

УДК 005.95+331.103

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Семенова Л.Ю., Мірясов А.С.

Університет митної справи та фінансів

Досліджено теоретичні засади побудови ефективної системи мотивації праці персоналу у сучасних умовах господарювання. Визначено економічну сутність поняття «мотивація». Досліджено основні аспекти зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. Розроблено практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб персоналу.

Ключові слова: мотивація праці, зарубіжні моделі управління, методи мотивування, оплата праці, стимули.

Постановка проблеми. Метою статті є дослідження сучасних підходів, критеріїв та показників формування ефективної системи мотивації праці персоналу на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти системи мотивації праці в управлінні персоналом як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: Д.П. Богиня, І. Беляєва, Л. Владімірова, О.А. Грішнова, В. Грузина, І. Гриньова, Г. Дмитренко, А.М. Колот, О. Мороз, В. Нестерчук, О. Ромашов, Н. Стивенсон, О. Сердюк, В. Травін, Е. Уткін, Ф. Хміль та ін.

Проблеми ефективного використання персоналу підприємств вивчали такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.А. Докучаєв, Л.М. Романюк, О. Корнута, М. Коваль, А. Маслоу, А. Сміт та ін., які зайняли вагоме місце у дослідженні питання мотивації та стимулювання.

Питання оплати як об'єкт дослідження висвітлювалась у працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Д.П. Богині, О.А. Грішнкової, А.В. Калини, А.В. Мерзляка, Л.М. Потьомкіна, С. Сардака та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз основних досліджень і публікацій з даної проблеми показав, що у більшості наукових розвідок різняться визначення

поняття мотивації та стимулювання, а також можна відзначити, що не досить велика увага приділена висвітленню цієї проблем на сучасному етапі. Також, питання оплати праці потребує постійного вдосконалення та адаптації відповідно до сучасних економічних вимог.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження підходів до формування ефективної системи мотивації праці персоналу на підприємстві та розробленні способів її оцінювання й подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі існує багато визначень поняття мотивація, так, наприклад, Беляєва І.Ф. розглядає мотивацію – як сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності [1, с. 73].

Колот А.М. визначає мотивацію – як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [7, с. 17].

Богиня Д.П. трактує мотивацію як суб'єктивну сторону діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів [2, с. 11].

Кібанов А.А.: мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [6, с. 17].

Куліков Г.Т.: мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковану закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей [9, с. 37].

Кузьмін О.С. визначає мотивування як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [8, с. 220].

Мескон М. трактує мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [11, с. 307].

Сердюк О.Д.: мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації [16, с. 189].

Нестерчук В.П.: мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення [13, с. 34].

Травін В.В.: мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності [17, с. 147].

Підсумовуючи сказане, поняття мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника). Отже, ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що саме спонукає робітника до праці, та розуміння, як спрямувати ці спонукання в русло досягнення цілей підприємства.

Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними

з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [4, с. 162].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою. Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей. Психофізіологічним чинником впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на підприємстві відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу [4, с. 158].

Сьогодні, більшість із використовуваних систем оплати праці працівників на промислових підприємствах України не відповідає вимогам, які ставляться до матеріального стимулювання, як складової цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності. Спроби часткового реформування системи оплати праці працівників у межах окремих підприємств не привели до сподіваних результатів, оскільки всі вони спричинили суперечність між кількістю вкладеної праці, очікуваною винагородою та отриманою платнею.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чий праці є потреба. Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні форми та системи оплати праці промислових вітчизняних підприємств

Форми і системи оплати праці	
Відрядна оплата праці:	Погодинна оплата праці:
проста відрядна	проста погодинна
відрядно-преміальна	погодинно-преміальна
побічно-відрядна	погодинна
акордна	поденна
відрядно-прогресивна	потижнева

Джерело: розроблено авторами за даними [5]

Також, можна визначити, що вітчизняним підприємствам властиве стимулювання праці за такими показниками [7, с. 177]:

– підвищення індивідуальної продуктивності праці, зростання обсягу виконуваних завдань,

професійні якості, ініціативність виконавця. Припустимий розмір доплат не повинен перевищувати 60% від посадового окладу;

– підвищення якості продукції і технології торгівлі. Доплати не повинні перевищувати 3% від погодинної тарифної ставки працівника або 20% від його посадового окладу;

– висока індивідуальна продуктивність праці при збереженні якісних показників. Доплата визначається диференційовано залежно від стажу роботи на певному підприємстві;

– зростання прибутків за результатами діяльності підприємства у цілому.

Для визначення ступеня ефективності системи матеріального стимулювання, що діє на вітчизняних підприємствах, необхідно проаналізувати всі складові, визначити значення кожної з них і врахувати не лише власний досвід, а й практику інших суб'єктів господарювання. Найважливішим показником ефективності дії системи матеріального заохочення є співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу стимулювання і витрат на його проведення. Згідно з цим показником ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати досягнення критерію ефективності системи матеріального стимулювання є результатом економічно обґрунтованого вибору показників, умов і нормативів преміювання; рівня показників, що має бути досягнутим при обраних нормативах заохочення. При цьому необхідна диференціація оцінки систем матеріального заохочення за якісні й кількісні показники. Слід зазначити, що ефективність методів матеріального заохочення не можна порівнювати лише до факту одержання додаткового прибутку, необхідно враховувати також ступінь пристосованості спонукальних дій до умов торгівлі й до психологічного клімату, що панує на підприємстві.

Головною проблемою, що залишається досі не розв'язаною, є узгодження фінансових можливостей вітчизняних підприємств у вирішенні питань матеріального стимулювання праці працівників із соціальними потребами окремо взятого співпрацівника. Аналізуючи з цього приводу спроби використання посадових окладів у разі оплати праці основних працівників на підприємстві, слід сказати про їхню недоцільність у зв'язку з відсутністю можливості заохочення за підвищення продуктивності праці. В цьому випадку має місце неузгодженість інтересів торгівлі і працівника і, як наслідок, темпи зростання заробітної плати випереджають темпи підвищення продуктивності праці, що неприпустимо в умовах ринку. Головною причиною вжиття таких заходів є спроба керівництва підприємства заздалегідь визначити певний обсяг фонду оплати праці на перспективний період без урахування результатів виробничої діяльності. З іншого боку, необґрунтоване заниження основної заробітної плати персоналу призведе до втрати підприємством привабливості у процесі оновлення кадрового складу [12, с. 61].

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не мають зводитись тільки до за-

охочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкове поведіння завжди одержують визнання й позитивну оцінку, приносять повагу й подяку.

Щоб розробити ефективну систему мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств, необхідно розглянути й накопичений світовою практикою досвід. Найбільш ефективними системами мотивації праці є японська, американська, французька, англійська, німецька і шведська моделі [3, с. 94].

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці зведено у таблицю 2.

Таблиця 2

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Модель мотивації праці	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості
Японська	1. Професійна майстерність 2. Вік 3. Стаж 4. Результативність	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
Американська	1. Якість роботи 2. Висока кваліфікація 3. Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці Технологічні надбавки Премії Система подвійних ставок Участь у прибутку
Французька	1. Якість роботи 2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці працівника Індивідуалізація оплати праці Ініціативність Додаткові винагороди
Англійська	1. Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова пайова участь Чисто трудова участь
Німецька	1. Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці
Шведська	1. Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика Диференціація системи податків і пільг

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

Отже, можна зробити висновки, що ефективна система мотивації праці персоналу підприємства повинна включати наступні складові:

1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства;

2) соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування;

3) надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати;

4) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон);

5) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками);

6) участь працівників у розподілі прибутку підприємства;

7) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;

8) покращення умов праці;

9) особисте та публічне визнання;

10) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

На рисунку 1 наведена удосконалена система мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств.

Система мотивації праці повинна містити й оптимально враховувати всі елементи преміювання, до яких слід віднести такі, як: джерело фінансування преміальних виплат, показники преміювання, умови преміювання, розмір виплат за кожним показником преміювання, терміни преміювання, перелік категорій персоналу, що підлягають преміюванню, перелік недоліків, за які виплати знімаються, порядок введення преміального положення у межах системи матеріального стимулювання. Важливо, щоб усі

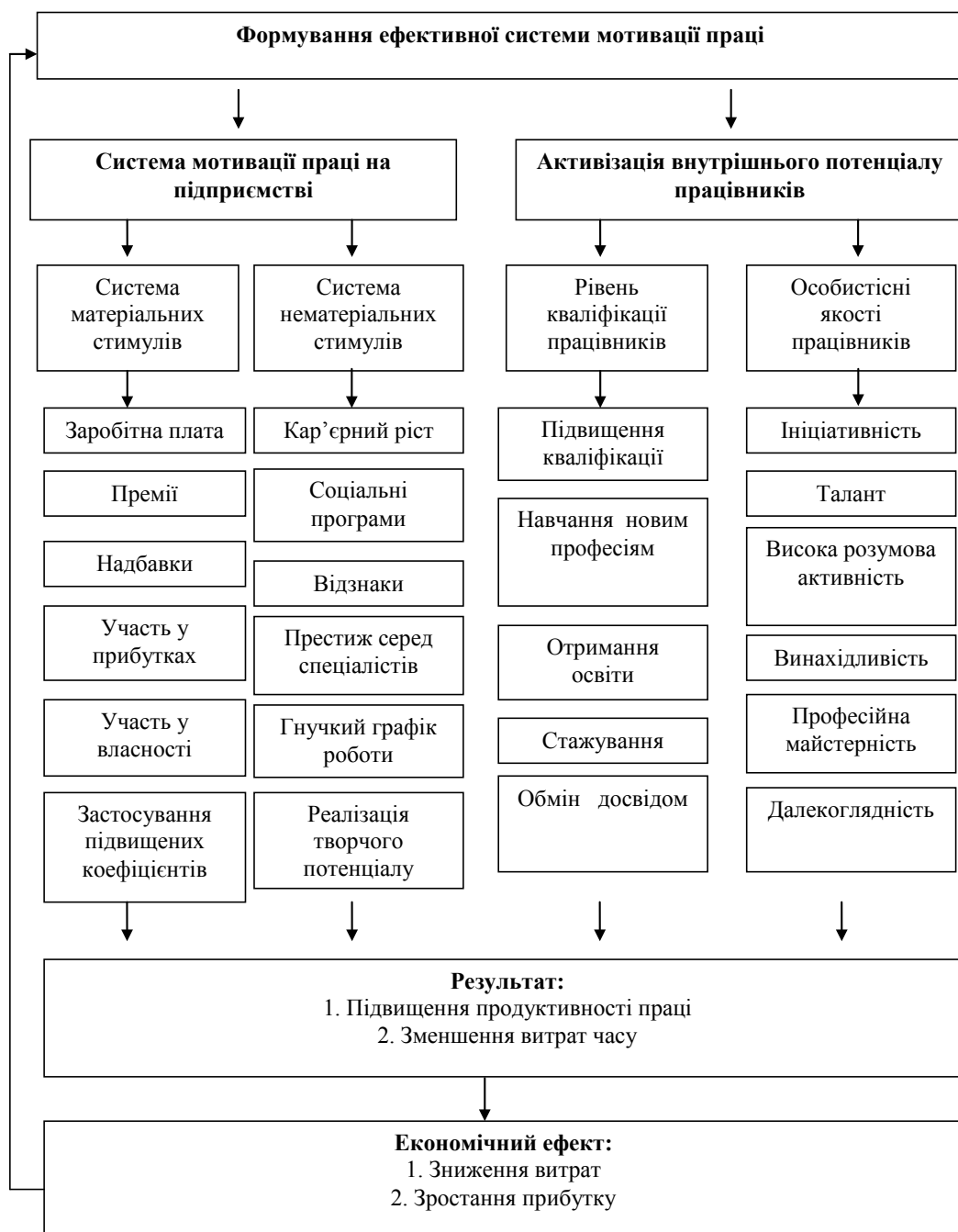


Рис. 1. Удосконалена система мотивації праці для вітчизняних промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами за даними [1-7, 9, 12, 15]

елементи системи мотивації, коротко- або довгострокові, були взаємно пов'язані.

Коректна система матеріального стимулювання передбачає економічне обґрунтування преміальних виплат, а також наявність чіткого розмежування усіх мотиваційних елементів.

Висновки і пропозиції. Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці визначив, що шляхів і способів мотивування працюючих багато. Ефективна організація системи мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку підприємства.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Розробка ефективної мотиваційної моделі передбачає необхідність чітко усвідомлювати бажані результати, при цьому важливе значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом промислового підприємства. Система мотивації повинна бути гнучкою, керо-

ваною і змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині компанії, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом, система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, організації. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та зрештою більш ефективного функціонування підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до організації матеріального стимулювання надасть можливість вітчизняним підприємствам підвищити мотивацію праці в системі менеджменту, підвищити продуктивність праці, покращити якість трудового життя.

Список літератури:

1. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования // Изменения в мотивации труда в новых условиях / Беляева И. Ф. – М.: НИИ труда. – 1992. – С. 73.
2. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д. П. Богиня // Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
3. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць [Наук. Ред. І. К. Бондар]. – Вип. 2 (33). – К., 2008. – С. 94-97.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
5. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.- метод. пособие / Калина А. В. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
6. Кибанов И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: «Инфра-М», 2009. – С. 17-19.
7. Колот А. М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
8. Кузьмін О. С. Основи менеджменту / Кузьмін О. С., Мельник О. Г. – Київ: «Академвидав», 2003. – 416 с.
9. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Куликов Г. Т. – К.: ИЭ НАНУ, 2002. – С. 37.
10. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посібн. / А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко; Акад. нар. хоз. При правительстве РФ. – М.: Дело, 1997. – 702 с.
12. Мотивация праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
13. Нестерчук В. П. Организация та мотивація праці: Навч. посіб. / Нестерчук В. П. – К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. – 88 с.
14. Потьомкін Л. М. Удосконалення оплати праці у промисловості / Потьомкін Л. М. // Економіка і регіон. – 2003. – № 1 (1). – С. 129-135.
15. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. № 6. – С. 45-51.
16. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О. Д. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
17. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: Практ. Пособие / Травин В. В., Дятлов В. А. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001. – 336 с.

Семёнова ЛЮ., Мирясов А.С.

Университет таможенного дела и финансов

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация

Исследованы теоретические принципы построения эффективной системы мотивации труда персонала промышленных предприятий в современных условиях ведения хозяйства. Определена экономическая сущность понятия «мотивация». Исследованы основные аспекты зарубежных моделей управления мотивацией труда персонала. Разработаны практические рекомендации относительно построения эффективной системы мотивации с учетом индивидуальных потребностей персонала.

Ключевые слова: мотивация труда, зарубежные модели управления, методы мотивирования, оплата труда, стимулы.

Semenova L.Y., Miryasov A.S.
University of Customs and Finance

FORMING AN EFFECTIVE SYSTEM OF LABOUR MOTIVATION ON INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

There are theoretical issues of construction the effective system of labour motivation of personnel which considered in the modern terms of leading. Economic essence of concept «motivation» is certain. The basic aspects of foreign case motivation of labour of personnel frames are investigational. Practical recommendations are worked out in relation to the construction of the effective system of motivation taking into account the individual necessities of personnel.

Keywords: labour motivation, foreign management models, motivation methods, remuneration of labour, drives.