

### РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

#### 3.1. Особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду мотивації персоналу

Р. В. Ільєнко, канд. екон. наук, доцент,  
Д. В. Губенко, магістр

Система управління персоналом є однією з основних складових ефективної діяльності підприємства. Отже, її цілі, завдання та функції визначаються залежно від стратегічної мети і завдань підприємства. Пріоритетним напрямом реалізації стратегії підприємства щодо управління персоналом є його забезпечення стабільними і висококваліфікованими кадрами.

При цьому мотивація персоналу є невід'ємним елементом системи управління персоналом, а її мета – отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволить підвищити загальну ефективність і прибутковість підприємства. Слід зауважити, що мотивація персоналу підприємства також належить і до важливих аспектів підвищення рівня продуктивності праці. Обґрунтовано розроблена система мотивації сприяє активізації потенціалу людини у напрямку досягнення своєї мети та приносить задоволення працівникові у процесі праці через задоволення власних потреб.

Але з розвитком економічних відносин висуваються нові вимоги до працівників, що передбачають формування нової свідомості і методів їх мотивації. За даними фахівців, більше ніж 2/3 керівників підприємств скаржаться на

недоліки в системі мотивації своїх працівників і відсутність орієнтації персоналу на стратегічні цілі підприємства, забуваючи при цьому, що прагнучи отримати якомога більший прибуток, економлять майже на всьому, у тому числі і на засобах мотивації персоналу [1].

Отже, питання мотивації у вітчизняній практиці стають все більш актуальними з переходом до ринкових умов господарювання. Перед керівниками українських підприємств постає проблема вибору методів, способів мотивації працівників, які б дали змогу зацікавити персонал виконувати свою роботу якісно та ефективно.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації персоналу зробили відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. МакГрегор, А. Маслоу, П. Друкер, Дж. Шермерорн, Ф. Герцберг, Е. Робінс та інші. Проблема мотивації у вітчизняній економічній літературі також присвячені дослідження вчених, серед яких доцільно виділити праці М. Акулова, Д. Богині, В. Данюка, А. Драбаніча, Г. Завіновської, О. Іванілова, А. Каліна, А. Колота, Н. Лукьянченка, В. Співака, В. Чобітка, в яких обґрунтована економічна сутність і природа мотивації персоналу. Низький рівень мотивації персоналу в сучасних умовах часто є обмежуючим чинником, що не дозволяє підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує рівень продуктивності праці на підприємстві. Тому формування нової мотиваційної системи є не лише пріоритетним напрямом розробки стратегії підприємства, але й однією з найактуальніших наукових проблем. При цьому загальним недоліком праць науковців із вказаної проблеми є відсутність системного підходу щодо мотивації персоналу та його впливу на продуктивність праці. Тому для побудови оптимальної системи мотивації працівників

вітчизняних підприємств необхідно дослідити зарубіжний досвід з цього питання.

Визначимо особливості мотивації персоналу на українських підприємствах. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки України механізм мотивації ефективної праці персоналу сформований недосконало. Одними з наслідків використання застарілих методів мотивації українськими підприємцями стали спад виробництва та незацікавленість працюючих у результатах діяльності підприємства. Згідно з дослідженнями з питань мотивації персоналу, проведеними Harvard Business Review, приблизно 5–7 % співробітників завжди працюють добре, 5 % співробітників завжди працюють погано і 88–90 % працівників потребують чіткого визначення цілей і постановки завдань для успішної роботи.

Можна виділити такі проблеми мотивації праці на українських підприємствах:

- неврахування індивідуальних особливостей кожної людини, внаслідок чого керівництво не в змозі визначити фактори, які впливають на покращення ефективності праці персоналу;
- низька зацікавленість керівництва в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі;
- пріоритетність матеріального стимулювання працівників над нематеріальним;
- застосовування лише окремих елементів системи мотивації.

Для отримання найбільш об'єктивної характеристики організації мотивації працівників вітчизняних підприємств проаналізуємо особливості мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України для виявлення спільних та відмінних рис.

Так, система мотивації персоналу металургійних підприємств здебільшого базується на мотиваційному

додаткові вихідні) та соціально-трудовах і економічних відносин у межах системи мотивації [5].

Якщо розглядати систему мотивації працівників водного транспорту, то вона передбачає застосування матеріальних стимулів до праці за умови використання таких методів мотивації, як: система оплати праці із встановленням співвідношень погодинних тарифних ставок різних категорій працівників залежно від рівня їх кваліфікації; запровадження гнучкого робочого графіка та гнучких систем оплати праці; регулювання оплати праці й захисту доходів працівників, які містяться в колективному договорі; регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці з метою запровадження раціональної диференційованої оплати праці; використання принципу гласності та змагальності у процесі визначення надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення гарантій та соціального пакета тощо [6].

Модель мотивації персоналу банківських установ передбачає використання системи стимулювання працівників за допомогою проходження таких етапів: виявлення факторів мотивації, їх конкретизація, складання моделі, виявлення мотиваційних ресурсів, вибір засобів мотивації, складання стратегії її реалізації та аналіз результатів введених мотиваційних заходів. Особлива увага надається матеріальному стимулюванню працівників. Також використовується нематеріальне стимулювання персоналу, яке полягає у підтримці сприятливого клімату в колективі, розвитку системи управління конфліктними ситуаціями, формуванні і розвитку корпоративної культури установи, перспективі побудови кар'єри, підвищення кваліфікації тощо [7].

На формування мотивів і стимулів праці в сільськогосподарському виробництві значною мірою впливають особливості аграрної праці, які залежать від:

природних, кліматичних, біологічних факторів; рівня механізації основних виробничих процесів; сезонності робіт; рівня розвитку виробничої та соціальної інфраструктури; рівня життя працівників сільського господарства.

Система мотивації персоналу вугледобувного підприємства передбачає мотивування працівників відповідно до їх потреб, використовуючи матеріальне і нематеріальне стимулювання, та ґрунтується на врахуванні і взаємопов'язаності цілей як персоналу, так і підприємства [8].

Мотивація працівників машинобудівних підприємств спрямована на стимулювання ефективної діяльності працівників за такими напрямками: розвиток соціально-психологічних процесів, що відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу; розвиток соціально-економічних процесів, які визначають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу. При цьому забезпечується комплекс заходів матеріального, морального, соціального характеру, що підвищують ділову активність персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб [9].

Враховуючи вищевикладене можна стверджувати, що українська теорія та практика мотивації працівників найчастіше обмежується матеріальним стимулюванням: оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами. Особливістю мотивації в Україні є також застосування широкої системи санкцій. Санкції у вигляді покарань актуалізують розвиток негативної емоції страху. Основними видами страху, які зазвичай використовуються в системі управління персоналом є: загроза позбавлення матеріальних благ, загроза звільнення або переведення на менш оплачувану

чи престижну роботу, що тягне за собою примусову зміну трудових навичок, позбавлення творчої роботи, розформування неформальних груп тощо.

Але сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток, що є базовими складовими нематеріальної мотивації.

Запозичивши закордонний досвід та урахувавши український менталітет, можливо розробити більш досконалі способи та інструменти мотивування працівників українських підприємств. Нині привертають увагу моделі мотивації японських, американських, французьких, німецьких та шведських компаній.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці щодо зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати.

З метою заохочення підприємницької активності держава знижує контроль за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Саме тому принцип довічного найму і система бонусного трудового стажу ефективно застосовується японськими компаніями. Відомо, що чим довше людина працює в організації, тим сильніше повинно бути ототожнення співробітника зі своєю фірмою. Японські компанії, вирішуючи питання найму працівників, гарантують їм стабільну роботу, використовуючи при цьому систему винагороди, засновану

на тривалості трудового стажу. Такий підхід позитивно впливає і на зменшення рівня плинності кадрів.

Традиційно японська система мотивації праці розробляється з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, що характеризується категорією і розрядом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують взаємодоповнюючі системи, що поєднують елементи традиційної трудової тарифікації працівників. Розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки. Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому випадку безпосередньо залежить від результатів роботи.

Поряд з основною зарплатою, рівень якої залежить від стажу і посади, працівники отримують грошові винагороди у вигляді премій і бонусів. Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети (як для самого працівника, так і для членів його сім'ї), компенсація компанією частини оплати за житло, позики для купівлі житла, путівки на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування тощо. У системі нематеріального стимулювання виділяються такі стимули, як: кар'єрне зростання, розважальні заходи, колективний відпочинок, активне спілкування всередині компанії тощо [10].

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль над якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції та послуг, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. За результатами діяльності гуртків досягається прямий економічний ефект, але набагато більш важливим є непрямий ефект, який проявляється у створенні позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності робочих з удосконалення організації праці на власній ділянці [11].

Американська модель мотивації визначає пріоритет за підприємницькою активністю. В основі цієї моделі лежить орієнтація на досягнення успіху кожної окремої людини.

Основними програмами, що сприяють підвищенню мотивуючого ефекту в США, є:

- програми, орієнтовані на залучення працівників до управління компанією;
- програми професійного розвитку робочої сили;
- програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників);
- програми матеріального і нематеріального стимулювання тощо.

Провідні американські компанії цілеспрямовано створюють умови для посилення трудової активності і підвищення зацікавленості персоналу в результативності своєї трудової діяльності, відкривають у властивих роботах



цінностях джерело внутрішньої мотивації для своїх працівників.

Суттєве поширення останнім часом в американських компаніях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка характеризується використанням будь-яких способів оплати праці, за яких винагорода, яку одержує працівник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та ін.

До гнучких схем оплати праці відносять такі:

- комісійна оплата праці, яка полягає в отриманні працівником відсотка від сум, які йому платять клієнти, купуючи у нього товари та можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього;

- грошові заохочення за досягнення поставлених цілей, що сплачуються у разі відповідності працівника певним, заздалегідь встановленим критеріям;

- подяки, грамоти та спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника;

- програми розподілу прибутку, відповідно до яких працівники отримують або певний відсоток прибутку компанії у вигляді індивідуальних винагород у випадку відмінного виконання роботи, або у вигляді прибутку, розділеного на всіх співробітників;

- акції та опціони на їх купівлю, що характеризується наданням компанією можливості безоплатного отримання у власність працівника певної частки акцій або права придбання пакета акцій на пільгових умовах;

- усна похвала, компліменти співробітникам, дошки пошани, нагрудні знаки та інші відзнаки та заохочення;

- винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника, що характеризується підвищенням на

посаді, навчанням працівника за рахунок компанії, запрошенням співробітника як виступаючого чи лектора, пропозицією брати участь у більш інтенсивному або матеріально вигідному проекті, а також можливістю використання обладнання (устаткування) компанії для реалізації власних проектів;

- винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця, що характеризуються заходами, які ведуть до зміни технічної оснащеності робочого місця та його ергономіки (виділення окремого кабінету, найму секретаря, надання додаткового офісного обладнання та службового автомобіля) [12].

Зазвичай виплата додаткової заробітної плати спостерігається у працівників середньої та вищої ланки управління і розмір таких виплат залежать від фінансових результатів діяльності підприємства. Звичайно, це короткострокові (квартальні чи річні) результати, що не враховують усіх факторів, які впливають на ефективність діяльності компанії. За результатами досліджень наукових центрів США, близько 100 американських корпорацій, які належать до першої тисячі найбільших фірм США, встановили спеціальні прерогативи стосовно оплати праці працівників вищого рівня управління. При цьому, за результатами таких досліджень, персонал вищої ланки у США має значно вищі доходи, ніж в інших країнах, порівняно з доходами робітників. Так, співвідношення між заробітною платою президента компанії і некваліфікованого працівника у США становить 20:1 (в автомобільній промисловості 36:1), тоді як в Японії, наприклад, 8:1.

Останнім часом в американських компаніях з'явилась тенденція до використання як заохочень «пакета послуг». У цьому випадку працівник отримує можливість вибору з певної кількості винагород більш пріоритетні для нього форми заохочення.

До нематеріальних заходів мотивації, що широко використовуються в передових американських компаніях, відносять пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата святкових днів, відпусток, періоду тимчасової непрацездатності, перерв на обід і відпочинок, декретних відпусток). Крім того, працівникам надається можливість використання гнучкого графіка робочого часу, а також «банку неробочих днів». Банк неробочих днів складається з норми відпустки і розумної кількості відгулів, якими працівник може скористатися на свій розсуд. До матеріальних нефінансових винагород слід віднести: подарунки співробітникам з нагоди свят, днів народження або як символ важливості працівника для служби; оплату медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії. Важливою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є значне поширення таких методів, як командоутворення або *teambuilding*, що передбачає організацію загальнофірмових заходів, присвячених значущим подіям або свята, на які співробітники можуть запрошувати членів своїх сімей; заміських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, що дає можливість згуртувати колектив і готує їх до роботи в команді.

В останні десятиліття більшість американських компаній як мотивуючий фактор широко використовує делегування, коли частина обов'язків, відповідальності і повноважень з прийняття рішень передаються працівникам, які заслуговують на довіру.

Одним з дієвих американських методів мотивації є створення самоврядних груп, які сформовані в управлінні загального обліку та звітності, входять у центр управління фінансовою діяльністю компанії. Групи самостійно вирішують питання планування робіт, прийому на роботу нових співробітників, проведення нарад, координації з

іншими відділами. Члени груп по чергово беруть участь у нарадах менеджерів компаній [13].

Французька система мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її особливість – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

- визначення для кожного робочого місця мінімальної заробітної плати і «вилки» окладів (оцінювання праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу, а критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства);

- поділ заробітної плати на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників (премії виплачуються за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці, а персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в межах спеціальних комісій);

- індивідуалізація заробітної плати шляхом участі у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі мотивації персоналу широко використовується балова система оцінювання працівників. Головна ідея цього оцінювання – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають

його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. Балова оцінка здійснюється за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій (з урахуванням діапазону балів на кожен категорію). Одночасно діють певні обмеження. Наприклад, у разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25 %, протягом 10 і більше днів – на 100 %. Статистика показує, що 70 % жителів Франції вважають найкращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливими французи вважають медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широкого розповсюдження у Франції отримало і корпоративне харчування [14].

За використання французької моделі мотивації праці відбувається формування сильного стимулюючого впливу на ефективність і якість праці, саморегулюванні розміру фонду оплати праці. У разі виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, а підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії. Також працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на спеціально створеному банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Мотиваційними цілями управлінської політики компаній Німеччини є:

- зміцнення почуття колективізму працівників компанії;
- налагодження прямих неформальних контактів;
- сприяння розвитку й індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад;
- відповідність цілей працівників цілям підприємств [15].

Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії. Одним із методів мотивації праці в німецьких компаніях є система участі працівників в управлінні виробництвом, що включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються різного роду питання (статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й урахувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, приводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва. Отже, модель мотивації персоналу в Німеччині побудована на принципі, згідно з яким людина розглядається як вільна особистість, що розуміє свою відповідальність перед суспільством. При цьому держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. На підприємствах

поєднуються стимулювання праці із соціальними гарантіями.

Значну роль відіграє преміювання за раціоналізаторську та винахідницьку діяльність, яка призводить до збільшення прибутку компанії. Співвідношення загальної суми виплачених премій за раціоналізаторські пропозиції з прибутками, отриманими завдяки їх впровадженню, становлять: у Німеччині – 1:10, в США – 1:8, у Швейцарії – 1:6.

Шведська модель мотивації персоналу завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних фахівців, оскільки відрізняється своєю сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення нерівності, за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства.

Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення багатьох цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної

заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах економіки.

У Швеції першорядними цінностями є дружба, партнерство і колектив. Наступним чинником у шведів є цікава робота, і лише потім – розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компанії дозволяють своїм співробітникам працювати вдома [14].

Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що основні елементи мотивації персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

1) самостійність працівників та певна свобода дій менеджерів у межах виконуваних ними обов'язків;

2) використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях;

3) пріоритетне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

4) серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації, оскільки варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

5) пріоритет якісних показників, що характеризується перевагою оплати розумової праці над фізичною;

6) індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;



7) використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання: участь найманих працівників у розподілі прибутку та в управлінні підприємством, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках тощо.

Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних компаніях, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на вітчизняних підприємствах. Система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються та визначати систему оцінювання, період і терміни виплат винагороди. До найсприятливіших заходів та дій з поліпшення мотивації персоналу необхідно віднести:

1) покращення трудової дисципліни, організації та нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

2) зміну структури та обсягу витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

3) підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

4) гнучке використання надбавок за складність і напруженість праці, премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками звітного періоду;

5) введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових

якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо.

Як методи нематеріальної мотивації праці можуть бути застосовано:

1) стимулювання вільним часом за підсумками роботи кожного працівника (за певний період можуть бути надані за бажанням відгули, додаткові вихідні);

2) трудове стимулювання – надання можливості просування по службі, підвищення ролі співробітників в участі у управліннях підприємством;

3) надання можливості проявити себе в результатах роботи підприємства, можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;

4) організація підприємством для працівника соціальних вигод: надання туристичних путівок, забезпечення медичного огляду, абонементи у фітнес-центри, – все це підвищує повагу працівника до підприємства, мотивує його на плідну працю, яка винагородиться достойним відпочинком.

Проаналізувавши систему мотивації й усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства загалом, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для будь-якого підприємства. При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система мотивації повинна дозволити раціонально збалансовувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація — це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

*Список використаних джерел:*

1. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. / Р. Ільєнко, Д. Губенко. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1 (5). – С. 58–63.
2. Щукін І. О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І. О. Щукін, Т. С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116–120.
3. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства / Г. Кіндерманн // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2002. – Вип. 457. – С. 122–128.
4. Семенов А. Г. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах / А. Г. Семенов, А. І. Шарко // Держава та регіони. – 2009. – № 7. – С. 179–185.
5. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки / Л. Р. Кучер // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 220: в 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 204–210.
6. Лосікова О. О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – 131 с.
7. Ізюмцева Н. В. Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки / Н. В. Ізюмцева, Г. В. Мирончук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 1. – С. 279–283.
8. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах /

3. Б. Живко // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 86–91.

9. Алексеева Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексеева, І. С. Приходько // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174–178.

10. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.

11. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в Українських умовах [Електронний ресурс] / І. О. Криворотько // Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)

12. Старостенко А.Г. Міжнародний менеджмент / А. Г. Старостенко. – К. : ЦУЛ, 2011. – 488 с.

13. Енциклопедія «Britannica» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.britannica.com/EVchecked/topic/163303/Digital-Equipment-Corporation-DEC>

14. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86–91.

15. Дигун О. Современие реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2011. – №7. – С. 72–78.