

Тюхтій М.П., д.е.н.,
професор кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Садова А.В., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Тюхтій М.П., Садова А.В. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Стаття присвячена дослідженню систем мотивації праці вітчизняних підприємств. Визначено вплив мотивації на продуктивність праці. Проаналізовано сучасні методи мотивації праці та їх вплив на працівників підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, заробітна плата, організація оплати праці, продуктивність праці, ефективність праці, матеріальна та нематеріальна мотивація, методи мотивації.

Тюхтій М.П., Садова А.В. Направления совершенствования системы мотивации труда на предприятиях в современных условиях хозяйствования. Статья посвящена исследованию систем мотивации работы отечественных предприятий. Определено влияние мотивации на продуктивность труда. Проанализированы современные методы мотивации труда и их влияние на работников предприятия. Предложены пути совершенствования мотивации работников на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, заработная плата, организация оплаты труда, продуктивность труда, эффективность труда, материальная и нематериальная мотивация, методы мотивации.

Tiukhtii M.P., Sadova A.V. Directions improving the system of motivation of labor in enterprises in modern conditions of management. The article investigates the motivation systems of domestic enterprises. The influence of motivation on the productivity is determined. Modern methods of motivation and their impact on employees are analyzed. Proposes the ways of improving the motivation of workers at domestic enterprises.

Key words: motivation, promotion, salary, wage organization, labour productivity, labour efficiency, material and non-material motivation, motivation methods.

Постановка проблеми. Здобути високих виробничо-економічних результатів діяльності неможливо без досягнення ефективності праці персоналу підприємства. Поняття ефективності праці персоналу включає добросовісну та продуктивну працю працівників, ефективне використання робочого часу, сприятливі умови праці, встановлення справедливих співвідношень між результатами праці і його оплатою, стимулювання якісної роботи за мінімальних витрат ресурсів і матеріальну відповідальність за низькоякісну працю [1, с. 204]. На сучасному етапі розвитку України саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві стає саме мотивація, яка може або допомогти підприємству реалізувати свій потенціал до економічного зростання за умови її ефективного використання, або ж, навпаки, стати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності.

Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і

зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формуванню дієвої системи мотивування працівників до ефективної праці присвячено багато робіт А. Афоніна, М. Альберта, О. Бугуцького, В. Дієсперова, Г. Дмитренка, Й. Завадського, А. Колота, Г. Купалової, Р. Ліпера, Л. Михайлової, М. Мескона, А. Пьерона, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузена, І. Шепеля та інших вітчизняних та зарубіжних вчених. У працях вищезазначених вчених з різних точок зору досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Але, незважаючи на це, більшість вітчизняних підприємств сьогодні має неефективну систему мотивації персоналу. Недостатньо дослідженими та розкритими залишаються питання розробки та впровадження мотиваційного механізму на підприємствах.

Постановка завдання. Основною метою цієї статті є дослідження впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці, визначення основних напрямів удосконалення системи мотива-

ції та стимулювання праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів. В економічній літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних боків. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, змушуючи людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [2, с. 103].

Мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Основні завдання мотивації такі: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам корпоративного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [3].

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту пов'язана з процесом спонукання персоналу підприємства до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

За допомогою мотивації на підприємстві можна вирішувати такі завдання:

- забезпечити підвищення трудової активності колективу підприємства, тим самим підвищуючи результативність роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- демонструвати ставлення керівництва до високих результатів праці;
- залучити й утримувати на підприємстві кращих спеціалістів та популяризувати результати їх праці;
- покращувати морально-психологічний стан працівників через відповідну форму визнання.

Отже, мотиваційні відносини, з одного боку, забезпечують ефективну трудову діяльність і на її основі збільшується виробництво необхідних благ, з іншого боку, створюють потрібні соціально-економічні передумови для всебічного розвитку працівника, його інтелекту, творчості й ініціативи [4, с. 174].

Необхідно зазначити, що діями і вчинками людини можуть рухати лише «мотиви» (внутрішні спонукання), а не «стимули» (зовнішні спонукання). Стимули лише покликані порушити мотиви всередині людини, тобто бажання і наміри. Поки зовнішнє спонукання, тобто стимул, не перетвориться на внутрішнє бажання і намір (мотив), воно не діє на людину.

Виходячи з цього, ефективне мотивування працівників можна представити такою формулою:

$$\text{СТИМУЛ} \times \text{ПОТРЕБА} = \text{МОТИВ}. \quad (1)$$

При цьому продуктивну роботу можна визначити так:

$$\text{МОТИВ} + \text{ГІДНІ УМОВИ ПРАЦІ} = \text{ПРОДУКТИВНА ПРАЦЯ}. \quad (2)$$

Тобто тільки після визначення, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Сьогодні значно підвищилось значення трудових та статусних мотивів, але це не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Матеріальні стимули, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяти досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу загалом.

В Україні методи матеріальної мотивації є дуже дієвими, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім'ї. Тому під час застосування таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії. Матеріальна мотивація, до якої переважно відносять заробітну плату, премії, бонуси та надбавки, спрямована переважно на задоволення фізіологічних потреб.

Порівняно з усіма іншими сусідніми країнами в Україні зберігається найбільш низька оплата праці. Більшість компаній не готова тотально підвищувати розмір окладів або індексувати її. Навіть у тих компаніях, чий менеджери з персоналу усвідомлюють важливість матеріальної винагороди, зарплати підвищують її не більше ніж на 3–10%, що насилу покриває щорічну інфляцію споживчих цін [7, с. 944]. Така тенденція не є винятком навіть для «прибуткових» галузей, а саме програмування, агробізнесу, тютюнової промисловості.

В нашій країні також використовується метод примусової мотивації, але він є не таким дієвим, як попередній. Хоча колектив і впливає на кожного окремого свого члена, проте в цьому випадку він недостатньо дієвий, оскільки члени колективу не завжди мають спільні інтереси та добре взаємодіють між собою. Тому якщо мотивація одного з них не дієва, то страждає весь колектив, який хоч і намагається впливати на цю особу, проте це не завжди виходить [5, с. 56].

Соціальна мотивація є досить дієвою під час її правильного застосування. Якщо працівник, на якого вона спрямована, переймається результатами своєї діяльності і намагається не заплямувати свою репутацію перед керівником, то цей метод є дуже ефективним. В Україні цей метод використовується дуже активно багатьма компаніями, серед яких слід назвати такі: «Київстар», «ВВН Україна», «Золоті ворота». Серед видів соціальної мотивації можна вибрати такі: соціальний пакет, мотиваційні подарунки, підвищення кваліфікації, спільні корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом, інші види мотивації.

Необхідно виділити такий вид мотивації, як соціальні вигоди, зокрема безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення й заняття спортом. Така мотивація передбачає порівняно невисокі витрати протягом року на одного працівника, проте підвищує статус підприємства в очах персоналу, оскільки він відчуває турботу про себе керівництва.

Вважається, що нематеріальна винагорода в наш час є більш ефективною, оскільки спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних засобів мотивації:

1) ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, «дошку пошани», поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;

2) ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно, а саме організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників;

3) ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно, наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [6, с. 66].

У практичній діяльності менеджер повинен використовувати мотиви у певному співвідношенні, на що звертав увагу лауреат Нобелівської премії Дж. Гелбрейт, який відзначав, що одні мотиви підсилюють один одного, інші поєднуються слабко, а треті взаємовиключають, нейтралізують один одного.

Як показує зарубіжний досвід, сьогодні значна кількість компаній досить активно застосовує непряме фінансування працівника, яке передбачає перерахування протягом року певної суми на окремий рахунок, отримати яку працівник зможе лише через певний період (5–10 років). Наявність додаткового соціального захисту слугує стимулюючим фактором для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. А підприємство якоюсь мірою «прив'язує» такого працівника до себе, витра-

чаючи менше коштів, ніж якщо було б потрібно підвищувати заробітну плату. Підвищення власної кваліфікації за кошти підприємства є одним із найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість на певний час припинити щоденну робочу рутину, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час таких тренінгів працівники підприємства більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів. Одним із найбільш важливих мотиваційних механізмів є налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто кабінет керівника підприємства повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника як умілого управлінця, а не відчувають перед ним страх. Отже, відзначимо, що позитивних прикладів впливу мотивації на підвищення продуктивності праці досить багато [8, с. 213].

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими й залежать від спрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. В табл. 1 подано, які методи використовують для працівників різних категорій.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що мотивація як механізм підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства має комплексний характер. Система сучасної мотивації праці становить відносну категорію, що виявляється через комплексну систему важелів, інструментів впливу, ціннісних орієнтацій та умов функціонування.

Таким чином, основними шляхами удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на вітчизняних підприємствах є такі:

– для великих підприємств бажано мати певних спеціалістів, які б займалися роботою з персоналом, досліджували б їх внутрішні мотиви до праці та цінності, з'ясували б реальні потреби працівників (це

Таблиця 1

Мотивація для різних категорій робітників [7, с. 943]

| Назва групи | Методи мотивації |
|--|---|
| Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили ВНЗ | – перспективи особистого і кар'єрного зросту; – підвищення особистого професійного рівня; – можливість проявляти ініціативу і отримати визнання |
| Молоді матусі | – наявність гнучкого графіка роботи; – медична страховка; – наявність у підприємства відомчих дитячих закладів |
| Молоді спеціалісти с досвідом до 3-х років | – виконання серйозних завдань; – самостійне прийняття управлінських рішень; – визнання результатів їх роботи |
| Висококваліфіковані спеціалісти (досвід роботи понад 3 роки) | – можливість постійного розвитку; – наявність пенсійної програми, спеціальних програм; – спрямованих на отримання відповідних пільг |

можуть бути психологи, працівники відділу кадрів тощо);

- виробити чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу;

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання, а саме грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;

- впровадити корпоративну культуру, якої б дотримувалися як працівники, так і керівництво, а саме запровадити подарунки на значні свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів (наприклад, під час перерв, за обідом, перед початком роботи або в кінці робочого дня), проводити більше корпоративних свят та спортивних турнірів між різними відділами компанії для зближення колективів;

- проводити різні конкурси з цінними призами для кращих працівників;

- поліпшувати умови праці працівників, надавати (або розширювати) соціальний пакет;

- розширювати повноваження працівника, давати йому змогу брати участь у прийнятті рішень;

- створити диференційовану систему винагороди, а саме у відділі продажу доцільно запроваджувати бонуси і виплату відсотків від угод; для певної категорії працівників мотивацією є навчання

(підвищення кваліфікації), для інших – оплата проїзду до місця роботи; для керівного складу мотивувальним чинником є акції та опціони на їх купівлю; активніше використовувати премії та доплати за досягнуті успіхи та відповідальне виконання своїх повноважень; запровадити використання премій за тривалий термін роботи у компанії [5, с. 62].

Висновки. Якою б ідеальною не була система мотивації, з часом вона перестає діяти. Коли система мотивації застаріває, неухильно знижується її ефективність роботи персоналу. У такій ситуації варто замислитися про зміну схеми мотивації персоналу, перегляд змісту (наповнення) соціального пакета.

Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні насамперед забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції за максимальної рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, виявленні в них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

Список літератури:

1. Філіпішин І. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І. Філіпішин, М. Зубрикін // Вісник ДДМА. – 2015. – № 2 (35). – С. 204–209.
2. Никифорова В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / В. Никифорова. – 2-ге вид., випр. та доп. – О. : Атлант, 2013. – 275 с.
3. Васюта В. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Васюта, Л. Бульбаха [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=eng&z=50414>.
4. Алексеєва Н. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Алексеєва, І. Приходько // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3 (74). – С. 174–178.
5. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / [Л. Мельник, О. Волк, Н. Гайтина, М. Рибалка] // Вісник СумДУ (Серія «Економіка»). – 2012. – № 4. – С. 55–63.
6. Іванов С. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
7. Збрицька Т. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу / Т. Збрицька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 942–947.
8. Богацька М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві / М. Богацька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 3. – С. 210–214.