

УДК 331.101

А.А. СЛЮТЕНКО

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентоспроможність виробничого підприємства значною мірою залежить від дієвого мотиваційний механізму, що відповідає сучасним умовам господарювання. Зроблено огляд моделей і механізмів мотивації персоналу підприємств розвинених країн світу і України, визначено основні проблеми мотивації персоналу вітчизняних виробничих підприємств. На основні виявлених спільних рис представлено порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств розвинених країн світу.

Ключові слова: мотивація, персонал, моделі мотивації, виробниче підприємство, чинники мотивації праці.

Конкурентоспособность производственного предприятия в значительной степени зависит от эффективного мотивационного механизма, отвечающего современным условиям хозяйствования. Сделан обзор моделей и механизмов мотивации персонала предприятий развитых стран мира и Украины, определены основные проблемы мотивации персонала отечественных производственных предприятий. На основные выявленных общих черт представлен сравнительный анализ механизмов мотивации персонала украинских предприятий и предприятий развитых стран мира.

Ключевые слова: мотивация, персонал, модели мотивации, производственное предприятие, факторы мотивации труда.

The competitiveness of a manufacturing enterprise depends largely on an effective motivational mechanism that meets current business conditions. To effectively manage the personnel of a manufacturing enterprise and to create an effective mechanism for material and non-material incentives for personnel, it is necessary to use the accumulated world experience. The review of models and mechanisms of personnel motivation of enterprises of developed countries of the world and Ukraine is made, the main problems of motivation of the personnel of domestic industrial enterprises are determined. The main common features identified are a comparative analysis of the mechanisms of motivation of staff of Ukrainian enterprises and enterprises of developed countries of the world. An effective system for motivating the work of production company personnel should be based on improving the system of remuneration, compensation and incentive payments, depending on the contribution of workers to the enterprise and providing significant social guarantees. However, the introduction of world experience in Ukrainian manufacturing enterprises requires adaptation to the current economic conditions in Ukraine, taking into account the level of training of personnel and national traditions.

Keywords: motivation, personnel, models of motivation, production enterprise, factors of work motivation.

Вступ. У сучасних умовах господарювання одним з найважливіших факторів підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства є наявність кваліфікованих трудових ресурсів. Відповідно до сучасних концепцій управління, саме працівники є найважливішим ресурсом підприємства, що впливає на його прибуток, конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Успішна діяльність організації можлива тільки в тому випадку, коли мотиваційно-стимулюючі фактори сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей. Їх дія поширюється на поведінку персоналу, професійно-трудова діяльність якого є невід'ємною умовою ефективного функціонування виробничого підприємства в сучасних умовах.

Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання персоналу підприємства.

Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємствах для забезпечення високих темпів технічного прогресу, росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції і підприємства постійно знаходяться в центрі уваги вчених економістів і висвітлюються в економічній літературі.

У сучасних умовах господарювання, розвинені країни світу все більше приділяють увагу

використанню у практиці управління сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Нажаль, більшість українських підприємств, використовують традиційні механізми матеріальної мотивації персоналу, який базується на матеріальних стимулах, що знижує орієнтацію працівників на зростання продуктивності праці, не використовуючи досвід мотивації персоналу підприємствами розвинених країн

Мета статті. Метою статті є дослідження сучасних моделей та механізмів мотивації персоналу виробничих підприємств розвинених країн світу і України, виявити їх спільні та відмінні риси, провести порівняльний аналіз.

Постановка проблеми. Система управління персоналом на підприємстві неможлива без використання сучасних методів мотивації. Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління як персоналом, так і підприємства в цілому, яка посідає значне місце у досягненні ефективного функціонування підприємства.

Для ефективного управління персоналом виробничого підприємстві і створення та використання ефективного механізму матеріального і

нематеріального стимулювання персоналу підприємства необхідно використовувати накопичений світовою практикою досвід.

Викладення основного матеріалу. Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на вітчизняних підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [1]. Кожна з цих моделей має свої відмінні особливості.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці від росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Тільки японська модель передбачає довічний найм і одноразову допомогу при виході на пенсію.

Система стимулювання праці в Японії, порівняно з іншими країнами гнучка. Вона будується на врахуванні трьох основних факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи.

В залежності від цих трьох факторів встановлюється оклад робітників згідно з тарифною сіткою. За допомогою тарифної сітки визначається умовно - постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової, трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками - вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової тарифної ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально - культурних особливостях нації - масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у США лежить оплата праці. Американська модель поєднує відрядну та погодинну системи оплати праці, передбачає

технологічні надбавки, премії, системи подвійних ставок та участь працівників у прибутку підприємства. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату.

Також у США широко застосовуються колективні системи преміювання. Кожна компанія обирає свою систему колективні преміювання.

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи - раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Основні переваги такого підходу це підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи.

Французька модель мотивації праці здійснює бальне оцінювання праці працівників індивідуалізує оплату праці, враховує ініціативність та здійснює додаткові винагороди.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

Основна перевага французької моделі в тому, що вона істотно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці, забезпечує широку інформованість працівників про економічне становище компанії.

Британська модель передбачає дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках,

розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Практичне застосування зазначених моделей системи оплати праці у Великобританії позитивно позначається на підприємстві і персоналі, поліпшує ставлення робітників до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу, підвищує продуктивність праці.

Німецька модель мотивації праці у центрі ставить людину з її інтересами як вільну особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ця модель гармонійне поєднує стимулювання праці й соціальних гарантій, що робить німецька модель однією з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій.

В основі шведської моделі мотивації праці лежить спільна соціальна політика та диференціація системи податків і пільг. При цьому, основним фактором мотивації праці шведської моделі є солідарна заробітна плата.

Політика солідарної заробітної плати стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. Це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства, що спонукає підприємства впроваджувати інновації у виробництва і тим підвищувати рентабельність.

Також солідарна заробітна плати скорочує розрив між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [2].

Українська модель мотивації праці спирається на отримання гарантованої заробітної плати, підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. Суттєвий процес мотивації здійснюється практично за допомогою матеріальних стимулів, що повинно бути пов'язане з оцінюванням якості персоналу.

Основними методами сучасної мотивації на виробничих підприємствах України є:

Підвищення посади. Як що результати праці не залишаються непоміченими керівництвом, тільки тоді у працівника є стимул виконувати свої обов'язки якісно;

Розширення повноважень працівників. Надання можливості працівникам приймати участі у прийнятті рішень;

Збільшення заробітної плати, грошові виплати при виконанні планових завдань.

Наявність соціальних програм для працівників

підприємства. Надання працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру, оплата медичних послуг, медичне страхування, надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання;

Нематеріальні стимули. До них можна віднести визнання досягнень, усна або письмова подяка керівника у присутності колег, привітання з днем народження, весіллям, грамоти найкращому співробітнику, забезпечення проїзними квитками, надання уніформи на конкретних робочих місцях.

Вдосконалення професійних умінь. Надання можливості професійно-кваліфікаційного розвитку працівникам, для створення умов для кар'єрного та професійного зростання, а також для створення кадрового резерву підприємства;

Грошові стягнення (штрафи) за порушення трудової дисципліни. Основна мета штрафів - це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду підприємству.

Аналіз використання сучасних методів стимулювання праці персоналу на українських підприємствах показав, що вітчизняні керівники для мотивації використовують наступні інструменти:

Грошові стягнення (штрафи) - дуже часто (більше ніж 90% від загальної кількості підприємств);

Розширення повноважень працівників - часто (до 40% від загальної кількості підприємств);

Нематеріальні стимули - часто (до 40% від загальної кількості підприємств);

Збільшення заробітної плати, грошові виплати при виконанні планових завдань - рідко (до 20% підприємств);

Вдосконалення професійних умінь - рідко (до 10% від загальної кількості підприємств);

Підвищення посади - дуже рідко (до 5% від загальної кількості підприємств);

Наявність соціальних програм для працівників підприємства - дуже рідко (3%, використовують переважно великі компанії).

Отже, до найбільш вживаних сучасних методів мотивації персоналу на українських підприємствах відносять грошові стягнення, розширення повноважень працівників, нематеріальні стимули, збільшення заробітної плати, вдосконалення професійних умінь, підвищення посади. Для підвищення ефективності мотиваційних заходів необхідно, поєднувати традиційні і сучасні методи мотивації праці персоналу, а також враховувати специфічні особливості персоналу кожного підприємства.

У таблиці 1 представлено порівняльний аналіз особливостей зарубіжних і української мотиваційних систем персоналу [3,4,5,6,7,8]].

Таблиця 1 Порівняльний аналіз особливостей зарубіжних і української мотиваційних систем персоналу

Модель мотивації	Основні чинники мотивації праці	Відмітні особливості мотивації праці
1	2	3
Японська модель	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм
		Одноразова допомога при виході на пенсію
		Трудова мораль
		Колективізм у роботі

Закінчення таблиці 1

1	2	3
		Корпоративна філософія
		Синтезовані системи матеріального стимулювання
Американська модель	Заохочення підприємницької активності працівників Якість роботи Висока кваліфікація Заохочення підприємницької активності працівників Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці;
		Технологічні надбавки;
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатація обладнання і інструменту
		Система подвійних ставок
		Участь у прибутку підприємства
		Дотримання технологічної дисципліни
		Система подвійних ставок
		Колективні системи преміювання
		Гнучкість системи оплати праці
		Індивідуалізація оплати праці
Французька модель	Кваліфікація Якість роботи Рівень мобілізації Кількість раціоналіза-торських пропозицій	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
		Ініціативність
		Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
		Нарахування щорічної премії
		Стимулювання праці
Німецька модель	Якість	Соціальні гарантії
		Розвиток індивідуальних навичок працівника
Англійська модель	Дохід	Участь у прибутку підприємства
		Пайова участь у капіталі
Англійська модель		Трудова пайова участь
		Чисто трудова участь
Швецька модель	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика
Українська модель	Результатив-ність праці	Гарантована заробітна плати, підвищення рівня заробітної плати
		Система премій, доплати, надбавки
		Пільги
		Грошові стягнення (штрафи)
		Розширення повноважень працівників
		Нематеріальні стимули
		Вдосконалення професійних умінь
		Соціальних програм для працівників підприємства

Спираючись на світовий досвід розвинених країн світу, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації праці персоналу виробничого підприємства повинна спиратися на удосконалення системи оплати праці, компенсаційних і заохочувальних виплат в залежності від вкладу працівників в діяльність підприємства та наданням значущих соціальних гарантій. Але впровадження світового досвіду на українських виробничих підприємствах потребує адаптування під існуючі сучасні умови господарювання в Україні, з урахуванням рівня підготовки персоналу, національних традицій.

Висновки. Ефективна система мотивації праці на вітчизняних виробничих підприємствах повинна містити в себе наступні складові: наявність залежності системи оплати праці від вкладу працівників і від загального результату діяльності

підприємства; об'єктивне і справедливе надання пільг працівникам; участь працівників в управлінні підприємством, зокрема, у його капіталі і розподілі прибутку; покращення умов праці та морального клімату у колективі, формування і розвиток особистих якостей кожного працівника, медичні послуги, надання житла в першу чергу молодим спеціалістам і дотацій на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, культурно-розважальні заходи, виплати на оздоровлення, привітання робітників з сімейними святами. Для того, щоб отримати максимальну віддачу від системи мотивації праці та підвищити рівень продуктивності праці необхідно застосовувати усі складові у комплексі.

Система мотивації виробничих підприємств мусить бути спрямована на кінцевий результат, бути

простою й зрозумілою для кожного працівника. Тільки ефективне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності з врахуванням

їх потреб дає можливість підвищити продуктивності праці, і як наслідок прибутковість підприємства.

Список літератури:

1. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління підприємствами / І. М. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpcchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
2. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.
3. Телішевська Л.І, Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Л.І.Телішевська, Д.О.Власенко // Молодий вчений, 2018. - №7 (59). – С. 498-502
4. Дикань Н. В. Менеджмент: [Монографія]/ Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
5. 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.
6. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.
7. Ларка М.І., Зоріна М.О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві // Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – №14/7 // www.kpi.kharkov.ua.
8. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічник В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств/ Ю.О.,Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічник//Актуальні проблеми економіки. – 2014. - №4 (154). – С. 238-246

References :

1. Hrynyk I. M. Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia pidpriemstvamy / I. M. Hrynyk [Elektronnyi resurs]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpcchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
2. Daniuk V. M. Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu / V.M. Daniuk // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia. - 2006. - № 11 (105). - S.55-61.
3. Telishevska L.I, Vlasenko D.O. Motyvatsiia pratsivnykiv v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi/ L.I.Telishevska, D.O. Vlasenko // Molodyi vchenyi, 2018. - №7 (59). – P. 498-502
4. Dykan N. V. Menedzhment: [Monohrafiya]/ N. V. Dykan, I. I. Borysenko. – K.: Znannia, 2008. – 389 p.
5. Holda A.V. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi trudovoho potentsialu v umovakh rynkovoi ekonomiky / A.V. Holda // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk nauk. prats [Nauk. red. I.K. Bondar]. – Vyp. 2(33). – K., 2008. – P. 94-97.
6. Kushneryk O.V. Zarubizhni modeli motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi // Visnyk uni-versytetu «Ukraina». – 2012. – №15. – P. 98–103.
7. Larka M.I., Zorina M.O. Suchasna model systemy stymuliuvannia naimanoho personalu na vyrobnychomu pidpriemstvi // Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. – 2010. – №14/7 // www.kpi.kharkov.ua.
8. Nikitin Yu.O., Rukas-Pasichnyk V.H. Suchasni modeli ta mekhanizm motyvatsii personalu ukrainskykh pidpriemstv/ Yu.O.,Nikitin, V.H. Rukas-Pasichnyk//Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. - №4 (154). – P. 238–246.

Надійшла(received) 10.12.2019

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Особливості мотивації працівників виробничих підприємств / А.А. Слютенко // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2019. - №1(3). – С. 83-87

Особенности мотивации работников производственных предприятий / А.А. Слютенко // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2019. - №1(3). – С. 3-6

Peculiarities of motivation of employees of industrial enterprises / А.А. Slyutenko // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv. : NTU «KhPI». – 2019. - №1(3). – P. 83-87

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Слютенко Анастасія Андріївна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант; м. Харків, Україна; e-mail: nastasiyslutenko505@gmail.com

Слютенко Анастасія Андреевна – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», магістрант; м. Харьков, Украина; e-mail: nastasiyslutenko505@gmail.com

Anatasia Slyutenko - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», master's degree; Kharkiv, Ukraine; Email: nastasiyslutenko505@gmail.com

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] / А.А. СЛЮТЕНКО // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2019. – № 1 (3). – С. 83-87. – Режим доступу до журн.: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/e-economics/article/view/79/63>