

УДК 005.32:331.101.3

Лойко Д.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Київського національного університету технологій та дизайну

Кияшко А.Ю.
магістр
Київського національного університету технологій та дизайну

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

IMPROVEMENT SYSTEM MOTIVATION ON THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання удосконалення системи мотивації праці на промислових підприємствах, що охоплює ряд послідовно виконуваних етапів: встановлення систем і форм оплати праці, вибір системи додаткової мотивації праці. Виділено мотиваційні чинники: гроші, кар'єрне зростання, визнання, самовираження та самореалізація, які в різних випадках можуть бути як мотиваційними, так і демотиваційними чинниками. Розглянуто сутність зарубіжних систем мотивації праці працівників та досвід зарубіжних підприємств. За результатами узагальнення передового зарубіжного досвіду мотивації праці запропоновано шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах

Ключові слова: промислове підприємство, персонал, система мотивації праці, стимулювання, зарубіжний досвід.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы совершенствования системы мотивации труда на промышленных предприятиях, которая охватывает ряд последовательно выполняемых этапов: установление систем и форм оплаты труда, выбор дополнительной системы мотивации. Выделены мотивационные факторы: деньги, карьерный рост, признание, самовыражение и самореализация, которые в различных случаях могут выступать как мотивационными факторами, так и демотивационными. Рассмотрена сущность зарубежных систем мотивации труда работников и опыт зарубежных предприятий. По результатам обобщения передового зарубежного опыта мотивации труда предложены пути совершенствования мотивации труда работников на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: промышленное предприятие, персонал, система мотивации труда, стимулирование, зарубежный опыт.

ANNOTATION

The article deals with the improvement of motivation in industrial, covering a number of successively performed stages: installation of form and compensation of employees, the choice of extra motivation. Highlight motivational factors: money, career development, recognition, self-expression and self-realization, which in various cases can be both motivational factors as well as factors that are not motivational. The essence of foreign workers motivation and experience of foreign companies. As a result of generalization of advanced foreign experience motivation suggested ways to improve employee motivation at the domestic enterprises.

Keywords: industrial enterprise, staff motivation system, encouraging, foreign experience.

Постановка проблеми. Реалії сучасної економіки України акцентують увагу науковців і практиків на необхідності ефективного управління підприємством. На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здат-

ної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених, як: К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток проблем мотивації праці зробили: В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грیشнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці, узгодження інтересів різних груп їх носіїв на промисловому підприємстві в сучасних умовах господарювання, визначення рівня її якості, вибір значущих складових даної системи. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

Мета статті полягає у розробці наукових та методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління результатами діяль-

ності підприємства шляхом удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання. Удосконалення системи мотивації праці на промислових підприємствах охоплює ряд послідовно виконуваних етапів.

1. Вибір форм і систем заробітної плати є початковим етапом при формуванні системи мотивації праці персоналу. На кожному підприємстві може існувати як одна, так і декілька систем оплати праці. Найпоширенішими формами оплати праці промислових підприємств є наступні: погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, непряма відрядна. Тарифна система заробітної плати на промисловому підприємстві базується на системі державних нормативів, що встановлюють вихідні розміри оплати праці, що дає можливість виплачувати заробітну плату працівникам не нижче рівня державних підприємств.

2. Побудова системи додаткової мотивації є необхідною для окремих аспектів трудової активності працівників. Ця система використовує різні форми – преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та ін. Система додаткової мотивації повинна бути узгодженою із стратегічним планом розвитку підприємства та передбачати стимулювання робітників за ті аспекти трудової діяльності, які сприяють подальшому розвитку підприємства. Наприклад, за розробку та патентування різних винаходів, корисних моделей, промислових зразків, за знання іноземної мови та ін.

Оцінка сучасної системи мотивації персоналу надає можливість привести ті чинники, які є незадовільними для більшості промислових підприємств України, а саме: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працею підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку робітників адміністративного апарату); рівень заробітної плати (з боку робітників виробничої діяльності). Ці проблеми та потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різ-

них інструментів для вдосконалення системи мотивації праці на промислових підприємствах.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації. На думку О. Берга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення [1].

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план. Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах постійно зростає. Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Серед матеріальних методів застосовується система пільг (медичний та соціальні пакети, оплата проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії при одержанні компанією великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток. Така система характерна для Японії і забезпечує працівникам сприятливий психологічний клімат [2].

У США використовуються колективні системи преміювання. Такий метод стимулює цілу групу працівників і зацікавлює їх у кінцевому результаті своєї діяльності, оскільки колективну премію розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску.

У Французькій моделі преміювання відбувається залежно від ефективності праці працівника. Перевагою такого методу є те, що працівник не тільки поінформований про загальний стан підприємства, а й має змогу самостійно впливати на свій зарібок активною участю у роботі підприємства.

Шведська модель спрямована на регулювання рівня заробітної плати у низькооплачу-

ваних категорій персоналу. Тобто однаковий рівень підвищення заробітної плати сприятиме мотивуванню робітників до ефективної роботи.

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить, що для працівників, і перш за все працюючої молоді, спонукальним мотивом до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація.

Як приклад можна привести компанію «Промкабель – Електрика» – один із двох лідерів на ринку кабельної, електротехнічної продукції, що має представництво на всій території України. Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії. Працівники мають можливість навчатися за рахунок компанії і ходити на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. Як, наприклад, тренінг по навчанню ведення переговорів. Особливістю підбору персоналу на цьому підприємстві є те, що персонал часто обирається серед випускників університету або тих, хто ще не працював, оскільки в них немає стереотипів і вони швидко сприймають психологію, стиль роботи і мислення. Це забезпечує функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму, а наймані працівники, переймаючи досвід і знання своїх керівників, можуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи.

Ще одним прикладом для наслідування серед зарубіжних підприємств є компанія Semco, що займається випуском промислового обладнання. Це єдина у своєму роді компанія, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати. Філософія компанії така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі» [3]. Робота виробничих підрозділів організована за принципом взаємодіючих самоуправляючих робочих груп у складі 6–10 чоловік. Фонд заробітної плати для кожної такої групи визначався раз у півроку, виходячи з досягнутих нею результатів. Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту. Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул перейти досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у

своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає. Значна увага на підприємстві приділяється санітарно-гігієнічним умовам праці. Більша частина офісних площ Semco припадає на просторі, повні світла зали з мінімум стін, перегородок і максимум вікон і вільного простору [4]. Така система одночасно гарантує свободу від диктату зі сторони колективу і дає можливість кваліфікованим працівникам заробляти стільки, скільки вони можуть.

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри.

Отже, сучасним промисловим підприємствам для удосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної і злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (рис. 1).

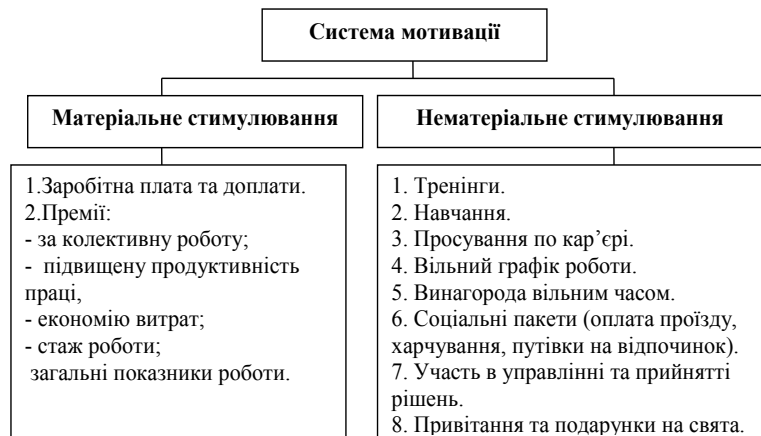


Рис. 1. Методи удосконалення системи мотивації праці.

Джерело: розроблено авторами

За проведеним узагальненням передового зарубіжного досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;

- впровадити корпоративну культуру: запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;

- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;

- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;

- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;

- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

Висновки. В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її еко-

номіки. Тому слід зауважити, що керівництву необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в інших країнах, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берг О. Мотивация на ура / О. Берг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
2. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
3. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.
4. Андреева Е. Компании, у которых есть чему поучиться / Е. Андреева. – К.: Стандарт, 2004. – 296 с.