

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет№ 3, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 338. 658. 012.4

В. В. Попова,
к. е. н., доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
О. І. Судакова,
к. т. н., доцент, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
А. О. Швец,
студентка групи ЕП-13-1п,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
М. В. Ульянова,
студентка групи ЕП-13-1п,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

СУЧАСНА ПРАКТИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

V. V. Popova,
Ph.D., Associate Professor of Department of Accounting, Economics and Human Resources Management of Enterprise,
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture
O. I. Sudakova,
Ph.D., Associate Professor of Department of Accounting, Economics and Human Resources Management of Enterprise,
Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture
A. A. Shvets,
student, Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture
M. V. Ulianova,
student, Prydniprov's'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

THE MODERN PRACTICE OF MOTIVATING EMPLOYEES IN DOMESTIC ENTERPRISES

В статті розкрито проблему мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах, а саме її активізації в умовах жорсткої конкуренції, що дозволить компаніям вчасно реагувати на зміни, передбачати їх та пристосовуватись до нових умов функціонування ринку.

Motivation problem of domestic enterprises is presented in this article. Its activation in condition of competitive environment allows our companies to react to changes and predict them, to adapt to the new conditions of the market.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління мотивацією, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

Keywords: motivating employees, motivation management, material motivation, nonmaterial motivation.

Постановка проблеми. Кризові явища, що мають місце в національній економіці, спонукають керівництво вітчизняних підприємств до максимального використання усіх наявних ресурсів, а особливо трудових. Така ситуація вимагає ухвалення кардинальних рішень у розвитку теоретичної бази і відповідних практичних рекомендацій у сфері мотивації персоналу. На сьогодні більшість компаній недостатньо використовують цей механізм, що визначає необхідність детального вивчення проблеми мотивації персоналу у нових умовах функціонування ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо мотивації персоналу та стимулювання їх праці розглядають в своїх роботах такі вчені як О.І. Андрусь, І.В. Кашенко, І.О. Криворотько, Ю.О. Нікітін, Л.М. Потьомкін, А. Маслоу, Л. Портер та інші. Проте, не зважаючи на велику кількість робіт у цій області, залишається невирішеними питання стосовно мотивації персоналу у вітчизняних умовах розвитку, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Аналіз наявних методів мотивації персоналу підприємства та вибір найбільш дієвого з них у рамках сучасних умов розвитку економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значний вплив на практику менеджменту персоналу справляє система мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на вивченні потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників.

В економічній літературі зустрічається багато визначень поняття «мотивація». Це свідчить про те, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, це, передусім всього, процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації у певний спосіб.

Відомо безліч способів мотивації персоналу. Відповідно до теорії ринкової економіки А. Сміта працівник завжди прагнучим поліпшити свій економічний стан, тому що він бажає благополуччя, комфортних умов життя і здобуття інших привілеїв.

Подальший розвиток ідей А. Сміта знайшов віддзеркалення в працях Р.Оуена. Він довів роль особистості в організації промислового процесу. Р.Оуен у

процесі розробки основ з планування діяльності промислових підприємств прийшов до висновку про необхідність мотивації персоналу до ефективної співпраці. Останнє має гарантувати власникові здобуття максимального прибутку [1, с.154].

Не дивно, що одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання є пошук ефективних способів управління працею для того, щоб забезпечити продуктивність роботи персоналу. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці.

Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [2, с. 119].

Поняття «мотив» у теорії мотивації займає провідне місце. Деякі науковці стверджують, що мотив – це усвідомлена потреба людини, інші ж зауважують, що це не усвідомлене прагнення до задоволення потреби.

Система мотиваційних чинників, потреб, мотивів та стимулів визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників. Виділяють зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації. В свою чергу до зовнішніх чинників мотивації відносять: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, частку участі в управлінні підприємством, величину доходів акцій.

Внутрішні чинники мотивації включають в себе: творчий характер праці, оцінка колег, творча участь у розвитку виробництва, самореалізація, рівень відповідальності, вміння працювати в команді, рівень корпоративної культури, комунікативність.

Соціальні чинники утворюють: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, оплата безробіття, зниження професійних ризиків, оплачувана відпустка, вихідна допомога, преміювання, оздоровлення тощо [2, с. 121].

Система мотивації складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання.

Керівники підприємств використовують низку нематеріальних мотивацій персоналу, а саме постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; підвищення професійної відповідальності кожного працівника; публічне визнання успіхів працівників у роботі; увага керівництва до думки працівників; створення атмосфери відкритої суперництва з регулярним підведенням підсумків; залучення персоналу до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників щодо справедливості у розподілі обов'язків [1, с. 155].

Яскравим прикладом використання зазначеного підходу є досвід однієї з успішних зарубіжних компаній – корпорації Apple. Консультанти цієї компанії є людьми креативними і розумними, займають посаду за скромною назвою «геній». Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють тільки геніальні люди, які в свою чергу, були вельми горді своїм статусом, працювали добре, щоб виправдати надану довіру [3].

Проте в Україні кваліфіковані працівники, в умовах сучасної кризи, взагалі не звертають ніякої уваги на розглянутий вид мотивації, тому введення в процес виробництва елементів моральної мотивації в даний час мало ефективне. Система моральної мотивації впливає на підвищення ефективності виробництва лише в поєднанні з її матеріальними елементами. Саме тому провідне місце серед інструментів мотивації персоналу належить матеріальному стимулюванню, а саме – оплаті праці.

Для того щоб підприємство нормально функціонувало, керівництво повинно розробити прозору систему матеріальної мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка має включати в себе такі складові:

1. Чіткий перелік форм матеріального стимулювання, а саме:

- грошові виплати за виконання поставлених цілей (найбільш поширений тип мотивації). Такі виплати здійснюються за відповідність працівником деяким заздалегідь встановленим критеріям;

- спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, які необхідні компанії в даний момент [4, с. 31].

2. Можливість всіх працівників отримати матеріальне заохочення, незважаючи на їх статус в організації.

Ефективність будь-якого працівника прямо залежить від рівня заробітної плати, для вирішення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної платні використовується система «Pay for Performance» (PFP) – «плата за виконання». Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконаній діяльності. Плюси PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність від 5 до 49%, а доходи співробітників від 3 до 29%. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією [5, с. 152].

Існує безліч типів гнучких PFP-схем оплати праці:

1. Комісійні – найпростіша і одночасно найстаріша PFP-схема. Суть її в тому, що співробітник отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при купівлі у нього товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю становлячи заробітну плату співробітника.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип PFP-планів (за деякими даними, такі винагороди використовує 61% компаній, що застосовують PFP). Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінювання співробітника іншими особами.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. По-перше, це можуть бути спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, які гостро необхідні компанії в даний момент. По-друге, це можуть бути премії за вірність компанії, які отримують співробітники, що пропрацювали в організації певну кількість часу. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, відхід яких дуже небажаний для компанії. По-третє, це можуть бути премії “зіркам” компанії.

4. Програми поділу прибутку. При такій схемі співробітники отримують певний відсоток прибутку компанії. З одного боку, ці програми можуть застосовуватися як індивідуальні винагороди, і в такому випадку при гарному виконанні своєї роботи співробітник одержує заздалегідь обумовлений відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може встановити схему розподілу прибутку для всіх співробітників: у такому випадку це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об'єднання працівників компанії.

5. Акції та опціони на їх купівлю. При такій схемі формально співробітник ніяких виплат у формі “живих” грошей не отримує. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення про безоплатне надання співробітникові у власність певної кількості акцій або просто про надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру [6, с. 30].

Проте потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Саме тому як матеріальні так і нематеріальні системи мотивації необхідно удосконалювати. В умовах сучасної економічної кризи мотивація персоналу на підприємстві повинна бути реформована за наступними напрямками:

- підвищення зацікавленості співробітників в ефективності праці;
- підтримування зацікавленості співробітників в успішному проведенні структурних перетворень для підприємства;
- залучення висококваліфікованих фахівців;
- розвиток таких якостей персоналу, як ініціативність, лояльність, відданість компанії;
- намагання переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та зменшенню витрат;
- пояснення, узгодження та доведення цілей керівництва до кожного працівника;
- система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;
- орієнтація персоналу на поточні та кінцеві результати;
- створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу);
- реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану кожного працівника [7, с. 125-126].

Прямим доказом, що мотивація і стимулювання людського фактора має прямий вплив на підвищення ефективності роботи підприємства є прийняття рішення керівництвом компанії Oticon (виробник слухових апаратів) переходу від організаційної структури жорсткого ієрархічного типу в гнучку, зі скасуванням підрозділів і заміни посад на функції. Співробітникам було запропоновано самостійно вибирати цікаві для них проекти, визначати пріоритетні напрями своєї роботи, а також планувати свій вільний час. Висока мотивація співробітники дозволила:

- знизити собівартість одиниці продукції на 20 %;
- скоротити час від початку розробки нового продукту до його поставки на ринок на 50 %;
- підвищити рівень продаж на 23 %, а чистий дохід на 25 %.

Результатом успішної мотивації персоналу було те, що компанія Oticon стала третім виробником у світі слухових апаратів [8, с. 71].

Висновки. В ході дослідження було виявлено, що основним рушійним елементом мотиваційної системи для вітчизняних підприємств є матеріальне стимулювання. Але поєднання матеріальних стимулів з нематеріальними заохоченнями буде мати синергетичний ефект для багатьох компаній. Мотивація як одна з важливих функцій дасть можливість підприємствам підвищити продуктивність праці робітників, що вплине на загальну ефективність роботи підприємства та дозволить успішно подолати економічні труднощі.

Література.

1. Потьомкін Л. М. Сучасні системи мотивації найманого персоналу: ефективна цікавість / Л. М. Потьомкін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 9. – С. 153-157.
2. Андрусъ О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / О. І. Андрусъ // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 119-123.
3. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html>
4. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - № 1. – С. 29-33.
5. Криворотко І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 151-154.
6. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
7. Кашенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кашенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 124-127.
8. Оганян А. Р., Опыт мотивации персонала в датских компаниях / А. Р. Оганян // Международная экономика. – 2010. - № 10. – С. 70-72.

References.

1. Potomkin, L. M. (2013), "Suchasni systemy motyvatsii naimanoho personalu: efektyvna tsikavist", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9, pp. 153-157.
2. Andrus, O. I. (2014), "Motyvatsiia yak faktor upravlinnia diialnistiu personalu", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 119-123.
3. "Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekreti uspishnykh kompanii", [Online], available at: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatel'naya-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html>
4. Kovalska, K.V. (2010), "Novi pidkhody do motyvatsii personalu v stratehichnomu upravlinni korporatsiiamy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 29-33.
5. Kryvorotko, I. O. (2013), "Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukrainskykh umovakh", *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika i pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 151-154.
6. Yukish, V.V. (2009), "Zastosuvannia materialnykh i nematerialnykh metodiv motyvatsii liderstva na riznykh rivniakh upravlinnia", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 8, pp. 62–66.
7. Kashchenko, I. V. (2014), "Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 2, pp. 124-127.
8. Oganjan, A. R. (2010), "Opyt motivatsii personala v datskikh kompanijah", *Mezhdunarodnaja jekonomika*, vol. 10, pp. 70-72.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"