

# СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

ЮЛ. ТРУШ,  
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,  
А.О. ГРИЦЕНКО,  
студентка, Національний університет харчових технологій

## Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання

Мотивація праці для підприємства має бути центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Реформи, які здійснюються в нашій країні, не можуть приносити ефективних результатів, якщо вони не створюють стимулів до праці й заповзятливості у сполученні з дисципліною та організованістю. На сьогодні гостро постає питання щодо мотивації праці на підприємствах. Недостатність досвіду вітчизняних підприємств викликає труднощі в управлінні персоналом, що призводить до запозичення зарубіжного досвіду.

**Ключові слова:** мотивація, системи мотивації, персонал, мотивування персоналу.

ЮЛ. ТРУШ,  
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,  
А.А. ГРИЦЕНКО,  
студентка, Национальный университет пищевых технологий

## Мотивация персонала на предприятиях в современных условиях хозяйствования

Мотивация труда для предприятия должна быть центральной задачей развития стратегического управления персоналом. Реформы, которые осуществляются в нашей стране, не могут приносить эффективных результатов, если они не создают стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью. На сегодняшний день остро стоит вопрос мотивации труда на предприятиях. Недостаток опыта отечественных предприятий вызывает трудности в управлении персоналом, и это приводит к заимствованию зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** мотивация, системы мотивации, персонал, мотивирование персонала.

Y. TRUSH,  
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies,  
A. HRYTSENKO,  
student of National university of food technologies

## Motivation of the personnel on the enterprises in modern economic conditions

The motivation for the enterprise should be the central to the development of a strategic personnel management. The reforms that are being implemented in our country cannot bring effective results if they do not provide incentives to work and enterprise in combination with discipline and organization. Nowadays the question of motivation of work at the enterprises raises acutely. The lack of experience of domestic enterprises causes difficulties in personnel management and this leads to borrowing of foreign experience.

**Keywords:** motivation, motivation system, staff, motivation of staff.

**Постановка проблеми.** На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів та заохочення персоналу до продуктивної праці. Головною метою мотивації є отримання максимальної віддачі від персоналу за рахунок його заохочення та винагородження, при цьому мова йде про підвищення загальної ефективності та прибутковості діючого підприємства.

Мотивація результативної та ефективної праці персоналу посідає одне з головних місць у внутрішньо фірмовій системі управління. Вона є частиною адміністративного управління, яка полягає в розробленні та впровадженні планових завдань, посадових інструкцій, положень і вказівок, наказів та розпоряджень.

В Україні застосовують тільки окремі елементні засоби мотивації праці. Це показує, що потрібно створення цілісної системи мотивації праці працівників, яка забезпечить розвиток трудового потенціалу робітників, а також збільшення прибутків підприємства.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблематику мотивування праці персоналу підприємств досліджено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили такі вчені, як А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Г. Гілбрейт, А. Маслоу, Л. Портер, а також вітчизняні фахівці, такі як М. Вольський, Г. Цехановецький, Т.Ф. Степанов, І.В. Вернадський, І.Я. Франко та інші.

Незважаючи на те що існує велика кількість розроблених мотиваційних теорій, в економічній літературі проблеми щодо мотивування персоналу розглянуті тільки з позицій стратегічного управління підприємством, у той час як практика показує нові умови розвитку підприємств та їх конкурентоспроможність.

**Метою статті.** Розгляд запропонованих систем мотивації зарубіжних та вітчизняних науковців та пропозиції щодо подальшого розвитку даної системи.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «мотивація» тісно пов'язаний з проблемою управління персоналом. Нові економічні відношення встановлюють нові вимоги до працівників. Це є прийом на роботу робітників, а також формування нового досвіду, запозиченого в іноземних компаніях щодо мотивації кадрів.

Зважаючи на нинішню ситуацію, основним критерієм мотивації для працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Водночас на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Та, на жаль, можливість знайти нормальну роботу невеликі. У когось бракує рекомендацій, а дехто їх має, але через віковий бар'єр шанси знижуються.

Отримати позитивний результат від роботи працівників можна шляхом певного впливу на працю управлінського органу або особи. Щоб досягти поставленої мети, керівник повинен планувати, організувати та контролювати роботу, а також примусити людей дотримуватися відповідно встановленого плану. Відповідь на питання, як заохотити працівників підприємства до виконання ними своїх обов'язків, тобто яким чином їх мотивувати, не є однозначною. Для цього необхідні певні засоби впливу на всі елементи системи, щоб вона злагоджено і позитивно функціонувала. Одним з таких

інструментів є мотивація. Цілісна система мотивації повинна бути складена на основі управлінських методів, які побудовані на основі поведінки людей та які є причиною до спонукання персоналу до ефективної та злагодженої роботи.

Мотивація праці – це отримання максимально корисного ефекту від праці наявних кадрів, при цьому відбувається підвищення загальної ефективності підприємства та збільшення його прибутковості. Для запровадження мотивації на підприємстві потрібно усвідомити, що саме спонукає працівника до праці, та розуміти, як направляти їх у русло для досягнення поставлених цілей.

Мотивація необхідна для ефективного виконання прийятих рішень і запланованих завдань. У структуру мотивів праці входить:

1. Потреба, яку хоче задовольнити працівник.
2. Благо, що здатне задовольнити цю потребу.
3. Трудова дія, що необхідна для отримання блага.
4. Ціна, тобто витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії [2].

Однією з найважливіших форм мотивації персоналу підприємств та організацій є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці [2].

Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці, своєї кваліфікації, а також можливість збільшити свій дохід.

На сучасних підприємствах мотивуюча сила заробітку зростатиме, якщо керівник буде створювати сприятливі умови для роботи. А саме:

1. Покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів.
2. Зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці.
3. Підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їхньої надлишкової чисельності.
4. Гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці, премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року.
5. Введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо [5].

Мотиваційна атмосфера на підприємствах дуже тісно переплітається з задоволення від виконаної роботи, яка обумовлена певними чинниками. Коли працівник відчуває власну необхідність, задоволеність при виконанні поставленого завдання, така робота вважається найбільш цінною. Такої думки додержуються працівники похилого віку. А молоді спеціалісти мають інший погляд на умови праці. Вони вибирають ті місця роботи, де краща організація праці, умови праці та колектив. Здобути більш вищий професійно-кваліфікаційний рівень намагаються працівники старшого віку, але з часом ця закономірність починає падати.

Розглянемо сучасні методи мотивації праці на українських підприємствах (див. рис.).

А тепер розглянемо зарубіжні моделі мотивації праці, що дозволило підприємствам досягнути ефективних результатів.

За японською моделлю, система стимулювання праці є досить гнучкою. Вона ґрунтується на трьох чинниках: вік, стаж та кваліфікація працівника. Зарплата нараховується за тарифною сіткою єдиною сумою по трьох чинниках плюс враховується результативність праці. Тож заробітна плата може зростати лише за умов підвищення кваліфікації та продуктивності праці робітника. Тут ми бачимо пряму залежність між виконаною роботою та її результатом.

У практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним заохоченням. Часто застосовують так звані аналітичні системи заробітної плати, особливості яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає як нагорода за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економія сировини досягає 1/3 зарплати.

Для англійської моделі характерними є дві форми оплати праці: грошова та акціонерна, тобто у вигляді акцій. Працівник може також вкласти свої власні кошти в акції, облигації чи інші цінні папери компанії і щомісячно окрім заробітної плати отримувати дивіденди чи відсотки. Ця система є досить ефективною, оскільки працівники краще працюють для отримання власних більших прибутків, а отже прибутки фірми також зростають. На деяких підприємствах відсутня фіксована ставка заробітної плати, вона повністю залежить від доходів підприємства, що також гарно мотивує працівників якнайкраще виконувати свою роботу [4].

Проаналізувавши відомі зарубіжні моделі мотивації, можна побачити, що вони мають як спільне, так і відмінне. Головна спільна риса полягає в тому, що вони є досить ефективними, про що свідчить стан економіки країн, де вони запроваджені. Українським підприємствам одну з вище вказаних моделей скопіювати повністю неможливо. Їхнє впровадження залежить від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства та інше. А найголовніше – для впрова-

дження потрібне бажання та прагнення керівника до цього. Краще звернути увагу на певні елементи цих моделей мотивації та використати їх на практиці. Впровадження елементів американської моделі може призвести до підвищення рівня задоволеності роботою та допоможе збільшити обсяг випуску продукції і зменшити при цьому витрати, а якість залишити на незмінному рівні. Та недоліком є те, що працівникам доведеться проходити атестацію та підвищення кваліфікації. Дозволити собі таке можуть не всі українські підприємства.

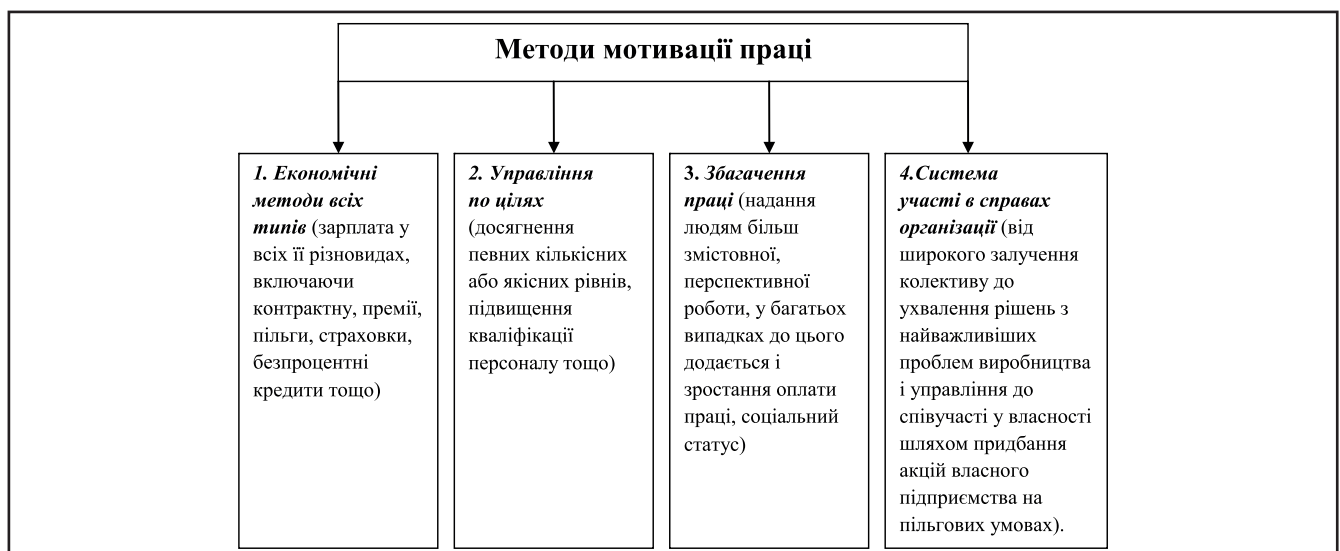
Якщо розглядати англійську модель мотивації праці, то участь у прибутках компанії робітників суттєво підвищує їхню зацікавленість у результатах виконаної роботи, внаслідок чого зростає ефективність та продуктивність праці. Проте існують труднощі у визначенні обсягу роботи кожного робітника та його внеску в загальний результат. Зважаючи на нинішню ситуацію в країні, не кожен працівник зможе вкласти власні кошти у цінні папери підприємства.

Якщо проаналізувати японську модель – її нелегко впровадити на вітчизняних підприємствах. Наші підприємства не готові до довгочасного найму працівників, надання соціального пакету та високої заробітної плати.

Нестандартним методом мотивації праці персоналу є інноваційний підхід, який бажаний у всіх галузях. Для створення системи мотивації головним завданням є обрання правильних мотиваційних заходів. Але уніфікованого підходу не існує, його потрібно шукати підприємствам самостійно. Після запровадження підприємством ефективної індивідуальної системи допоможе йому перейти на новий рівень роботи і забезпечить продуктивний професійний розвиток кадрів та виконання всіх завдань бізнесу.

В Україні існують проблеми мотивації праці на підприємствах. А саме:

1. Неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, що впливають на покращення праці робітників.
2. Керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі.
3. Відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних під-



Види сучасних методів мотивації

розділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну, стимулюючу, функцію і перетворилася на просту надбавку до посадового окладу [2].

В українських компаніях останнім часом практикується заохочення персоналу оригінальними способами. Наприклад, у компанії «ВВН Україна» за підсумками півріччя найуспішнішим співробітникам надаються грошові премії, щомісячно нагороджуються 10 л пива, швейцарським годинником або тижневою путівкою на двох за кордон. Крім того, протягом шести місяців такі працівники можуть не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00, а також не дотримуватися дресс-коду. Така міра для працедавців є вимушеною, оскільки утримувати управлінський персонал вітчизняним компаніям тільки грошима та бонусами майже неможливо.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингові економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу та продуктивності його праці [3, с. 62–63].

До ефективних методів мотивації праці можна віднести створення для робітників підприємства «центрів здоров'я» з необхідним обладнанням, особам, які усиновили дитину, надання фінансової допомоги, та грошові виплати сім'ям, що мають дітей-інвалідів. Іноді на підприємствах інженерам дозволяють користуватися запасними деталями, що сприяє розвитку творчої думки. Також застосовують такі форми заохочення, як разові премії до річниць або надання відпусток, за невисоку оплату або навіть безкоштовна юридична допомога, відкриття дитячих дошкільних установ, фінансова допомога дітям співробітників для продовження освіти, надання вільного дня серед тижня, робота влітку для студентів і аспірантів, допомога та консультування людей до пенсійного віку.

## Висновки

Мотивація праці є вагомим фактором в управлінні персоналом підприємства. Сучасні українські компанії використовують не досить ефективні методи, тому їм варто запозичити досвід в іноземних компаніях. Система мотивації праці має бути гнучкою. На вплив зовнішніх факторів керівники повинні реагувати вчасно і приймати ефективні рішення, пов'язані з адаптацією підприємства для подальшого функціонування. Розглянувши моделі мотивації зарубіжних компаній, слід відмітити, що необхідно враховувати відмінності між різними країнами та окремими людьми. Тому варто впроваджувати на вітчизняних підприємствах деякі елементи з американської та англійської моделей мотивації. Зацікавленості працівників в ефективній роботі підприємства можна досягти через впровадження системи мотивації праці.

## Список використаних джерел

1. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання продукції / А.А. Бердник // Технології та дизайн. – 2013. – №1, 1–7 с.
2. Буянова І.А., Рандіна А.М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій: [Електрон. ресурс] / Буянова І.А., Рандіна А.М. // 2012. – Режим доступу до статті: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>
3. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко // 2013. – 59–65 с.
4. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах: [Електрон. ресурс] / Мельник Г. // Режим доступу до статті: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>
5. Мельник Л. Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах: [Електрон. ресурс] / Мельник Л. // Режим доступу до статті: <http://conference.spkneu.org/2014/12/motivatsiya-personalu-pidpriyemstva-v-krizovih-umovah/>

Н.В. БУТЕНКО,

к. е. н., доцент КНУ імені Тараса Шевченка

## Розподіл продукції в умовах застосування синергетично-інституціональної концепції управління партнерськими відносинами

*В статті розглянуто проблеми розподілу продукції в умовах застосування синергетично-інституціональної концепції управління партнерськими відносинами. Зокрема, висвітлено основні принципи, зміст та тенденції використання партнерських відносин в каналах розподілу; розглянуто критерії вибору рівня інтеграції та координації відносин між учасниками каналів розподілу; сформовано морфологічну матрицю розподілення сили впливу учасників каналу розподілу щодо вибору стратегії управління партнерськими відносинами.*

**Ключові слова:** розподіл, канали розподілу, партнерські відносини, синергетично-інституціональна стратегія управління, узагальнений інтегральний показник результативності.

Н.В. БУТЕНКО,

к. э. н., доцент, КНУ имени Тараса Шевченко

## Распределение продукции в условиях применения синергетически-институциональных концепций управления партнерскими отношениями

*В статье рассмотрены проблемы распределения продукции в условиях применения синергетически-институциональной концепции управления партнерскими отношениями. В частности, освещены основные принципы, содержание и тенденции использования партнерских отношений в каналах распределения; рассмотрены критерии выбора уровня интеграции и координации отношений между участниками каналов распределения; сформировано морфологическую матрицу распределения силы воздействия участников канала распределения по выбору стратегии управления партнерскими отношениями.*