здобула гарні професійні результати і не прихильна до зміни видів діяльності; вони вже замислюються про майбутнє	Для них важливим є стабільність, можливість горизонтального розвитку, сім'я; наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника
Молоді матері	При появі в сім'ї дитини у жінки змінюються потреби і пріоритети, в тому числі і в плані кар'єри	Наявність гнучкого графіка роботи, медична страховка, наявність дитячих садків від компанії будуть на даному етапі для неї більш привабливими

У той самий час нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі. Необхідно зазначити, що нематеріальні заходи мотивації персоналу не потребують від роботодавця значних матеріальних витрат.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику малого підприємства важливо знати, яку роль у самооцінці і прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації. Роль оточення у прийнятті працівником рішення буде визначатися типом його референції.

Автор роботи [3] під типом референції розуміє співвідношення пріоритетності власної та чужої думки при прийнятті рішень і самооцінці людини.

Існують три типи референції: внутрішній, зовнішній та змішаний. В основному

людині властивий змішаний тип, тобто це присутність двох видів референції одразу, але один з них переважує над іншим (рис. 2).

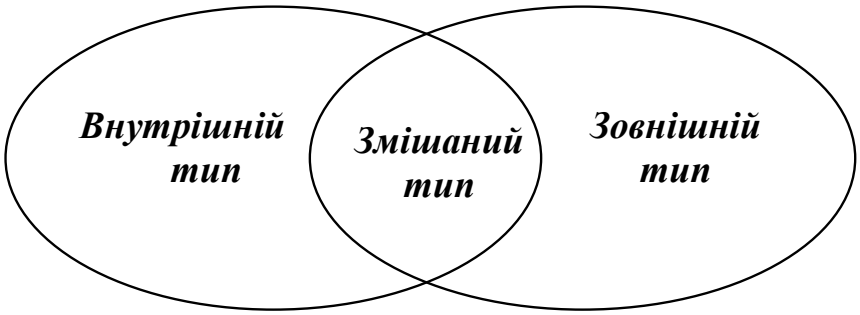


Рисунок 2 – **Основні типи референцій людини**

У роботі [3] зазначається, що якщо у працівника переважає зовнішній тип, то він буде більш схильним до «правильної» роботи. Він працюватиме за інструкціями, потребуватиме схвалення його роботи з боку керівника та колег. Такий співробітник буде не впевненим у собі, для нього дуже важливою є думка інших людей про нього та його роботу. Найкраще йому підійдуть виконавчі ролі на підприємстві. Співробітника з зовнішнім типом референції порівняно легко мотивувати, і так само легко змінювати його точку зору. Тому в навколишньому середовищі таких людей повинен бути лідер, авторитет, який буде здатен впливати на нього.

Якщо у людини переважає внутрішній тип, то більш за все її будуть хвилювати власні думки і дії. Вона буде спиратися на власний досвід, професіоналізм, знання та навички. Таку людину не легко переконати змінити свою точку зору, а іноді і зовсім не можливо це зробити. Причиною такої поведінки є високе відчуття відповідальності і відсутність страху перед нею. Для такого працівника велике значення має право висловлювати власну думку, бути причетним до певних дій і ситуацій, самостійно приймати рішення та їх реалізовувати. Це варто враховувати при розробленні системи мотивації.

Змішаний тип є найбільш універсальним, в ньому один з типів проявляється більшою мірою, ніж інший.

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці. І тут виникає питання: чому люди щось роблять? У роботі [4] для відповіді на це питання пропонується побудувати таку шкалу (табл.3).

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сьогодні більшість керівників малих підприємств приділяють все меншу увагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників, і все більше значення відводять компенсаційному пакету. Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Загалом змішана мотивація має велике значення у процесах стимулювання персоналу до високоефективної діяльності.

Автори роботи [5] вважають, що за допомогою компенсаційного пакета можна вирішити такі завдання: 1) контроль плинності кадрів; 2) збільшення мотивації персоналу; 3) збільшення показника продуктивності праці; 4) залучення до компанії потрібних працівників; 5) забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; 6) створення позитивного іміджу компанії на ринку.

Таблиця 3 – **Мотиви, що спонукають людину працювати**

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100% , тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повність посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Склад компенсаційного пакета на даному етапі є більш вагомим для працівників, ніж заробітна плата та премії. І якщо їм хтось запропонував би перейти на інше підприємство, тому що там висока заробітна плата, то вони скоріше б відмовилися.

А найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність. Структура компенсаційного пакета показа в табл. 4.

На наш погляд, склад компенсаційного пакета може бути й іншим, але керівникам малих підприємств ще потрібно враховувати індивідуальні потреби персоналу. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета дозволяє ефективно мотивувати працівників.

З метою побудови ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників у роботі [6] пропонується усіх працівників розділити на певні умовні групи (табл. 5).

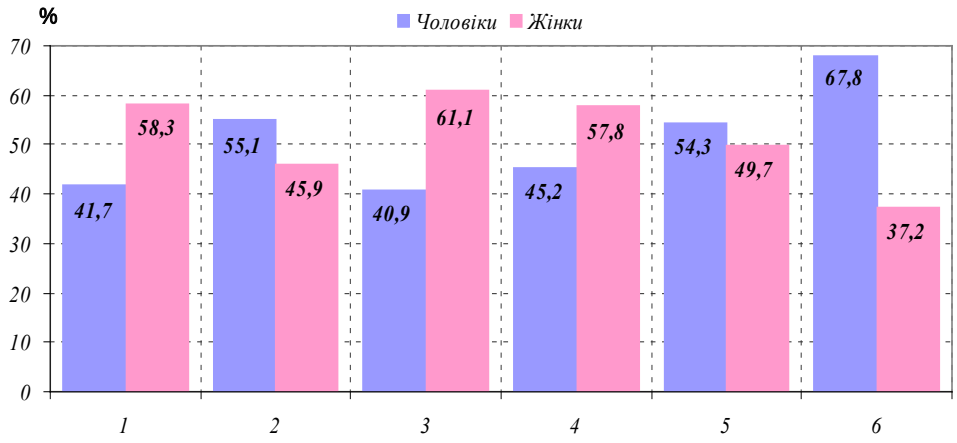
Таблиця 4 – **Структура компенсаційного пакета**

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст
1	2
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок

Таблиця 5 – **Умовні групи працівників**

Назва групи	Питома вага	Характеристика
1	2	3
Мисливці за бонусами	22%	Такі люди бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок
Домосіди	18%	Для них сім'я – це головне, їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Матеріалісти	19%	Їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація – цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
В'язні	17%	Для них важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку
Мисливці за похвалою	16%	Працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний стан. Їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх
Ініціатори	8%	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Гендерний склад груп, зазначених у табл. 5, подано на рис. 3.



Умовні позначення: *1 – «мисливці за бонусами»; 2 – «домосіди»; 3 – «матеріалісти»; 4 – «в'язні»; 5 – «мисливці за похвалою»; 6 – «ініціатори»*

Рисунок 3 – **Гендерний склад умовних груп працівників**

Залежно від запропонованого поділу працівників на умовні групи можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок (табл. 6).

Таблиця 6 – **Гендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу малих підприємств**

Чоловіки	Жінки
Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	Участь у культурних програмах, виставках
Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах, навчальних курсах	Участь у тренінгах, навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду

У той самий час автори роботи [7, с. 159] стверджують, що система мотивації персоналу в більшості малих підприємств, що діють на території України, не є досконалою. Найбільш поширеними проблемами є: 1) фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії); 2) неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час; 3) більшість малих підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять

моніторинг ринку праці; 4) компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків; 5) система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.

Такі проблеми гальмують розвиток малих підприємств в Україні, тоді як система мотивації персоналу повинна сприяти поліпшенню результатів діяльності організації шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Універсального алгоритму структурування оплати праці не існує.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок, що побудова ефективної системи мотивації персоналу малих підприємств залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівник малого підприємства може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули спираючись на поділ їх на такі категорії: 1) залежно від зайнятого положення в організації (студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад; молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років; висококваліфіковані спеціалісти; молоді матері); 2) залежно від типу референції (зовнішній тип; внутрішній тип; змішаний); 3) залежно від особистих причин працівника (гроші; особиста вигода; інтерес; почуття обов'язку).

При побудові системи мотивації керівнику малого підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною.

Також у список стимулів можна включити компенсаційний пакет, роль якого дуже значна для працівників. За допомогою компенсаційного пакета можна: контролювати плинність кадрів; збільшувати вмотивованість персоналу; збільшити показники продуктивності праці; залучити до компанії потрібних працівників; забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; створити позитивний імідж компанії на ринку. На нашу думку, керівникам малих підприємств, при формуванні компенсаційного пакета, потрібно враховувати індивідуальні потреби людей. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників. Для цього керівнику малого підприємства необхідно розділити всіх працівників на певні умовні групи: мисливці за бонусами; домосіди; матеріалісти; в'язні; мисливці за похвалою; ініціатори.

Користуючись поділом працівників, керівник малого підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників. Тому що від цього залежить ефективність роботи не тільки самого працівника, але й усієї організації в цілому.

Слід зауважити, що у структурі компенсаційного пакета працівника повинна бути компонента, що мотивує досягнення мети діяльності фірми. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

1. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. – Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?2402

2. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – №17. – Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?1728

3. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. – №6. – Режим доступу: http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558

4. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала [Електронний ресурс] / В. Кусакин // Управление персоналом. – 2008. – №11. – Режим доступу: http://www.top-personal.ru/issue.html?1626

5. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? [Електронний ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – №8. – Режим доступу: http://www.top-personal.ru/issue.html?1557

6. Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. – 2009. – 14 жовтня. – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834

7. Гук К.С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.

8. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.

9. Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. – 2006. – 288 с.

10. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

11. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.

12. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова

Инновационные подходы к совершенствованию системы мотивации персонала малых предприятий Украины в современных условиях хозяйствования

Статья посвящена анализу инновационных теоретико-методичних принципов формирования эффективной системы мотивации персонала малых предприятий в современных условиях хозяйствования. Исследовано экономическую сущность понятия «мотивация». Выявлены гендерные приоритеты карьерного роста персонала малых предприятий. Определены основные личностные карьерные ожидания персонала малых предприятий. Разработаны практические рекомендации относительно построения эффективной системы мотивации с учетом индивидуальных потребностей персонала.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, персонал, мотивация персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, компенсационный пакет.

V.F. Hryshchenko, M.S. Chernova

The innovative approaches to the effective small ukrainian enterprises personnel motivation system's improvement in modern conditions

The article is devoted to the analysis of innovative theoretical and methodical principles of the effective small enterprises personnel motivation system's forming in the modern conditions. The economic sence of concept «motivation» are investigated. The small enterprises personnel career growth priorities are found out. Practical recommendations of the effective small enterprises personnel motivation system's forming are developed.

Keywords: staff management, personnel, motivation of personnel, financial stimulation, immaterial stimulation, compensative package.

Отримано 03.12.2010 р.