

**Список літератури:**

1. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency / M.J. Farrell // Journal of the Royal Statistical Society. –1957. – Series A, 120. – P. 253–281.
2. Measuring the efficiency of decision making units / [A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes] // European Journal of Operational Research. – 1978. – № 2. – P. 429–444.
3. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / R. Aveni. – New York: The Free Press, 1994. – 57 p.
4. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление / М. Брун // Менеджмент и маркетинг. – 1998. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20\\_3\\_98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm).

УДК 331.101.6

**Слепян Е.В.**, к. е. н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Замрій О.Ю.**, студент,  
Запорізька державна інженерна академія

### **ОБГРУНТУВАННЯ СТИМУЛІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВОГО ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Слепян Е.В., Замрій О.Ю. Обґрунтування стимулів підвищення продуктивності праці як важливого інструменту розвитку промислового підприємства.** У статті досліджено проблеми та перспективи підвищення продуктивності праці в умовах економічної кризи. Проаналізовано дискусійні підходи до визначення та вимірювання продуктивності праці. Розглянуто зарубіжні моделі систем мотивації праці працівників підприємств. Визначено основні проблеми мотивування праці персоналу вітчизняних промислових підприємств та розроблено рекомендації щодо їх розв'язання. Доведено необхідність застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання на підприємстві як способу підвищення продуктивності та ефективності праці.

**Ключові слова:** продуктивність праці, персонал, мотивація, системи мотивації, заробітна плата, премія, надбавки.

**Слепян Э.В., Замрий О.Ю. Обоснование стимулов повышения производительности труда как важнейшего инструмента развития промышленного предприятия.** В статье исследованы проблемы и перспективы повышения производительности труда в условиях экономического кризиса. Проанализированы дискуссионные подходы к определению и измерению производительности труда. Рассмотрены зарубежные модели систем мотивации труда работников предприятия. Определены проблемы мотивации труда персонала отечественных промышленных предприятий и предложены рекомендации относительно их решения. Доказана необходимость применения современных форм и методов материального стимулирования на предприятии как способа повышения производительности и эффективности труда.

**Ключевые слова:** продуктивность труда, персонал, мотивация, система мотивации, заработная плата, премия, надбавки.

**Slepian E.V., Freeze O.J. Justification incentives increase productivity as the most important tool of industrial development of the enterprise.** In the article the problems and prospects for improving productivity in the economic crisis. Analyzed controversial approaches to the definition and measurement of productivity. Considered foreign labor model systems of motivation employees. Determined work motivation of personnel problems of domestic industrial enterprises and offered recommendations for their solution. The necessity of the use of modern forms and methods of material incentives in the enterprise as a means of improving productivity and work efficiency.

**Keywords:** labor productivity, staff motivation and incentives, wages, bonuses, allowances.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах високий рівень продуктивність праці виступає головною умовою ефективного функціонування підприємств, оскільки цей показник є одним з основних чинників

конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищення життєвих стандартів. Підвищення продуктивності праці – вкрай важливе завдання на всіх рівнях економіки. Україна має потенційні можливості для вирі-

шення проблеми підвищення продуктивності праці: визнаних науковців, практичний досвід, природний потенціал та ін. Сучасна стратегія економічного розвитку України, яка спрямована на структурну перебудову економіки, потребує передусім пошуку нових та вдосконалення наявних шляхів зростання продуктивності праці на будь-якому вітчизняному підприємстві. Саме тому актуальними є питання створення дієвих мотивів і стимулів підвищення продуктивності праці як важливого інструменту розвитку промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення проблем підвищення продуктивності праці зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: В. Базилевич, О. Грішнова, С. Кучіна, С. Кайлюк, Т. Заяць, З. Пушкар, Л. Фулакова, В. Стероп, E. Duguet, O. Manual та ін. Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання, пов'язані з мотивацією та стимулюванням робітників на промислових підприємствах для підвищення продуктивності праці в сучасних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування та вимірювання продуктивності праці, визначення чинників і стимулів її зростання на вітчизняних підприємствах.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем щодо підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах зумовлює постановку таких цілей:

- обґрунтувати соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах;
- визначити основні проблеми мотивування праці працівників вітчизняних промислових підприємств та розробити рекомендації щодо їх розв'язання.

**Виклад основних результатів.** В умовах ринкових відносин завдання підвищення продуктивності праці як джерела реального економічного зростання стає життєво важливим для подальшого розвитку кожного підприємства. Продуктивність праці є узагальнюючим показником використання робочої сили, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у цьому разі – результатів праці та її витрат [1, с. 361]. Про-

дуктивність праці є одним із визначальних критеріїв та інструментів збільшення прибутковості підприємства, зменшення витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. У довгостроковому періоді зростання цього показника означає краще використання трудових, фінансових, матеріальних, технологічних і всіх інших ресурсів, сприяє економічному розвитку і створює передумови для соціального прогресу. Зменшення ж цього показника вказує на економічно-соціальний спад.

Аналіз наукових підходів до трактування та вимірювання продуктивності праці дає змогу з'ясувати, що серед учених продовжується дискусія навколо тлумачення терміна «продуктивність праці», що зумовлює відмінності в методичних підходах до цього показника.

Так, Економічна енциклопедія трактує продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг» [2, с. 118]. Міжнародною організацією праці (МОП) поняття «продуктивність праці» пропонується розглядати як показник, що характеризує ефективність використання визначального ресурсу виробництва – праці. Дотримуючись саме такої позиції, Е.П. Качан, О.П. Дяків, С.А. Надвиничний, В.М. Островецьков та інші науковці стверджують, що «продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції» [3, с. 150].

Для характеристики рівня продуктивності праці використовують прямий показник – виробіток (випуск продукції за одиницю часу) або обернений показник – трудомісткість (витрати робочого часу на одиницю продукції, що виготовляється, та виконаної роботи). Планування та аналіз продуктивності праці здійснюється за факторами на основі економічної чисельності працюючих і зниження трудомісткості продукції (рис. 1).

Продуктивність праці є динамічним показником, тобто постійно змінюється під дією різноманітних чинників. Уся сукупність чинників по-різному впливає на зміну рівня та динаміки продуктивності праці, крім того, на зміну показника впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини.

На відміну від чинників резерви підвищення продуктивності праці являють собою можливості економії робочого часу у виробництві на основі трудових зусиль колективу підприємства. Підвищення продуктивності праці досягається або збільшенням виробництва продукції за незмінних витрат робочого часу, або зниженням витрат робочого часу на одиницю продукції [4, с. 343].

Управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, важливе для



Рис. 1. Фактори зростання продуктивності праці

підприємства будь-якої сфери діяльності та будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху у своїй діяльності. Реалізація даного завдання залежить від скоординованої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах програми управління продуктивністю [5; 6].

Важливим чинником продуктивності праці є мотивація робітників. Ефективна система мотивації праці повинна бути гнучкою, враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, структурного підрозділу та підприємства в цілому. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення запланованих результатів.

У світовій практиці велика увага приділяється проблемам мотивації праці. Вітчизняні теорія та практика мотивації персоналу найчастіше обмежуються оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. На відміну від зарубіжних підприємств на вітчизняних підприємствах здебільшого застосовують лише фінансові та економічні стимули, а трудові та професійні не використовуються взагалі. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід повинен стати основною базою для розробки засобів та інструментів мотивування персоналу.

Із усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити як найхарактерніші американську, японську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Американська модель мотивування персоналу ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

Японська модель мотивування праці основана на трьох факторах: професійній майстерності, віку, стажу роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможлиблює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Французька модель мотивування працівників містить два складники формування системи оплати праці: індивідуалізацію оплати праці та індексацію заробітної плати залежно від вартості життя. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується

урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Окрім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та захищає всіх обділених і беззахисних.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на принципах рівної оплати за однакову працю і скорочення розриву між розмірами мінімальної і заробітної плати [7, с. 13].

Як видно з проведеного аналізу моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн, система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

На нашу думку, формуючи систему мотивації працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом.

У процесі мотивування необхідно враховувати об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для американців та британців найбільше значення має повага. Для японців найважливішим є зарплатня. Для французів особливе значення має специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. У різних куточках світу існує багато різноманітних форм мотивації працівників.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливі умови для досягнення основної мети підприємства – максимізації прибутку. Для працівників, чиє фінансове становище доволі благополучне, значно вагомішими будуть моральні мотиви. Скрутне фінансове становище зумовлює

переважання матеріальних мотивів над моральними. Найпоширенішим чинником для задоволення потреб працівників на вітчизняних підприємствах є матеріальна мотивація.

У вітчизняному законодавстві, зокрема в Кодексі законів про працю (ч. 2 ст. 87), виділяються такі види такого стимулювання: надбавки, доплати, премії, винагороди та інші заохочувальні платежі. Також для надання практичної та методичної допомоги промисловим підприємствам щодо розробки та реалізації ефективних систем матеріального стимулювання персоналу в системі управління підприємствами рекомендовано застосовувати Методичні рекомендації, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23. У зазначених рекомендаціях чітко вказана пряма залежність матеріальної мотивації від результатів колективної та індивідуальної праці робітників. На промислових підприємствах України матеріальна мотивація здійснюється за певною системою (табл. 1).

Характерною особливістю сучасної матеріальної мотивації в економічно розвинутих країнах є поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Своєрідною є система мотивації персоналу в Німеччині, яка долучає до управління виробництвом працівників і включає:

- спільну участь у наглядових радах підприємств представників капіталу й найманої праці;
- існування «робітника-директора»;
- виробничі ради на підприємствах, що створюються на підприємствах з кількістю не менше п'яти постійних найманих робітників із правом голосу.

При цьому власники та менеджери підприємства зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства інформацію щодо питань соціально-економічного розвитку, приймати від них запити та пропозиції, враховувати думку виробничої ради. Слід зазначити, що майже четверта частина американських підприємств із кількістю працівників понад 500 осіб мають ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації. Тому практично всі великі фірми США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці. Так, в Японії функціонує понад 1 млн. гуртків якості, що об'єднує майже 11 млн. робітників [8, с. 199].

Отже, враховуючи вищенаведене, можна стверджувати, що матеріальна мотивація праці на підприємствах промисловості України для підвищення продуктивності праці потребує вдосконалення насамперед через розроблення «своєї» філософії управління персоналом із застосуванням досвіду провідних західних країн.

Мотиваційна система на підприємстві повинна максимально спонукати робітників в реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу. У системі мотивації праці промислових підприємств зростання показника продуктивності праці можна досягти саме за рахунок компенсаційних виплат та додаткових пільг, урахувавши при цьому інтереси та потреби його працівників.

Від розвиненості на підприємстві системи компенсаційних та заохочувальних виплат залежить зацікавленість працівників у підвищенні продук-

Таблиця 1

**Система матеріальної винагороди для мотивації праці персоналу промислового підприємства**

<p><b>ЗАРОБІТНА ПЛАТА І ДОПЛАТИ ДО НЕЇ</b></p>	<p>1. Розмір заробітної плати: – оплата за час перебування працівником у відпустці; – оплата за лікарняними листами.</p> <p>2. Доплати за: – сумісництво і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; – роботу в надурочний час; – роботу у нічний час; – роботу у святкові та неробочі дні; – роботу у погіршених умовах праці; – виконання додаткової роботи; – за навчання учнів.</p>
<p><b>ПРЕМІЇ РОБІТНИКАМ</b></p>	<p>1. Одноразові премії: – за підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності; – за підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; – за створення та впровадження інноваційних видів продукції, нової техніки тощо; – за виконання важливих завдань.</p> <p>2. Поточні премії: – за загальні показники роботи; – за виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм.</p>
<p><b>ВВЕДЕННЯ НАДБАВОК ЗА</b></p>	<p>– високу якість праці; – систематичне виконання норм виробітку; – дотримання технологічної виробничої дисципліни</p>



тивності й ефективності праці. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Отже, у процесі формування або вдосконалення на підприємстві системи матеріальних винагород для стимулювання підвищення рівня продуктивності праці (табл. 1) закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності: створюється матеріальна зацікавленість у вдосконаленні виробництва; реалізуються колективні та особисті інтереси персоналу; забезпечується перспективне підвищення матеріального стану, продуктивності праці тощо.

При цьому мотиваційна система повинна включати в себе такі складники: перелік форм матеріального стимулювання та доступ для всіх співробітників до умов отримання того чи іншого матеріального заохочення. Зазначенні складники мають бути оформлені внутрішніми нормативними актами підприємствами. Важливим є те, що можливість отримати матеріальну винагороду повинні мати всі без винятку співробітники. Добре спланована система мотивування дає можливість суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції та покращити конкурентоспроможність промислових підприємств.

**Висновки.** Мотивація – один з основних чинників підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві. Щоб домогтися максимальної віддачі від кожного працівника, менеджмент підприємства повинен добре знати, як застосовувати систему мотивування праці. У сучасних умовах мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Поряд із системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності, ефективно мотивувати робітника до досягнення необхідних підприємству результатів. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення резервів підвищення продуктивності праці персоналу підприємств промисловості.

#### Список літератури:

1. Грішнова О.А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: [монографія] / О.А. Грішнова. – Черкаси: МАКЛАУТ, 2011. – 360 с.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
3. Економіка праці та соціально-трудова відносини: [навч. посіб.] / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
4. Чобіток В.І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві / В.І. Чобіток, Є.О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 342–346.
5. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 1415. – С. 193–198.
6. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С.Ю. Трубич, З.М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 186–192.
7. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах / Г.Л. Вербицька // Вісник Національного ун-ту «Львів. політехніка». – 2012. – № 727. – С. 10–15.
8. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І.М. Гринько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 24(1). – С. 196–200.