

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	7
1.1. Поняття, сутність та функції мотивації праці	7
1.2. Види мотивації праці на підприємстві та їх характеристика	13
1.3. Нормативно–правове регулювання мотивації праці на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	27
2.1. Сучасний стан забезпечення кадрами українських підприємств	27
2.2. Основні чинники впливу мотивації праці на ефективність діяльності українських підприємств	33
2.3. Проблемні аспекти мотивації праці персоналу українських підприємств...	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	50
3.1. Зарубіжний досвід підвищення мотивації праці та їх вплив на ефективність діяльності підприємств	50
3.2. Напрямки підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних підприємств в Україні	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективній експлуатації обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Ефективне використання персоналу на підприємстві суттєво залежить від мотивації праці як спонукання до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Але більшість українських підприємств, головним чином, використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці. Тому актуальними є дослідження впливу мотивації на продуктивність праці людини, а також аналіз її внутрішнього бажання діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Важливо також зрозуміти значення закордонного досвіду системи мотивації працівників.

За останні роки спостерігається зростання інтересу до проблем управління і мотивації персоналу, з'являються більш вдосконалені методи, які мали б сприяти підвищенню результативності праці. Але, не зважаючи на це, на сучасному етапі розвитку економіки України ще не сформований злагоджено діючий механізм ефективної мотивації праці. Проблема пошуку ефективних мотиваційних інструментів набула особливої актуальності щодо персоналу

українських підприємств. Системи мотивації та стимулювання праці на вітчизняних підприємствах являють собою застарілу систему, де в основі використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який, у свою чергу, є недосконалим. Працівники не вмотивовані до високопродуктивної праці, що знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств. Переглянути систему мотивації та приділити більшу увагу її проблемам змушують спад виробництва, інертність у проведенні структурної перебудови економіки та незацікавленість персоналу в результаті праці.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння проблеми мотивації заклали вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак–Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган–Барановський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін. Мотивацію праці досліджували багато відомих науковців: Д. Аткинсон, Д. Мак–Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших. Пошуки сучасних вчених–економістів України, таких як О. Амоша, С. Бандур, Д. Богиня, О. Грیشнова, В. Данюк, А. Чухно та інших, збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації трудових ресурсів. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації праці здобули такі вітчизняні вчені, як А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, В. Лагутін, В. Новиков, О. Павловська та багато інших.

Аналізуючи літературу за обраною тематикою дослідження, можна дійти висновку про наявність багатьох підходів до трактування мотивації та відповідних їм технологій впровадження засобів підвищення зацікавленості працівників підприємства у результатах своєї роботи. Зусиллями вказаних авторів виконана велика й успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки. Проте в сьогоднішніх умовах залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, оцінкою дієвості механізму мотивації праці, визначенням невикористаних резервів щодо забезпечення його ефективності в умовах формування конкурентного середовища. Існує необхідність в економічно і соціально можливому діапазоні визначити роль

мотивації працівників у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, що зумовлює актуальність теми дипломної роботи – «Роль мотивації працівників у забезпеченні ефективності сучасного виробництва».

Мета дослідження – наукове обґрунтування концептуальних засад мотивації працівників та їх ролі у забезпеченні ефективності сучасного виробництва в Україні, окреслення на цій основі напрямків підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності діяльності сучасних підприємств.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити поняття, сутність та функції мотивації праці;
- охарактеризувати види мотивації праці на підприємствах;
- обґрунтувати нормативно–правове регулювання мотивації праці на українських підприємствах;
- визначити сучасний стан забезпечення кадрами українських підприємств;
- виявити основні чинники впливу мотивації праці на ефективність діяльності українських підприємств;
- виявити проблемні аспекти мотивації праці персоналу українських підприємств;
- проаналізувати зарубіжний досвід підвищення мотивації праці та їх вплив на ефективність діяльності підприємств;
- розробити рекомендації щодо підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних підприємств в Україні.

Об’єкт дослідження – теоретичні і практичні аспекти мотивації праці та її впливу на економічну ефективність українських підприємств.

Предметом дослідження є вплив мотивації праці на ефективність діяльності українських підприємств.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають вісім підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи становить 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Поняття, сутність та функції мотивації праці

Останнім часом багато компаній приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Своєю чергою мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення цілей.

Розуміння сутності системи мотивації праці повинно спиратися, в першу чергу, на розкритті сутності поняття мотивації. Проведене дослідження показало, що у літературі існує велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу [36, с. 98]. З іншого боку, за допомогою даного поняття позначають процес мотивації праці персоналу, групи, колективу, тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів) [43, с. 376].

Уперше термін «мотивація» було наведено А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини». У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотив (англ. motive) – це усвідомлена спонукальна причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонукаючого фактора (стимулу) і його усвідомлення індивідом. До мотивів відносяться комплекс спонукань, що діють з повною силою протягом тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення

виконати доручене завдання. Мотивація ж розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву та як механізм, що визначає виникнення, спрямованість і способи здійснення діяльності [53, с. 37].

Багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному. Поняття «мотивація»– економістами трактується неоднозначно. Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація» [40]

Автор	Визначення
Кредісов А., Панченко Є.,	Мотивація являє собою процес спонукання до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Діденко В.	Мотивація – причина, яка спонукає суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення цілей
Робінс С., Де Ченцо Д.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенирова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів
Дикань Н., Борисенко І.	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
Кибанова А.	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного
Мочерний С.	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І.	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства. Мотивація як система
Занюк С.	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають
Колот Л.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і організації
Комаров Е.	З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу.
Крушель– ницька О.	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток трудового потенціалу

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяє О. Крушельницька та Е. Комарова. Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють дихотомію «система–процес». З одного боку, мотивація визначається як система (формування мотиваційної системи одного або декількох працівників), а з іншого – як процес (довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів) [27, с. 69]. Мотивація є історично закономірним соціально–економічним і морально–психологічним явищем, й характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії.

Істотний внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, М. Вольський вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини [40, с. 58]. Г. Цехановецький виступав проти «економічної людини» А. Сміта, підкреслюючи, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших [50, с. 93]. М. Туган–Барановський одним із перших вивів класифікацію потреб: фізіологічні; статеві, симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстські; потреби практичного характеру. Він одним з перших проповідував значущість духовності в розвитку економіки [56, с. 132].

Мотивація праці за Г. Емерсоном залежить від правильного типу організації. Принципи, що діють в організації, на його думку, повинні бути такі як: 1) нормування праці. «Добре нормоване виконання дає робітникові особисту радість, дає йому все багатство активного прояву особистих зусиль» [20, с. 369]. Мається на увазі, що максимальна продуктивність дається не крайнім проявом мускульної напруги при великій швидкості, а приємним розумовим і фізичним підйомом, при якому виконавець знаходиться до кінця роботи у відмінному стані [20, с. 370]; 2) дисципліна та її закономірності. Емерсон встановив відмінності між дисципліною «нижчою» (примус) і «вищою»; 3) справедливе ставлення до персоналу; 4) нормалізація умов праці; 5) стандартні писані інструкції. «Існує думка, яку проповідую з великим пафосом, але все ж абсолютно безграмотно, нібито стандартні інструкції

вбивають у працівника ініціативу. Але в такому випадку здається, що сходи теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху. Кожен, кому це подобається, може стрибати на землю в вікно або спускатися по мотузці, я ж припускаю обмеженість, здоровий глузд, зручність і безпеку сходів» [20, с. 370]; б) винагорода за продуктивність. Розмір винагороди повинен бути тим більше, чим вище продуктивність. Винагорода за продуктивність не зводиться до грошової премії.

Заслужують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо, які виникли в ті часи, коли рядові працівники вважалися бездумними виконавцями, які вимагають суворого контролю з боку керівництва. Він зробив два відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на продуктивність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. В результаті був зроблений висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо стверджував, що соціальний світ дорослих людей дуже складний і орієнтований, в основному, на роботу. Співпраця в команді не виникає сама по собі, її слід планувати і розвивати [46, с. 68].

Цікавою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який представляє її так: фізіологічні потреби – потреби в їжі, питті, житлі, статевих відносинах та інших «потребах тіла»; потреби в безпеці – захист від можливого нанесення фізичної і моральної шкоди; потреби в афіліації – почуття спільності з іншими людьми, почуття належності до тієї чи іншої групи, потреба у схваленні і визнанні з боку інших людей і дружба; потреби в повазі – потреба в самоповазі, незалежності і досягненні успіхів, а також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей. Потреби в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності та можливості; включає в себе потребу в рості і максимальній реалізації власного потенціалу [44, с. 64].

На підставі огляду теорій мотивації, можна зробити висновки про те, що при виборі тих чи інших способів мотивації працівника з метою дотримання трудової дисципліни потрібно: враховувати відмінності між окремими людьми, пропонувати їм відповідну для них роботу, ставити перед працівниками

конкретні цілі, добиватися, щоб ці цілі сприймалися працівниками як реально досяжні, погоджувати винагороду з виробничими показниками працівника, контролювати дотримання принципів справедливості.

Окремі вчені визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначення всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств. На сучасному етапі мотивація є функцією менеджменту, що охоплює розробку і використання стимулів (мотивації праці) до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «мотивація праці» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «мотивація праці» [32]

Визначення поняття «мотивація праці»	Автор, джерело
Процес впливу на трудову поведінку працівника, спонукання його до певних дій	А. Колот
Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу	А. Кібанов
Система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства	Л. Владімірова
Вплив на робітника за допомогою його потреб. Інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином	В. Гриньова, І. Грузіна
Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів	О. Колонтаєвський
Засіб забезпечення потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом	Наказ Міністерства праці і соціальної політики України, 2003 р.

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально–побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду. Відтак поняття «мотивація праці» в науковій літературі вживається як у широкому, так і в вузькому розумінні. У широкому значенні цього поняття воно охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально–регулятивні [26, с. 167].

Узагальнюючи, можна сказати, що це поняття містить три аспекти: по–перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по–друге, вплив на поведінку робітників з метою отримання запланованих результатів; по–третє, створення умов, за яких активна умовою задоволення потреб працівника [36, с. 99].

Сутність мотивації праці реалізується через притаманні їй функції: пояснювально–обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки суб'єкта; регулятивну, що блокує одні дії та дозволяє інші; комунікативну, що пояснює та прогнозує спілкування в сфері праці; соціалізації (шляхом усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро– і макросередовищі трудового колективу); коригуючу як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій. За допомогою мотивації вирішують такі завдання, як: визнання праці працівників, що досягли результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення підприємства до високих результатів праці; популяризація результатів праці працівників, які отримали визнання; використання різних форм визнання заслуг; покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу [45, с. 149–150].

У вузькому розумінні мотивація праці фактично збігається з соціальною регуляцією праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли

спонукання до трудової діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу. Подібний вплив пов'язаний з одержанням людиною задоволення від реалізації її цілей, потреб. І воно нерідко спонукає до трудової поведінки сильніше, ніж безпосередній (адміністративний, економічний) вплив [52, с. 106].

Однак використання соціальних регуляторів як стимулів трудової поведінки є, безумовно, досить складним питанням. По–перше, подібні стимули мають опосередкований характер. По–друге, за організації подібного стимулювання виникає проблема виокремлення, з одного боку, стимулів, з другого боку – системи цілей і потреб, на задоволення яких спрямовуються дані стимули. У разі збігу (якщо стимули спрямовані на задоволення саме тих потреб, які необхідно, з погляду суб'єкта управління, задовольнити) ефективність стимулювання праці підвищується, і навпаки [56, с. 133].

Аналіз та узагальнення наукових підходів і праць учених з досліджуваної проблеми дали можливість визначити сутність мотивації праці. Мотивація праці – це частина економічного стимулювання, яка являє собою процес зовнішнього впливу на працівника через матеріальні та нематеріальні форми з метою отримання бажаних результатів виробництва. Мотивацію праці персоналу можна визначити як сукупність дій з формування, актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці. Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

1.2. Види мотивації праці на підприємстві та їх характеристика

Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудової поведінки працівника, яка включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність. Високого рівня управління персоналом неможливо досягти без розуміння різноманіття мотивів

і потреб людини та правильного використання стимулів до праці. Так, на трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів, умови і змістовність праці, стосунки в родині, колективі, визнання з боку оточуючих і кар'єрні чекання, творчий порив і цікава робота, бажання самоутвердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні умови і внутрішня культура.

Запропоновані різними вченими класифікації форм та видів мотивації праці полягає в охопленні комплексу класифікаційних ознак з урахуванням особливостей людського розвитку та специфіки впливу на мотивацію конкурентного середовища. Зовнішньоорганізаційна мотивація, виходячи з історичного досвіду людства, завжди проявляла себе у двох формах: як примусова (адміністративна) мотивація до праці, яка базувалася на страху покарання та мотивація стимулююча, яка передбачала створення стимулів у вигляді оплати праці, доходу, різноманітних благ [34, с. 62].

Маючи на увазі зовнішньоорганізаційну мотивацію, можна здійснити її розподіл за ознаками основних груп потреб керівників та спеціалістів, виокремлюючи трудову, матеріальну і статусну мотивацію. В основі матеріальної мотивації – прагнення достатку, добробуту, досягнення певного матеріального стандарту життя, яке тісно пов'язане з рівнем заробітної плати, дієвістю матеріальних стимулів, які застосовуються для заохочення продуктивної праці. Трудову мотивацію узгоджують з потребами мати змістовну, цікаву, корисну для суспільства роботу, прийнятні умови та режим праці, завдяки чому працівник мав би мати нагоду самовиразитися, самореалізуватися в процесі трудової діяльності. Дієві чинники цієї групи мотивації – привабливість змісту праці, наповнення праці творчим змістом, надання більшої самостійності в роботі, можливостей для прояву ініціативи, адекватна оцінка праці, перспективи професійного зростання. Статусна мотивація породжується внутрішніми прагненнями людини виконувати більш складну, відповідальну роботу, працювати у престижних сферах діяльності, посісти вищу посаду, користуватися авторитетом, бути визнаним фахівцем своєї справи у трудовому колективі, суспільстві. Такий поділ мотивації

стосується, перш за все, керівників та спеціалістів, тому що статусність – прерогатива осіб, які займають окремі посади.

Разом з цим не слід зменшувати значення економічної, соціальної, організаційної мотивації тощо. Економічну мотивацію розуміють як процес спонукання людини до ефективної праці за допомогою економічних важелів (оплата праці, доход, оподаткування доходу). У свою чергу, соціальна мотивація як процес спонукання людини до ефективної праці на основі залучення комплексу соціальних важелів (соціальні умови праці та життя, безпека життєдіяльності, соціальна захищеність особистості, безперервна освіта та професійне навчання, охорона здоров'я, розвиток соціальної інфраструктури тощо) для створення сприятливих соціальних умов для результативної трудової діяльності людини, постійного розвитку людського капіталу [46, с. 228].

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета мотивації полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система мотивації повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Для глибшого розуміння елементів мотивації праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні елементи мотивації праці персоналу підприємства [52]

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів [45, с. 151]. Виявлено, що задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) не у всіх випадках приводить до підвищення результативності праці. Як свідчить практика, ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи

потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Однією з теоретичних проблем є класифікація мотивів праці. Зокрема, за видом та формою реалізації мотиву пропонується така класифікація мотивів праці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація мотивів трудової діяльності [43]

Тип	Вид мотиву	Форми реалізації мотиву
Особисті	матеріально–грошові	Індивідуальна відрядна форма оплати праці та її безтарифні варіанти, різні системи почасової оплати, надбавки, доплати, одноразові винагороди
	матеріально–негрошові	Подарунки, путівки, надання житла, пільгові кредити, проведення медичних оглядів, користування книжковим фондом, місця у дошкільних закладах
	моральні	Надання почесних звань, нагороди, повага, авторитет
Колективні	матеріально–грошові	Колективна відрядна форма оплати праці та безтарифні її варіанти, колективні одноразові винагороди
	матеріально–негрошові	Технічні, санітарно–гігієнічні, організаційні умови праці, призи
	моральні	Нагородження колективу почесними грамотами, перемога у конкурсах, підтримка іміджу фірми

За іншою класифікацією, яка видається нам найраціональнішою, методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці [35]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих працівників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо
–	Стимулювання працівників наданням вільного часу
–	Надання соціальних послуг (медична страховка, відпочинок, харчування тощо)

При існуванні різних підходів до визначення мотивації слід виокремити матеріальне стимулювання, яке залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів. Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників [45, с. 150]. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій матеріальне стимулювання персоналу має дедалі більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу підприємства, структурного підрозділу й особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання розвитку кожного працівника.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну і високооплачувану посаду. До матеріального стимулювання відноситься насамперед заробітна плата, яка виконує такі функції: відтворювальну (компенсаційну), стимулюючу (заохочувальну, мотиваційну), регулюючу та соціальну [28, с. 32–33].

Відтворювальна функція заробітної плати полягає в забезпеченні працівника і членів його сім'ї засобами, достатніми для відтворення його здатності до праці (підтримання робочої сили). Цю функцію повинна виконувати мінімальна заробітна плата, яка має бути не меншою певного прожиткового мінімуму (мінімальної вартості життя). Бажаний рівень зарплати для адекватного виконання цієї функції – коли йдеться не про просте, а розширене відтворення здатності до праці – має враховувати не лише розвиток зазначеної здатності працівника (підвищення рівня освіти та кваліфікації), але й підготовку до трудового життя молодшого покоління його сім'ї. Про ступінь реалізації заробітною платою відтворювальної функції можна судити за співвідношенням середньої зарплати і прожиткового мінімуму – однак, лише в

тому випадку, коли його визначено в адекватний спосіб і він відповідає реальним витратам особи (сім'ї) на підтримання суспільно прийнятного рівня життя [37, с. 47].

Стимулююча функція зарплати полягає у формуванні та підтриманні прагнення працівника до продуктивної зайнятості, ефективної трудової діяльності та постійного підвищення продуктивності праці. Якщо функцію заохочення до праці виконує переважно мінімальна заробітна плата, то стимулювання ефективної трудової діяльності – насамперед, реальна зарплата. Стимулювання через заробітну плату виявляється в диференціації зарплати в межах компанії (галузі) залежно від якості продуктивності складності та/або умов праці. Однак диференціація не повинна перевищувати прийнятних меж. Через виконання стимулюючої функції (залежність від продуктивності праці) заробітна плата є безпосереднім чинником економічного зростання [25, с. 36].

Регулююча функція заробітної плати полягає у її впливі на розподіл і перерозподіл трудових ресурсів за галузями, регіонами, підприємствами з урахуванням кон'юнктури ринку праці, а також процесів структурних змін в економіці. Цю функцію заробітна плата виконує адекватно у випадку, коли держава не втручається у процеси структурних змін шляхом підтримки низькотехнологічних галузей, які втрачають конкурентоспроможність.

Соціальну функцію вбачають у забезпеченні соціальної справедливості – «однакова винагорода за однакову працю». Така функція притаманна заробітній платі, оскільки значна диференціація оплати «однакової» праці в межах підприємства чи за регіонами або за галузями економіки матиме негативні наслідки аж до виникнення конфліктних ситуацій. З іншого боку, заробітна плата є головним і безпосереднім чинником формування соціальної престижності праці, професії, кваліфікації, освіти [35, с. 257].

В аспекті мотивації важливо, що заробітна плата складається з основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків тощо). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок

(окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які в основному виконують мотиваційну функцію, належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [42, с. 13–14].

Нематеріальна мотивація праці направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміють такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Нематеріальна мотивація праці в організації, насамперед, направлена на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [53, с. 38].

За сучасних умов застосовують наступні методи нематеріальної мотивації працівників: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження

різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності в вітчизняних реаліях [15, с. 103].

Отже, незважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці, нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Гроші дозволяють залучити і утримувати співробітників лише на деякий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів тривалий час, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій потенціал.

1.3. Нормативно–правове регулювання мотивації праці на підприємстві

Нормативно–правовому регулюванню в Україні підлягає насамперед матеріальна мотивація праці. Остання реалізується на підставі Кодексу законів про працю України (1971), базового Закону України «Про оплату праці» (1995) та законів «Про підприємства в Україні» (1991), «Про колективні договори та угоди» (1993), «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (1992), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» (стосовно погодинної мінімальної оплати праці; 2009).

Стаття 1 Закону України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Закон встановлює такі мотиваційні фактори заробітної плати:

– *юридично–правове визначення заробітної плати.* Згідно зі ст.1, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно–ділових якостей

працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства;

– *умови встановлення мінімальної заробітної плати.* Згідно зі ст. 9, розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням: потреб працівників та їх сімей; вартісної величини достатнього набору продуктів харчування; мінімального набору непродовольчих товарів і мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості; загального рівня середньої заробітної плати, продуктивності праці та рівня зайнятості. Мінімальна заробітна плата встановлюється в розмірі, не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (це положення Закону виконується з листопада 2009р.);

– *джерела коштів для оплати праці.* Згідно зі ст.4 Закону такими джерелами є: для недержавних підприємств – частина доходу та інші кошти, отримані в результаті їх господарської діяльності; для державних (установ та організацій, що фінансуються з бюджету), кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, отриманого в результаті господарської діяльності та з інших джерел;

– *форми виплати заробітної плати.* Зарплата виплачується переважно грошовими коштами в національній валюті. Закон забороняє виплати у формі боргових зобов'язань, розписок тощо. Водночас, допускається виплата банківськими чеками (в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів за погодженням з НБУ), а також – часткову виплату натурою (за цінами не вище собівартості) та в розмірі, що не перевищує 30% місячної зарплати;

– *умови, за яких можливе не дотримання нормативів зарплати, визначеної в тарифних угодах.* Згідно зі ст.14 Закону: «норми колективного договору, що допускають оплату праці нижче від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижче від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більш як шість місяців» [37, с. 21-22].

Державне регулювання оплати праці здійснюється шляхом: встановлення розміру мінімальної зарплати та інших державних соціальних норм і гарантій;

регулювання фондів оплати праці працівників підприємств–монополістів (згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів); оподаткування доходів працівників. Держава як роботодавець, *по–перше*, встановлює умови та розміри оплати праці керівників підприємств державної і комунальної власності, працівників підприємств, що фінансуються з бюджету; *по–друге* – бере участь у колективних переговорах з укладення Генеральної та галузевих тарифних угод [33, с. 63-64].

В Україні діють дві головні системи оплати праці: централізованого та колективно–договірного формування зарплат. Проте, Законом України «Про оплату праці» встановлено пріоритет саме централізованої системи. Ст. 6 Закону проголошує: «основою формування заробітної плати є тарифна система», а оскільки мінімальну зарплату, яка покладається в основу тарифної сітки, встановлює держава одноосібно, то колективно–договірна система формування зарплати набуває формального характеру. Колективно–договірне формування оплати праці здійснюється на основі Закону «Про колективні договори і угоди» [42, с. 13]. Згідно із Законом, зарплата формується шляхом переговорів та укладання угод між соціальними партнерами (роботодавцями і профспілками) на чотирьох рівнях: національному, галузевому, територіальному (регіональному) та на рівні підприємства (колективний договір) – однак практичне значення мають лише два рівні для державного сектору і три – для приватного.

Заробітна плата працівників бюджетної сфери нараховується переважно на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів і організацій окремих галузей бюджетної сфери (ЄТС), затвердженої Постановою КМУ у 2002 р. і запровадженої в повному обсязі 1 жовтня 2008р. Запровадження ЄТС дало можливість певною мірою відновити диференційовану оплату праці та дещо підвищити заробітну плату кваліфікованих працівників. Однак, повною мірою впорядкувати та довести її до гідного рівня цей захід не допоміг, оскільки запроваджені розміри посадових окладів на основі ЄТС базуються на занижених показниках прожиткового

мінімуму і мінімальної заробітної плати; мінімальна тарифна ставка не дорівнює мінімальній зарплаті; ставки ЄТС вчасно не індексуються [48, с. 103].

Зупинимось на аналізі мотиваційних можливостей заробітної плати згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці» та Інструкцією зі статистики заробітної плати, яка затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року № 5. Так, основна заробітна плата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата є винагородою за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає: доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Детальніше ці виплати визначено Інструкцією [37, с. 82-83].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість й особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. До складу додаткової заробітної плати належать: доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством (валіфікованим працівникам, що зайняті на особливо відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність; за класність водіям автомобілів; бригадирам з числа робітників, не звільнених від основної діяльності, за керівництво бригадою; персональні надбавки; керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення в праці або виконання особливо важливих завдань; за володіння іноземними мовами; за сумісництво професій, розширення зон обслуговування; доплати до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством; за роботу в тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, за роботу у вихідні дні, що є робочими, за графіком у нічний час; інші надбавки та доплати, передбачені законодавством); премії

робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів; винагорода (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи) за спеціальністю на підприємстві; оплата праці робітників, які не перебувають у штаті, за виконання робіт відповідно до договорів цивільно–правового характеру, включаючи договір підряду, та ін.

Додаткова заробітна плата включає окремі види преміювання, винагороди та інші види заохочення, визначені Положенням з оплати праці підприємства. Розміри додаткової заробітної плати залежать від результатів господарської діяльності та виплат за рахунок власних коштів (прибутку) підприємств. Нараховують додаткову заробітну плату залежно від досягнутих і запланованих показників, умов виробництва, кваліфікації виконавців. Джерелом додаткової оплати праці є фонд матеріального стимулювання, який створюється за рахунок прибутку. Розмір останнього не може бути гарантованим і змінюється зі зміною результатів діяльності підприємства [42, с. 14].

Окрім заробітної плати, яка обчислюється за тарифними ставками, виробничими розцінками на основі посадових окладів, працівникам можуть виплачуватися: доплати; надбавки; гарантійні виплати; компенсаційні виплати. Працівники мають право на отримання доплат у таких випадках:

а) поєднання професій. Працівникам, які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розміри доплат за поєднання професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених в колективному договорі;

б) робота у святковий і неробочий день. Така робота день оплачується в подвійному розмірі: відрядникам – за подвійними відрядними розцінками, працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, – в розмірі подвійної погодинної або денної ставки, працівникам, які отримують

місячний оклад, – у розмірі одинарної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день здійснювалася в межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота здійснювалася понад місячну норму. Оплата у вказаному розмірі здійснюється за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день. За бажанням працівника, який працював у святковий і неробочий день, може бути надано інший день відпочинку;

в) робота в нічний час. Робота в нічний час оплачується у підвищеному розмірі, що встановлюється Генеральною, галузевими (регіональними) угодами і колективним договором, але не нижче ніж 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час. Згідно з Генеральною угодою – 40% за кожну годину роботи;

г) робота у понаднормовий час. Робота в понаднормований час допускається тільки у виняткових випадках при погодженні з профспілкою. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину–інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їх згодою. Понаднормові години не мають перевищувати 120 год. для кожного працівника в рік. За погодинною системою оплати праці робота у понаднормовий час оплачується за перші 2 години на 50% більше, а за наступні години – в подвійному розмірі погодинної ставки. За відрядною системою оплати праці за роботу у понаднормовий час виплачується доплата в розмірі 100% тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною ставкою, – за відпрацьовані понаднормові години [33, с. 93-94].

Надбавки відносяться до виплат стимулюючого характеру, якими заохочуються окремі категорії робітників за високоякісну і висококваліфіковану роботу. На підприємстві може бути розроблене і затверджене як складова частина Колективного договору Положення про преміювання працівників підприємства. Кабінетом Міністрів України і Конфедерацією роботодавців України та профспілкових об'єднань України узгоджено надбавки та премії: за високу професійну майстерність (III розряд – 12%; IV розряд – 16%; V розряд – 20%; VI і вищі розряди – 24%); за класність водіям легкових і

вантажних автомобілів, автобусів (водіям 2-го класу – 10%; водіям 1-го класу – 25% установленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час); за високі досягнення в праці (до 50 відсотків посадового окладу); за виконання особливо важливої роботи на визначений термін (до 50 відсотків посадового окладу).

До заохочувальних виплат, які включаються до додаткового фонду оплати праці, входять також премії – грошові виплати працівникам, які виплачуються понад суму основної зарплати за успішну трудову діяльність. Важливим мотивуючим фактором є інші заохочувальні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні й інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати у формі винагороди за підсумки роботи за рік (13 зарплата), премії за спеціальними системами, положеннями, компенсаційні грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства [39, с. 6-7].

Загалом, нормативно-правова база регулювання матеріальної мотивації праці відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованим Україною конвенціям МОП: №87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію»; №95 «Про захист заробітної плати»; №98 «Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів»; №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються»; №144 «Про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм»; №154 «Про сприяння колективним переговорам». Водночас, не прийнятий новий Трудовий кодекс України, який мав би врегулювати головні питання мотивації соціально-трудова відносин у ринкових умовах. Не ратифікована повністю Конвенція МОП №173 «Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця»; не прийнято Закон «Про Фонд гарантованих трудових виплат». Таким чином, нормативно усунування мотивації праці не врегульовано.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан кадрового забезпечення українських підприємств

Євроінтеграційні процеси, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку постійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та розвитку кадрового забезпечення підприємств. Це пов'язано із становленням інформаційного суспільства, потребами в інноваційно–інвестиційному розвитку країни, розбудові новітньої економіки, що базується на знаннях, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими, творчими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Якісне та профільне кадрове забезпечення підприємств є питання національної безпеки України, її міжнародного іміджу.

Як стверджує О. Горяча, в сучасних реаліях в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Несприятливі соціально–економічні умови пов'язані із недостатнім забезпеченням конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності, зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно–кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту, що зумовлюють проблеми у кадровому забезпеченні підприємств [13, с. 35].

Перш за все, для розгляду категорії «кадровий потенціал» необхідно визначити основні чинники, що впливають на його формування. На рис. 2.1 наведені основні чинники, що впливають на кадрове забезпечення підприємств.



Рис. 2.1. Чинники кадрового забезпечення підприємств України [13]

Чинники кадрового забезпечення підприємств України розділені на дві групи. Це зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори є відображенням навколишнього середовища організації і включає демографічні та соціально-економічні чинники. Зовнішні фактори безпосередньо впливають на кількість трудового потенціалу країни, що невідривно пов'язаний з кадровим забезпеченням. На цю групу чинників певна організація не має впливу. Регулювання кількості трудового потенціалу є функцією держави. Вплив на демографічну та соціально-економічну ситуацію в країні може здійснювати лише держава, в особі державних органів, міністерств і відомств.

Друга група чинників – внутрішні. Вони включають в себе кадрову політику безпосередньо організації: рівень оплати, мотивація персоналу, умови

праці, корпоративну культуру, соціальні гарантії та соціальне забезпечення, плінність кадрів. Всі ці фактори залежать від організації та системи управління в ній. Таким чином, у сьогоdnішніх умовах актуальним є визначення тенденцій формування якісного, інноваційно–орієнтованого кадрового потенціалу і його оновлення для вирішення стратегічних завдань держави [13, с. 37-38].

Безумовно, кількісні характеристики кадрового потенціалу в Україні, незалежно від економічної ситуації визначаються демографічними чинниками, передусім чисельністю населення, кількістю народжених та померлих. Протягом усього періоду незалежності нашої держави, зберігається негативний приріст населення. Хоча слід відмітити позитивне зрушення у показнику народжуваності населення, що має стійке зростання, в то й же час кількість померлих залишається значною. Слід зазначити, що загальна чисельність економічно активного населення у країні залишається практично незмінною. Однак високий і постійно зростаючий ступінь старіння робочої сили створює перешкоди для нормалізації процесів відтворення робочої сили, зокрема для запровадження новітніх технологій і відповідної перекваліфікації працівників. Негативна тенденція, що визначає сучасну демографічну ситуацію, очевидно зберігатиметься ще тривалий час. Ця тенденція полягає у скороченні чисельності населення працездатного віку та подальшому зростанні частки старших вікових груп у його структурі [47, с. 209].

Виходячи з фізіологічних можливостей організму людини, у старшому віці зменшується не лише запас фізичних сил, а й знижується здатність до сприйняття нових знань та навичок. Наслідком цього може бути негативний вплив на впровадження інноваційної моделі розвитку економіки держави. Необхідною умовою запобігання погіршенню якості трудового потенціалу є максимальне подовження тривалості активного, творчого періоду життя. Середня тривалість життя в Україні складає для чоловіків 66 років, для жінок 76 років. Це одні з найнижчих показників у Європі. Причин низької тривалості життя населення дуже багато, але основними залишаються низький рівень охорони здоров'я, невчасне діагностування захворювань, погана екологічна ситуація, шкідливі звички та багато інших. Особливо проблематичним у

системі охорони здоров'я є високі темпи поширення захворюваності на туберкульоз, ВІЛ СНІД.

З кожним роком зростає кількість хворих на онкологічні захворювання, причому діагностування їх відбувається на останніх стадіях хвороби, що у декілька раз зменшує шанси вилікуватися. Стан здоров'я населення прямо впливає на тривалість життя і, як наслідок, на кількість працездатного населення. Особливо гостро постає питання про «молодшання» хвороб. Якщо серцево-судинні захворювання виявляли у людей віком старше 45 років, то зараз – починаючи з 20 років. Тим самим, працездатне населення віком від 18 до 35 років під впливом негативних факторів вилучається із кадрового резерву підприємств і лягає тягарем на плечі держави та державного бюджету.

Ще однією негативною тенденцією кадрового забезпечення підприємств є втрати найбільш продуктивної частини населення через трудову міграцію. За даними Державної служби статистики, Україна втратила в результаті міграційного обміну населенням з іншими державами. При чому переважно за рахунок осіб молодого та середнього віку, більшість яких – кваліфіковані фахівці. Кожен п'ятий громадянин працездатного віку працює або працював поза межами держави. Водночас, глобалізація світової економіки передбачає вільне пересування робочої сили між країнами. У міру інтеграції країни до європейської співдружності рівень участі населення України у трудових міграціях зростатиме. Крім того, розвиток зовнішньої трудових міграцій є необхідною умовою закріплення та посилення сприятливих соціально-економічних тенденцій у межах України. В той же час, більшість тих, хто виїжджає за кордон, прагнуть там залишитися на постійне місце проживання, що завдає шкоди трудовому потенціалу України [13, с. 40].

Ще одним з важливих факторів кадрового забезпечення підприємств є система підготовки кадрів, тобто система освіти. Система освіти в нашій країні, її модернізації є стратегічною основою розвитку суспільства. Одними проблемами сучасної освіти в Україні є відсутність системи прогнозування потреби у фахівцях різних галузей економіки; незабезпечення відповідності підготовки кадрів суспільним потребам; відставання можливостей вітчизняної

освітньої системи від світових реалій. Основною причиною негативних явищ є тривала економічна криза, згорання фундаментальних досліджень, наукомістких галузей та виробництв в Україні, руйнація наукових шкіл.

Однією з причин, що стримує прогресивний розвиток освіти та професійної підготовки, є нестабільність економічного розвитку держави й відсутність перспектив у молодого покоління щодо можливості знайти високооплачувану роботу в Україні. Незважаючи на збільшення за останні роки кількості студентів та аспірантів у вищих навчальних закладах, залишається незмінним якісний склад освітнього та наукового секторів економіки. Це свідчить про те, що науковий потенціал вузівських кадрів не впливає на ефективність підвищення рівня наукомісткості виробництва реального сектора економіки, тобто не відбувається процесу покращення кадрового потенціалу освіти та науки України. У свою чергу, освіта є визначальним інститутом інноваційності людського розвитку, важливою передумовою гармонійного і сталого розвитку трудового потенціалу України. Освіта дає людині можливість набуття знань і професійних навичок, формує людський капітал, поліпшує якість життя і служить джерелом економічного зростання та соціального прогресу. В Україні ж третина навчальних закладів продовжує підготовку фахівців, які не мають можливості працевлаштуватися через невідповідність змісту освіти й сучасних вимог до фахівців [42, с. 14].

Сучасне виробництво потребує глибоких, якісних змін. Професійні знання більшості робітників, зайнятих у виробництві та сфері послуг, базуються на рівні технологій 80–90-х років. Загальна кількість навчальних закладів, здатних здійснювати підвищення кваліфікації робітників відповідно до сучасних вимог, не перевищує 10% [33, с. 87]. Виходячи з сучасного стану якості робочої сили, у найближчій перспективі Україні загрожуватиме структурне і технологічне безробіття, подолати яке можливо лише за умови кардинального реформування системи професійно–технічної та вищої освіти. У розвитку сучасної системи вищої освіти спостерігаються значні диспропорції, обумовлені слабким реагуванням на зміни потреб суспільства у підвищенні якості людських ресурсів.

Чисельність працівників, які вибувають з підприємств та організацій, перевищує чисельність осіб, прийнятих на роботу. Основною проблемою, що стоїть на заваді подальшому розвитку трудового потенціалу, є невідповідність сучасної нормативно–правової бази перетворенням, які відбуваються у нашій державі. Залишається проблема диспропорцій – незбалансованості у попиті та пропозиції робочої сили за професійно–кваліфікаційною ознакою, перенасиченості ринку праці окремими професіями, невідповідності якості робочої сили потребам ринку праці [28, с. 32].

Крім показників зовнішнього середовища, на формування кадрового забезпечення підприємств впливають внутрішньоорганізаційні чинники. У ході нашого дослідження було визначено наступні: кадрова політика підприємства, рівень оплати праці, мотивація персоналу, соціальні гарантії та медичне обслуговування, плинність кадрів та ін. Основними формуючими чинниками кадрового потенціалу підприємства, виходячи з внутрішніх факторів, є особистісні якості людини, професійні знання, культура, прагнення до кар'єрного зростання, формальна і неформальна структура колективу, організаційно–управлінські фактори [42, с. 15].

Формування і використання кадрового потенціалу будь–якої організації є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби. У діяльності сучасних українських підприємств є постійні проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; низька оплата праці працівникам; відсутність мотивації праці; неврахування особистісних характеристик кожного робітника; відсутність чіткої системи соціального забезпечення і соціального захисту [37, с. 184].

Відтак кадрове забезпечення є невід'ємною складовою і важливою сферою діяльності підприємництва. На кадрове забезпечення впливає ціла низка факторів, які можна об'єднати у групи: чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Актуальним залишається питання необхідності формування інноваційної моделі розвитку кадрового потенціалу, особливості

якої полягають у зосередженні на якісних, а не кількісних показниках робочої сили, забезпеченні відповідності між попитом на працю та її пропозицією, підвищенні гнучкості ринку праці, його відкритості до впровадження нових технологій. Підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє усебічному розвитку організації. Вирішення проблеми формування кадрового потенціалу потребує комплексного підходу, системної співпраці влади, роботодавців, соціальних партнерів та працівників.

Отже, на даному етапі розвитку економіка України переживає нестабільність та нездатність повністю задовольнити потреби населення в робочих місцях. Спостерігається плінність кадрів, що негативно впливає на якість роботи персоналу, які розуміють хиткість свого положення і тому не мають достатнього стимулу для повної віддачі компанії, на яку працюють. Для забезпечення ефективного використання всього професійного та інтелектуального потенціалу робітника необхідно знаходити нові або перевірені часом механізми стимулювання і мотивації його трудової діяльності.

2.2. Основні чинники впливу мотивації праці на ефективність діяльності українських підприємств

Конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед ступенем мотивації персоналу. Чим чіткіше працівник усвідомлює завдання, чим краще він мотивований, чим більше зацікавлений у результатах власної праці, тим вище його індивідуальна продуктивність та ефективність роботи фірми у цілому. Відтак кожна фірма намагається створити таку систему стимулювання праці, за якої працівник буде зацікавлений не тільки у підвищенні рівня особистого внеску, а й у підвищенні ефективності роботи фірми у цілому.

Аналіз особливостей моделей та механізмів мотивації персоналу українських підприємств дозволив встановити наявність спільних рис у формах і способах мотивації праці, їх використання на рівні галузі та окремого підприємства. Так, моделі та механізми мотивації працівників поліграфічних, медичних, торговельних, будівельних, машинобудівних, вугледобувних

підприємств передбачають використання, на рівні окремої галузі, комплексних заходів мотивування: матеріального, морального та соціального характеру. Безперечно, керівництво підприємств комбінує різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує дослідження К. Гурової, яка шляхом анкетування визначила ступінь важливості для працівників різних стимулів до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином (табл. 2.1) [3]:

Таблиця 2.1

Ставлення працівників до різних методів мотивації [15]

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Згідно з результатами опитування, які були проведені ресурсом Work.ua (у межах проекту проводилися круглі столи за участі понад 20 провідних експертів – директорів із управління персоналом усіх галузей економіки. Також були опитані понад 600 керівників українських і міжнародних компаній та 4 327 осіб по всій Україні). Дослідження виявило (рис. 2.2), що більше ніж половина українців (56%) готові працювати удвічі ефективніше за наявності гідної оплати праці. Третина опитаних (31%) вважають, що високий оклад збільшить їх працездатність наполовину. Гідний рівень заробітної плати не позначиться на ефективності праці 3% українців.

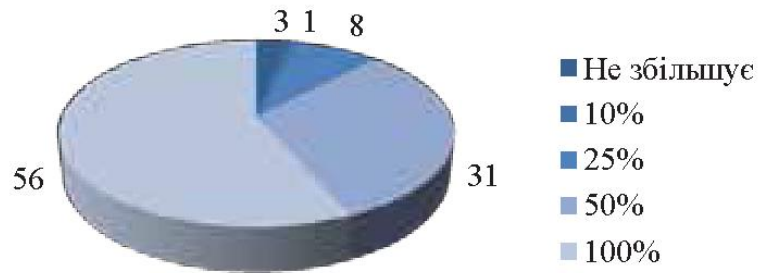


Рис. 2.2. Збільшення ефективності праці при достойній грошовій винагороді [29]

Отже, розмір заробітної плати відіграє важливу роль, але вона повинна бути значно вищою, ніж розмір мінімальної зарплатні, щоб працівники були частково задоволені.

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає саме заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Незважаючи на стабільне зростання, рівень заробітної плати в Україні продовжує залишатися значно нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу [4, с. 13].

За даними Євростату, можна порівняти погодинну зарплату України з деякими країнами Європи. Порівняно з усіма іншими сусідніми країнами, в Україні зберігається найбільш низька оплата праці. Дослідження виявило, що більшість компаній не готові тотально підвищувати розмір окладів або індексувати її. Навіть у тих компаніях, чії менеджери з персоналу усвідомлюють важливість матеріальної винагороди, зарплати підвищують не більше ніж на 3–10%, що насилу покриває щорічну інфляцію споживчих цін. Така тенденція не виняток навіть для «прибуткових» галузей: програмування, агробізнесу, тютюнової промисловості. Найбільш скромно оцінюють перспективи зростання зарплат експерти з банківської сфери (рис. 2.3).

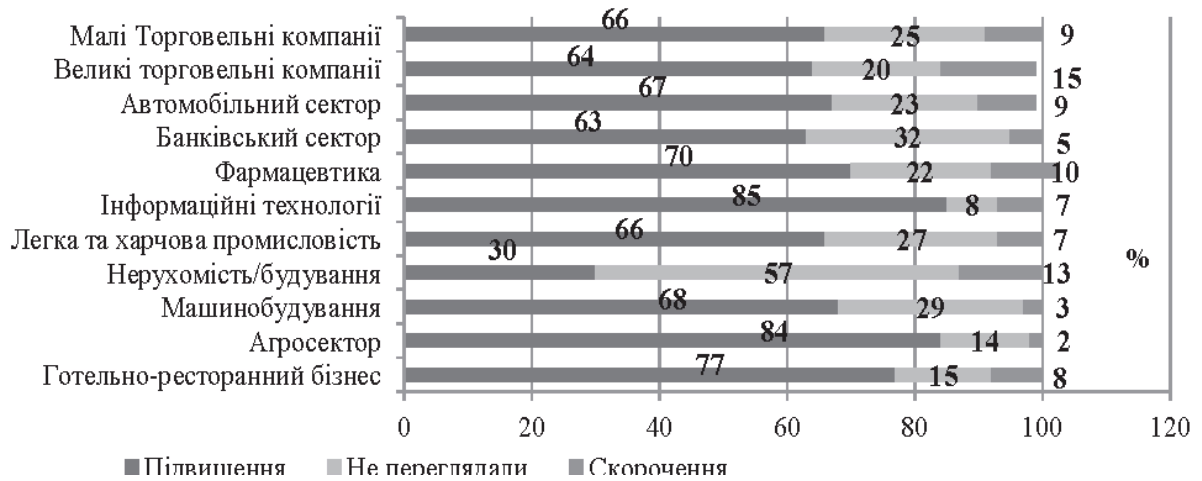


Рис. 2.3. Динаміка перегляду заробітної плати по секторах економіки України [11]

Система оплати праці на підприємствах та організаціях України здебільшого є малоефективною і є однією з причин гальмування розвитку галузі, не сприяє підвищенню кількісних і якісних показників діяльності.

Завдяки опитуванню щодо найефективнішого способу мотивації персоналу в Україні, було встановлено таку послідовність пріоритетів (рис. 2.4). Із аналізу з'ясовано, що 67,2% працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації – це навчання, похвала й подарунки.

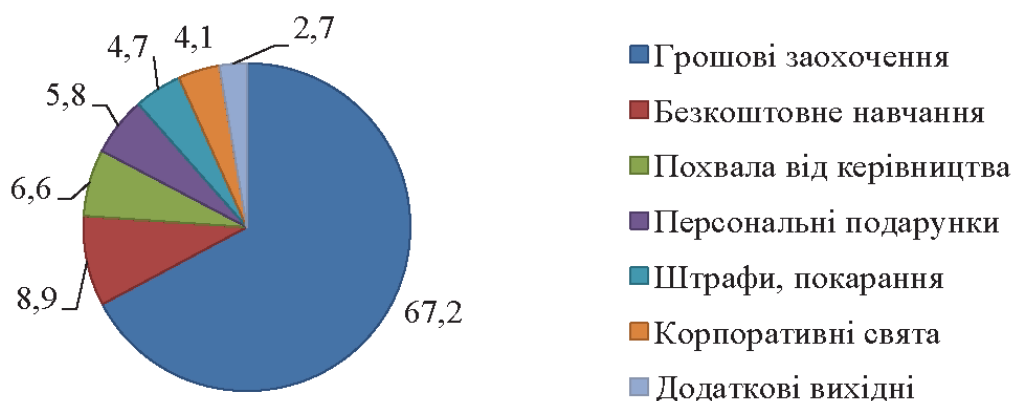


Рис. 2.4. Найефективніший спосіб мотивації персоналу в Україні, % [42]

У зарубіжних країнах розробляють і запроваджують нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника в його результатах –

поєднати матеріальні інтереси працівника й компанії. Серед них виділяють такі: індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо. Ці методи є нетрадиційними й для нашої країни. Їх поява пов'язана з глобалізацією української економіки. До нетрадиційних методів стимулювання на пострадянському просторі також можна зарахувати «прив'язку до ключових показників ефективності», або key performance indicators (KPIs) [43, с. 379].

В умовах оптимізації бізнесу і скорочення витрат, у тому числі на ФОП, компанії все більше застосовують програми нематеріальної мотивації. У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації, вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад та організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації. Важливо відмітити, що матеріальна мотивація останнім часом дещо поступається нематеріальній [45, с. 152], це підтверджується дослідженням, що працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таку, що має бути, і звертають усе більшу увагу на додаткові мотиваційні чинники, які їм пропонує роботодавець (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Сучасні методи нематеріальної мотивації [47]

Як з'ясувалося, усі компанії, які брали участь в опитуванні й активно використовують методи нематеріальної мотивації, щоб компенсувати незначне зростання зарплати, задоволені своєю політикою нагородження (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Зміна підходів щодо нематеріальної мотивації на підприємствах (по секторах економіки України) [47]

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їх лояльності до підприємства та посилення мотивації, окрім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, деякі роботодавці пропонують інші винагороди й пільги соціального та нематеріального характеру, що зазвичай безпосередньо не залежать від складності виконуваних функцій і обов'язків та результатів праці. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет».

Одним із основних принципів формування компенсаційного пакету працівників у світі є дотримання справедливості з метою підвищення ефективної праці й відданості працівників. Проте компанії неохоче йдуть на використання соціального пакета як методу утримання «цінних кадрів» (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Порівняння поширеності надання й зацікавленості респондентів в одержанні соціальних виплат, винагород і благ [6]

Як свідчать дані рис. 2.7, ідеальний соціальний пакет, якому надає перевагу більшість найманих працівників, відрізняється від реальних пакетів, які пропонують роботодавці. Поширеність надання найманим працівникам більшості соціальних виплат, заохочень і благ на практиці зазвичай перевищує той їх обсяг, котрий бажає одержувати персонал. Найбільше розбіжностей у зацікавленості респондентів отримувати певні опції та поширеності їх надання виявлено щодо оплати спортивних занять (зокрема басейну) й навчання, надання пільгових кредитів і позик, пенсійне страхування.

Також важливим є дослідження чинників демотивації праці. Значним фактором, який впливає на демотивацію, є організаційна культура компанії. Вона теж є дієвим інструментом, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність праці й високу якість у роботі. Співробітник, уперше приступаючи до виконання своїх обов'язків на новому робочому місці, зазвичай зацікавлений у тому, щоб добре зарекомендувати себе. Навколишня

обстановка, зміна характеру діяльності – усе цікаво, привабливо. Але, як часто це буває, потім наснага й натиск спадають, причому через особливості керівництва. Начальник не завжди здатний оцінити ініціативу підлеглого, результатом чого стає розчарування і, як наслідок, низька віддача [15, с. 103].

Аналізуючи результати соціологічного дослідження щодо демотивації персоналу вітчизняних компаній (рис. 2.8), з'ясували, що демотивуючими факторами в роботі прогнозовано є проблеми з грошима – для двох третин опитаних це може стати приводом для зміни роботи.



Рис. 2.8. Головні демотиватори персоналу вітчизняних компаній [23]

Також виявлено, що чим вищий рівень посади, тим більший інтерес і бажання працювати залежить від задоволеності амбіцій співробітника. Незадоволені амбіції є вагомим приводом змінити роботу для 38% опитаних. Поряд із цим фактором українці відзначають важливість відносин із колегами (для 37% це дуже важливо в роботі). Для кожного четвертого опитаного серйозним приводом для пошуку нового роботодавця може стати невідповідність виконуваних завдань його кваліфікації – 24% респондентів, а 14% замисляться про зміну роботи в разі браку вільного часу для особистих потреб. Природно вважати, що демотивація виявляється поступово й завданням

керівника в цьому випадку є своєчасне акцентування уваги на тих ознаках, які явно вказують на зниження рівня зацікавленості працівника у своїх обов'язках. Зниження мотивації співробітника відбувається в кілька етапів, кожен із яких супроводжується внутрішньою боротьбою [23, с. 36].

Отже, кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації праці, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Незмінним лишається основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Саме в цьому полягає зв'язок мотивації з ефективністю праці персоналу. Доведено, що підвищення ефективності праці залежить від соціально–економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією й освітою виконавців, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньокolleктивними стосунками.

2.3. Проблемні аспекти мотивації праці персоналу українських підприємств

На даному етапі розвитку економіка України переживає нестабільність та нездатність повністю задовольнити потреби населення в робочих місцях. Спостерігається плинність кадрів, що негативно впливає на якість роботи персоналу, які розуміють хиткість свого положення і тому не мають достатнього стимулу для повної віддачі компанії, на яку працюють.

Для забезпечення ефективного використання професійного та інтелектуального потенціалу робітника необхідно знаходити нові або перевірені часом механізми мотивації його трудової діяльності. Сучасна практика українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При

цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [25, с. 23].

З метою оцінки стану мотивації праці нами було проведено соціологічне дослідження на підприємствах. В процесі анкетування було опитано керівництво 35 підприємств. Анкета включала питання щодо мотивації персоналу, стану її закріплення у нормативних документах підприємства, використання засобів комунікацій і символів підприємств з метою мотивації персоналу, напрямів вдосконалення системи мотивації праці.

Відповіді опитаних свідчать про наступні тенденції: 37% підприємств забезпечують створення чіткої і загальнодоступної системи цінностей, принципів і норм; 43% ознайомлюють персонал із нормативно-ціннісними вимогами в процесі адаптації; 49% в процесі атестації враховують особливості трудової поведінки і трудових відносин працівника; 40% враховують в системі мотивації праці якість трудової поведінки і трудових відносин; 91% проводять систематичне ознайомлення працівників із змістом внутрішніх документів, в яких закріплюються цінності, принципи і норми підприємства; 29% вважають, що працівники в повній мірі поділяють цінності, норми і принципи, встановлені на підприємстві; 66% вважають, що персонал в повній мірі усвідомлює, що ігнорування цінностей, принципів і норм підприємства може негативно позначитись на оплаті праці та кар'єрному зростанні працівників.

Разом з тим, рівень закріплення цінностей і принципів у внутрішніх нормативних документах підприємств є недостатнім. Так, відповіді на анкети свідчать, що наявність на досліджуваних підприємствах таких документів: 6% – декларація про місію і цінності; 11% – положення про корпоративну культуру; 31% – положення про порядок вирішення трудових спорів; 89% – положення про розпорядок робочого дня; 63% – положення про атестацію персоналу; 29% – положення про адаптацію і навчання персоналу; 77% – колективний договір; 26% – положення про систему мотивації праці.

Як показало дослідження, для підприємств характерним є неповне використання можливостей мотивації праці. Практично не використовується такий важливий засіб комунікації як скринька пропозицій (9% підприємств),

запровадження якої дає можливість висловити працівникам свої зауваження і креативні ідеї. Важливим, але недостатнім мотиваційним засобом керівники визнали створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань. Подібні заходи можуть нести не лише морально–етичне навантаження, а й стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом визнання заслуг співробітників.

На жаль, більша частина опитаних підприємств у недостатній мірі використовує засоби мотивації персоналу. Так, лише 37% підприємств постійно вдосконалюють систему мотивації праці і використовують моральні методи стимулювання; 26% – періодично оцінюють і коригують соціально–психологічний клімат; 14% – використовують сучасні методи управління конфліктами; 66% – сприяють працівникам, які підвищують кваліфікацію.

Як показує аналіз наукових досліджень, існує нагальна проблема втрати заробітною платою своїх мотиваційних функцій. На нинішньому етапі трансформації економіки на організацію заробітної плати, на рівень та динаміку останньої впливають чинники, які у звичайних, нормальних умовах взагалі не стосуються стану оплати праці. Йдеться про кризу платежів, заборгованість із заробітної плати, значний податковий пресинг взагалі і у частині, що стосується нарахувань на фонд оплати праці зокрема.

У 2017 році відбулися наступні новації щодо оплати праці працівників: одразу вдвічі підвищено мінімальну зарплату; встановлено тарифний розряд єдиної тарифної сітки у розмірі 1600 грн.; запроваджено нову методологію визначення мінімальної заробітної плати (як нижньої межі оплати праці, що гарантується державою); встановлення мінімального посадового окладу у розмірі, не меншому від прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року. Вилучено норму, що мінімальна заробітна плата – це розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю [55]. Необхідність таких новацій аргументується практикою країн Європи, де мінімальна заробітна плата «забезпечується усіма складовими заробітної плати» [48, с. 116].

Законом вносяться зміни до Закону України «Про оплату праці», який доповнюють новою ст. 3–1. Відповідно до вказаної статті розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати і, якщо нарахована заробітна плата працівника, який відпрацював повний місяць, є нижчою, то роботодавець зобов'язаний провести доплату до рівня мінімальної заробітної плати.

Виходячи з наведеної динаміки, доцільно констатувати, що кризова ситуація на сході країни вплинула на соціальні стандарти у 2014–2015 рр, які залишились на одному рівні. Зростання мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму відбулося у 2016 р. до 1378 грн та 1330 грн. відповідно. У 2017 р. мінімальна зарплата зросла на 1882 грн., а прожитковий мінімум тільки на 270 грн. Проте навіть в таких умовах підвищення мінімальної заробітної плати не покращить добробут населення.

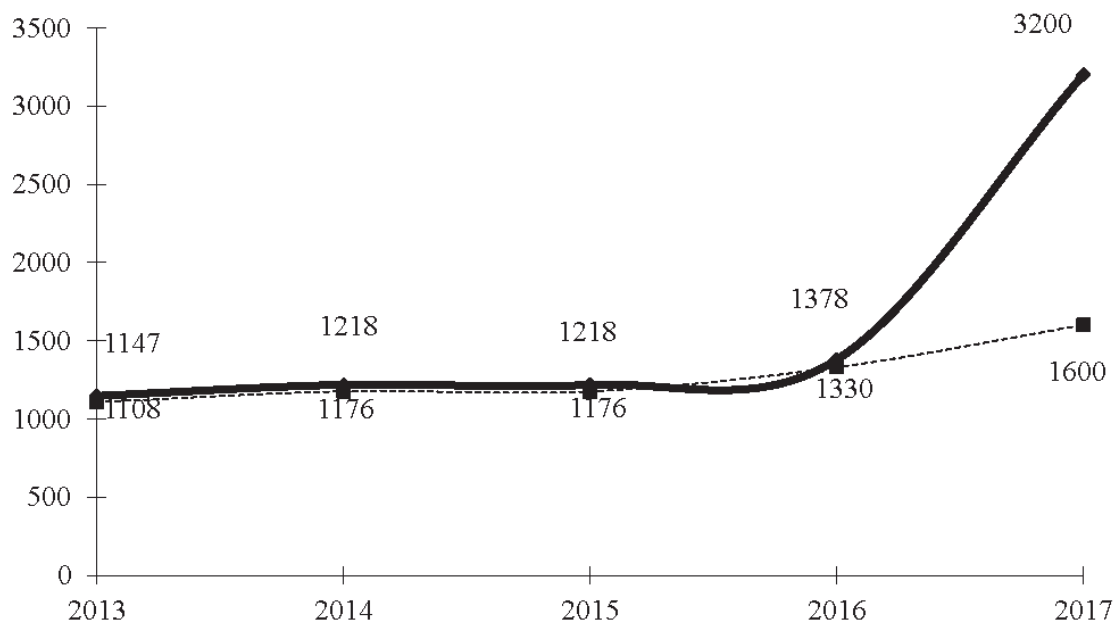


Рис. 2.9. Динаміка зміни мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні протягом 2013–2017 рр., грн. [55]

Оскільки в законодавстві визначено прив'язку розміру виплат з мінімальної заробітної плати на прожитковий мінімум, тобто у 2016р. мінімальна заробітна плата складала 1600 грн, а з 2017 року прожитковий мінімум теж складає 1600 грн, то держава не буде здійснювати додаткових

витрат. Як відомо, основну частину щомісячного доходу багатьох працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, складають не посадовий оклад, а доплати, надбавки та премії, що виплачуються понад оклад. В такому випадку для бюджетників нічого не змінюється: оклад не прив'язаний до розміру мінімальної заробітної плати, а лише до прожиткового мінімуму, розмір якого буде таким як і зараз мінімальна зарплата, а в мінімальну заробітну плату входять надбавки. Ситуація буде вигідною лише для працівників, яким, враховуючи всі доплати та надбавки, нараховано менше 3200 грн.

З іншої сторони, уряд прагне підняти соціальні стандарти до європейських, оскільки ми стоїмо «на порозі» до ЄС. Однак, наведені на мінімальні заробітні плати країн Європи свідчать наступне (рис. 2.10).

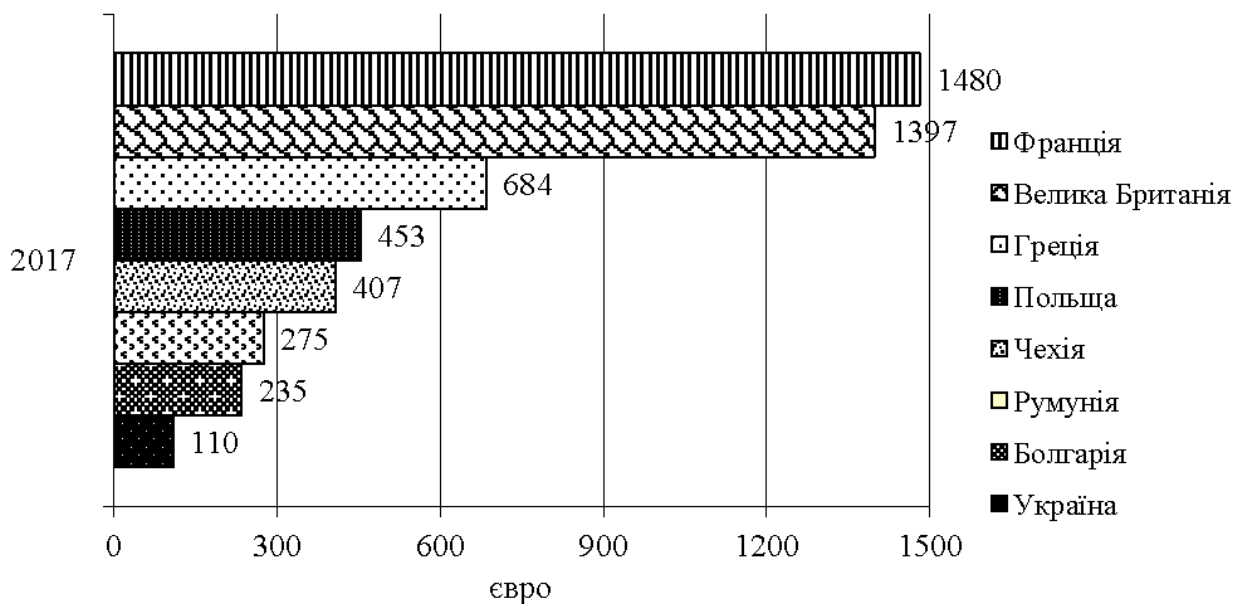


Рис. 2.10. Мінімальна заробітна плата в Україні та країнах ЄС у 2017 р., євро [28]

Також урядом констатується збільшення середньої заробітної плати по країні на кінець 2016 р. до 6475 грн., тобто підвищення мінімальної – перший крок до легалізації реальних зарплат (рис. 2.11). Так, найнижчий розмір мінімальної заробітної плати 235 євро та 275 євро у Болгарії та Румунії відповідно. В Україні за середнім курсом євро вона становить близько 110 євро, що у 2 рази менше ніж у країн-сусідів, не говорячи про те, що у 2016 р. становила 52 євро. Крім того, у країнах ЄС витрати на сплату комунальних

послуг в середньому становить близько 25%, а в Україні значно перевищує 50% межу. Цілком зрозуміло, що фіктивне підвищення мінімальної заробітної плати без її реального зростання для штучного розширення бази оподаткування і формального наближення до стандартів ЄС не сприятиме виконанню нею своїх мотиваційних і стимулюючих функцій.

Розглянемо динаміку середньої заробітної плати в Україні за останні 10 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2006–2016 роки [39]

Рік	Рівень середньої заробітної
2006	1041
2007	1351
2008	1806
2009	1906
2010	2239
2011	2633
2012	3026
2013	3265
2014	3480
2015	4195
2016	4691

За даними таблиці 2.7, у 2016 році порівняно з 2006 роком розмір середньої заробітної плати в Україні збільшився на 3650 грн., тобто в 4,5 разів, або на 350,6%. Але це не означає, що рівень життя також підвищився, оскільки разом із зростанням заробітної плати зростали і ціни на товари та послуги, інфляція та курс валюти. Тому ці дані не є позитивними для нашої країни. Середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств у грудні 2016 року становила 6475 грн., що в 4,5 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (1450 грн.), а за останні 12 місяців розмір заробітної плати збільшився на 2113 грн., тобто в 1,5 рази, або на 48,4%. Також, розглянувши рівень середньої заробітної плати за регіонами, можна відзначити, що найвища середня заробітна плата за 2016 рік була у столиці (м. Києві) і склала 11094 грн.; найнижча середня заробітна плата за 2016 рік спостерігалась у Тернопільській області і склала 4781 грн.; в Одеській області середня заробітна плата за

2016 рік склала 6535 грн., а це на 4559 грн. нижче від найвищої заробітної плати у м. Києві та на 1754 грн. вище від найнижчої заробітної плати у Тернопільській області. У грудні 2016 року, порівняно з січнем, рівень середньої заробітної плати в Одеській області зріс на 2270 грн. або на 53,2%. Реальна середня заробітна плата у вересні 2016 року порівняно з вереснем 2015 року збільшилась на 36,6% [39, с. 7-8].

Незважаючи на підвищення заробітної плати в 2016 році, порівняно з 2015 роком, оплата праці в нашій країні не дозволяє працівникам нормально відтворити себе на ті кошти, які їй платить держава або роботодавець. Тобто найгострішою проблемою в Україні є велика різниця між високою вартістю життя і низькою ціною праці. Зарубіжний досвід свідчить, що в кризових умовах економіки необхідно використовувати якісну, тобто високооплачувану робочу силу, яка може створювати конкурентоспроможну продукцію. Однак українські роботодавці діють за старими принципами, використовуючи метод скорочення штатів та зниження рівня оплати праці своїх працівників [42, с. 14].

У більшості випадків збільшення заробітної плати не стимулює працівників до виконання надмірної роботи. На багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності, вони не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства. В окремих підприємствах існує проблема невідповідності професійного рівня управлінського персоналу вимогам, в інших – неефективна або відсутня система мотивації персоналу.

Загалом суть сьогоденної практики мотивування працівників, яка застосовується в Україні, можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них збільшення продуктивності праці. Вплив факторів мотивації на зростання продуктивності праці наведений у таблиці 2.3.

Вплив факторів мотивації на продуктивність праці [43]

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70–80
Високий рівень освіти й інтелекту	20–30
Професійно–кваліфікаційний рівень	15–20
Умови праці й побуту	5–30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10–15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10–40

Як видно з таблиці 2.7, найбільш істотний вплив на продуктивність праці має саме внутрішня мотивація особистості, яка сприяє поліпшенню якості праці. На підприємствах, які приділяють увагу своїм працівникам, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до росту і можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства [43, с. 379].

Спостереження свідчать, що система мотивації персоналу в більшості малих підприємств, що діють на території України, не є досконалою. Найбільш поширеними проблемами є: 1) фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії); 2) неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час; 3) більшість малих підприємств зацікавлені сплачувати своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з законодавством), а не змінювати їх відповідно до тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці; 4) компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків;

5) система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.

Стан речей в українській економіці на даний момент свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці працівників. Хоча матеріальне стимулювання не має вирішального значення, але в сучасних умовах нестача матеріальних засобів перетворює виробничу діяльність найчастіше лише в економічну необхідність. Та, попри недостатність матеріального заохочення працівників, керівники не можуть організувати різного роду нематеріальне заохочення, яке би несло стимули до підвищення продуктивності праці.

Отже, в Україні існують певні труднощі з мотивуванням персоналу. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найбільш дієвими інструментами мотивації у нас є фінансові, проте більшість керівників прагнуть не витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Винагороди та різного роду премії також трапляються, але призначені для найкращих працівників. Нематеріальна мотивація також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч на підприємствах і створюється культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід підвищення мотивації праці та їх вплив на ефективність діяльності підприємств

В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері керування персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну. Тому доцільно дослідити американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у вітчизняних підприємствах.

Як стверджують вчені Т. Бардакова, Н. Дарченко, мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. Приділяється велика увага персональній відповідальності [8].

В США домінуючою стала система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству. Суть

даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству [31].

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. При цьому виникає колективна зацікавленість у збільшенні прибутку компанії. Американські фахівці вважають, що ця система оплати праці має недоліком те, що виплата річних доплат спричинить ситуацію, коли робітники та службовці можуть ігнорувати довгострокові інтереси компанії. Однак цю систему сьогодні використовують більше 30% американських компаній.

Участь у прибутках здійснюється в різних компаніях або в грошовій формі (певна частина прибутку використовується для стимулювання працівників) або у формі акціонерного капіталу. Так, в компанії «Тексас інструменте» на рахунок працівника зараховуються акції в кількості, пропорційній розміру окладу (заробітної плати). Акції надаються лише при вислuzі не менше 1 року. По закінченні 4 років з початку нарахувань доплата збільшується до 25% вартості акцій. При вислuzі 7 років акції надаються безкоштовно. При цьому компанія надає можливість працівникові придбати акції за пільговою ціною (85% від вартості) при умові вкладання в них 3 –10% доходів, при відпрацюванні певної кількості робочих годин протягом року, передає певну кількість акцій, надає допомогу у викупі державного майна [36].

Корпорації США використовують також таку форму мотивації, як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій (опціона) сягає 2 років і 3 місяців. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від

фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Наприклад, автомобільна компанія «Лінкольн» виплачує працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах [20, с. 369].

Переважає частина американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. При цьому впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування, підтримує переважна більшість (84%) опитаних респондентів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Засоби підвищення мотивації праці на підприємствах США [26]

Система матеріальної компенсації витрат праці	Результат, %		
	позитивний	нема змін	негативний
Розподіл колективного заробітку	84	16	0
Розподіл прибутків	82	16	2
Інші системи стимулювання	81	14	5
Системи індивідуального заохочення	77	20	3
Разові премії	63	27	10
Надбавки за звання і кваліфікацію	59	34	7
Подвійна шкала заробітної плати	12	53	35

В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст. На підставі результатів дослідження, проведених в американських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від: можливості професійного зростання і просування по службі (67%); рівня заробітної плати (67%); можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%); зв'язків оплати праці з якістю (59%); творчого характеру (55%); рівня самостійності робітника (54%); привабливості (54%); високого рівня вимог (53%); високого рівня відповідальності (50%); наявності пільг (45%);

справедливого розподілу навантаження (43%). З огляду на різницю в потребах робітників, великі американські фірми переглядають системи мотивації [31].

Програми додаткового стимулювання в США в останні роки піддаються значним змінам. Почали використовуватись не лише вручення традиційних подарунків, але й оплати ділових поїздок, покриття різних витрат працівників, які певним чином пов'язані з їх роботою. Це, наприклад, програми ділових відряджень працівників разом з дружиною. Останнє дає можливість економити кошти за рахунок зменшення оподаткування. Створення додаткових пільгових умов для своїх робітників на американських фірмах, явище, безумовно, позитивне і сприяє не тільки підвищенню мотивації праці, але й зберіганню трудових ресурсів та закріпленню людей за робочими місцями на фірмі.

Таким чином, всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці [35, с. 259-260].

Доречним звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників в одній із самих розвинутих країн світу – Японії. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості

на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських.

Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями. В Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом [38, с. 50].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет зрівнялівки». Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Більша частина промислових підприємств використовує бригадну форму організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20-30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило, нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи. Іноді члени бригади виконують обов'язки бригадира по чергово. У бригаді щотижня (в деяких щоденно) проводяться виробничі наради [45, с. 152].

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцепт в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із і однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини. Трудове життя в суспільній свідомості рівноцінно особистому; індивідуальному виживанню і розвитку людини, що залежить від виживання і

розвитку підприємства. За цих умов робітник ототожнює себе зі своєю фірмою і готовий розділити її долю [38, с. 51].

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Варто виділити таку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті. Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів. Відділ кадрів займається також усіма працівниками. Наприклад, при територіальному переведенні працівника компанії він субсидіює переїзд усієї родини і підшукує для неї житло.

Японська фірма виплачує вихідну допомогу кожному, хто звільняється з постійної роботи. Вихідна допомога при звільненні є одним з найбільш важливих компонентів заробітку працівника японської фірми. Розмір таких виплат різко зростає зі збільшенням стажу роботи в компанії, але залежить також від причин звільнення: або звільнення за власним бажанням, або з ініціативи компанії. Найбільш поширеним методом розрахунку вихідної допомоги є індексація останнього тарифного заробітку на коефіцієнт, розмір якого залежить від причин звільнення, рівня освіти і стажу робітника. Коефіцієнт диференціюється таким чином, що робітник при звільненні може одержати від одного до декількох повних місячних заробітків [34, с. 65].

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з

тарифної ставки і надбавок до неї. У багатьох компаніях близько 10-15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові. Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався сам на «схилі років», то фірма піклується про нього, і у випадку його смерті бере на себе всі витрати на поховання [41, с. 422]. Як відзначалося, рівень заробітної плати для різноманітних груп людей, є головним в ієрархії потреб. Японський досвід у цьому напрямі, безсумнівно, позитивний.

В багатьох країнах Європи сформувались свої власні моделі мотивації. Наприклад, у Франції модель мотивації базується на конкуренції. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати як, участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій. У Німеччині людина розглядається як вільна особистість, що розуміє свою відповідальність перед суспільством. Спільно з керівництвом визначається термін відпусток, графік робочого часу, питання соціального забезпечення і т.д. Шведська модель мотивації відрізняється своєю сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення нерівності, за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства [36, с. 102].

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих

моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [46, с. 256].

Звідси, можна зробити висновок, що загальним принципом організації мотиваційних програм можуть бути системи мотиваційного стимулювання менеджерів. Останні повинні бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри; механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств і компанії в цілому; змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткових виплат повинні збільшуватись із збільшенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

3.2. Напрямки підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних підприємств в Україні

Питання трудової мотивації є важливими для будь-якого підприємства. Підвищення трудової активності повинне бути засноване на зростанні ініціативи і заповзятливості працівників. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідний такий тип працівника, який орієнтований на максимальні досягнення в роботі, знає свої права, розраховує на власні сили і несе відповідальність за результати роботи.

Управління мотиваційними процесами на підприємстві має забезпечуватися повною і достовірною інформацією про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу, а також у прогнозуванні соціально-економічних наслідків управлінських рішень, що приймаються, та проведенні мотиваційного моніторингу, метою якого є вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів персоналу. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на поведінку працівників підприємства з метою досягнення цілей [3].

Порівняльний аналіз механізмів мотивації персоналу українських підприємств та підприємств країн розвиненої ринкової економіки показав, що вітчизняні підприємства при виборі методів мотивації орієнтуються переважно на результативність праці, ігноруючи при цьому якість роботи, професійну майстерність та кваліфікацію робітника. Майже не використовується участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним методом мотивації в інших країнах. При цьому практичні задачі мотивації полягають в підборі способів і методів ефективного впливу, а також у формуванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність.

Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів. Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи. При оплаті праці варто використовувати такі

залежності: між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства; між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою; між рівнем зарплати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням [10, с. 321-322].

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності. Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності фірми. Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на філософії якості й передбачає зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі. Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації [2, с. 194].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [10, с. 263-264].

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Можна виділити підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми [14].

Кожне підприємство має самостійно створювати систему мотивації «під себе», відповідно до своїх можливостей і цілей. Наприклад, у практиці американських підприємств «Форд», «Дженерал Моторс» використовуються різні методи мотивації праці, переважно пов'язані з матеріальними заохоченнями працівників. Часто вдаються до тарифних систем заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці тощо. Різновидом такої системи оплати праці є грейдингова, яка успішно застосовується в Україні, в компанії «Київстар» [18].

Матеріальне заохочення може практикуватися в різних видах. Так, на британському підприємстві «British Telecom» винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Вручення подарунків проводять залежно від досягнутих успіхів: на робочих місцях або на корпоративних святах у присутності всього колективу. Це дає змогу популяризувати досягнення в

галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними [21]. Цей метод можна використати і в Україні.

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, – гнучкі графіки праці. У державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років як експеримент ввели нову форму організації праці (телеробота), яка надавала працівникам значну ступінь свободи – можливість працювати або на робочому місці, або вдома залежно від обов’язків працівника і домовленості між ним і його керівником. «British Telecom» прогнозує, що через 200 років телероботою буде зайнято 15 % робочої сили. Якщо цей прогноз справдиться, то підприємства зекономлять по 20 тис. фунтів стерлінгів (близько 33 тис. доларів) на рік на кожному працівникові, а самі працівники економитимуть по 750 фунтів стерлінгів на рік на витратах на дорогу [25]. Проте недоліком такої перспективи треба назвати ізоляцію працівника.

Один із дієвих методів мотивації – створення груп самоуправління. Прикладом може слугувати досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить до одного з п’яти центрів управління фінансовою діяльністю підприємства. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами [29].

На наш погляд, правильна система мотивації на підприємстві має поєднувати найкращий досвід попередніх систем, висновки з праць науковців, побажання роботодавця та працівників. Цьому питанню присвячено публікацію англomовного журналу «The Times» на тему «Мотивація в творчому середовищі» («Motivation within a creative environment»). Автори статті наголошують на тому, що побудову системи мотивації варто базувати на основних засадах трьох теорій мотивації, інколи ідучи «від протилежного». Безперечно, розробки Маслоу і Герцберга більше підходять для застосування на сучасних підприємствах, ніж теорії Тейлора, який пов’язував мотивацію в основному з рівнем заробітної плати та продуктивністю праці. Зараз працівників потрібно стимулювати іншими способами. Потреби нижчого

порядку задовольняються забезпеченням високого рівня оплати праці і комфортним робочим місцем. Потреби вищого порядку знаходять вихід завдяки навчанню та саморозвитку працівників компанії [34].

Є підстави стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно–договірного регулювання праці та її оплати;
- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу [40, с. 59-60].

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств.

В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних фірмах різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками, як 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. Система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди [43, с. 380].

На вітчизняних підприємствах доцільно поєднати японську та шведську моделі мотивації, оскільки середній розмір призначеної місячної пенсії українським пенсіонерам є надзвичайно малий. Цю проблему вирішила б японська модель мотивації. А проблему бідності та нерівності у доходах вирішила б шведська модель мотивації (експерти говорять про таку особливість української бідності, як бідність серед тих, хто працює). Акціонерні компанії могли б використати такий метод мотивації, як план ESOP, або програма розвитку акціонерної власності робітників та службовців. Особливість ESOP полягає в тому, що, беручи участь у цій програмі, працівники не витрачають своїх накопичень. Їх компанія запроваджує довірчий фонд, або юридичну особу, яка бере позику в банку. Довірчий фонд, або ESOP, використовує цю позику для купівлі великої кількості акцій компанії. А компанія бере на себе виплати кредиту банку з поточного прибутку. У міру погашення кредиту акції розподіляються по особистих ощадних рахунках працівників, і будь-хто з них при виході на пенсію або ж просто звільняючись, може продати свої акції.

Механізм мотивації повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства. Він складається з упорядкованої сукупності дій щодо формування, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності й досягнення рівня поставлених цілей. У зв'язку з тим, що кожен працівник має різні особисті якості для розвитку, підтримання й вияву своїх здібностей, її необхідно стимулювати, ураховуючи індивідуальні потреби кожного. За таких умов той

потенціал, який потрібен для виробничої діяльності, буде використаний найбільш ефективно [49, с. 106].

Підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Керівники підприємств повинні насамперед забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції за максимальної рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, виявленні в них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

Отже, проведений аналіз дозволив прийти до висновку, що сучасні підприємства можуть використовувати багатий арсенал методів і моделей мотивації. При цьому, не дивлячись на те, що окремі з них розроблені для практики господарювання зарубіжних компаній, вони можуть з успіхом застосовуватись на вітчизняних підприємствах.

ВИСНОВКИ

Наукове обґрунтування концептуальних засад мотивації працівників та їх ролі у забезпеченні ефективності сучасного виробництва в Україні, окреслення на цій основі напрямків підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних підприємств дало змогу зробити такі висновки.

1. Розкрито поняття, сутність та функції мотивації праці. Мотивацію праці визначено як частину економічного стимулювання, яка являє собою процес зовнішнього впливу на працівника через матеріальні та нематеріальні форми з метою отримання бажаних результатів виробництва. Мотивацію праці персоналу розглянуто також як сукупність дій з формування, актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці. Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

2. Охарактеризовано види мотивації праці на підприємствах. Показано, що матеріальне стимулювання, яке охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників, залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів. За сучасних умов поширені також методи нематеріальної мотивації працівників: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності в вітчизняних реаліях.

3. Обґрунтовано нормативно–правове регулювання мотивації праці на українських підприємствах. Нормативно–правовому регулюванню в Україні підлягає насамперед матеріальна мотивація праці, яка реалізується на підставі Кодексу законів про працю України (1971), Закону України «Про оплату праці» (1995) та законів «Про підприємства в Україні» (1991), «Про колективні

договори та угоди», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (стосовно погодинної мінімальної оплати праці)». Загалом, нормативно–правова база регулювання матеріальної мотивації праці відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованим Україною конвенціям МОП.

4. Визначено сучасний стан забезпечення кадрами українських підприємств. Показано, що на кадрове забезпечення впливає низка факторів, які можна об'єднати у групи: чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Актуальним залишається питання необхідності формування інноваційної моделі розвитку кадрового потенціалу, особливості якої полягають у зосередженні на якісних, а не кількісних показниках робочої сили, забезпеченні відповідності між попитом на працю та її пропозицією, підвищенні гнучкості ринку праці, його відкритості до впровадження нових технологій. Виявлено, що на даному етапі розвитку економіка України переживає нестабільність та нездатність повністю задовольнити потреби населення в робочих місцях. Вирішення проблеми забезпечення кадрами потребує комплексного підходу, системної співпраці влади, роботодавців, соціальних партнерів та працівників.

5. Виявлено основні чинники впливу мотивації праці на ефективність діяльності українських підприємств. Визначено, що кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації праці, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу наукові праці. Відмічено зв'язок мотивації з ефективністю праці персоналу. Доведено, що підвищення ефективності праці залежить від соціально–економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією й освітою виконавців, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньокolleктивними стосунками.

6. Виявлено проблемні аспекти мотивації праці персоналу українських підприємств. Виявлено певні труднощі з мотивуванням персоналу. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найбільш дієвими інструментами мотивації є фінансові, проте більшість керівників прагнуть не витратити кошти на мотивування персоналу і часто використовують певні санкції за невиконання завдання.

Винагороди та різного роду премії переважно призначені для найкращих працівників. Нематеріальна мотивація використовується меншою мірою, оскільки є менш дієвою в короткотривалій перспективі. Хоч на підприємствах і створюється культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців.

7. Проаналізовано зарубіжний досвід підвищення мотивації праці та їх вплив на ефективність діяльності підприємств. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну. Тому досліджено американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у вітчизняних підприємствах. Виявлено мотиваційні стимули, які забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій на пільгових умовах, участь в прибутках), а також підтримують високий рівень результативності (преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання). Найбільш ефективними зарубіжними методами мотивації є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні різного рівня; грошові винагороди, короткострокове преміювання та ін.

8. Розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних підприємств в Україні. Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації визначено: вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці; соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток; залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно–договірного регулювання праці та її оплати; запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М. : Генезис, 2015. – 264 с.
2. Абаева Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаева // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197.
3. Азарова А.О. Дослідження множини чинників мотивації праці на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.
4. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації / В.П. Ануфрієв, В.О. Тимофєєв, В.М. Шамота // Регіональні перспективи. – 2016. – № 3–4. – С. 12–15.
5. Армстронг М. Оплата труда : Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала : пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс ; ред. Т.В. Герасимова ; пер. О.В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
6. Арсеньева, А. Заманчивый социальный пакет / А. Арсеньева // Главбух. – 2017. – № 14. – С. 38–44.
7. Архипова Н. И. Кадровый менеджмент : практическое руководство / Н. И. Архипова. – М. : Приор, 2010. – 448 с.
8. Бардакова Т.В. Зарубіжний досвід мотивації праці: актуальність і доцільність застосування у вітчизняній практиці [Електронний ресурс] / Бардакова Т.В., Дарченко Н.Д. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66869.doc.htm.
9. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Моргуненко // Вісник КІБІТ. – 2006. – № 4. – С. 55–57.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.

11. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки / Н. Л. Вачевська // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 177–187.
12. Волевач Л.М. Використання мотивації у практичному менеджменті / Л.М. Волевач // Наука і економіка. – 2009. – № 3(15). – С. 177–181.
13. Горяча О. Проблема формування та використання кадрового потенціалу підприємств України / О. Горяча // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 1. – С. 35–41.
14. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
15. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
16. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
17. Домарецька М. О. Удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Магістерська робота / М. О. Домарецька. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 104 с.
18. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65–73.
19. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
20. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н.М. Заярна, І.О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (5). – С. 368–372.
21. Игнатовский П. Производительность труда – двигатель развития / П. Игнатовский // Экономист. – 2015. – №11. – С. 3–13.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

- 23.Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2017. – № 5. – С. 34–38.
- 24.Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства / О.О. Ігнатенко, А.А. Грушева // Вісник НУ ДПС України. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm.
- 25.Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В.М. Ільченко, М.Д. Черкашина // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – 36 с.
- 26.Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.
- 27.Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно–управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
- 28.Кір'ян Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні / Т. Кір'ян // Україна : аспекти праці. – 2018. – №2. – С. 32–34.
- 29.Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С.29–33.
- 30.Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. // Відомості Верховної Ради УРСР від 10.12.71 р. – Додаток до № 50.
- 31.Козаченко А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс] / А.В. Козаченко. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html
- 32.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
- 33.Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці / Т.А. Костишина. – Полтава : ПУСКУ, 2015. – 241 с.

34. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. – К. : КІБІТ. – 2011. – Вип. 1. – С.62–66.
35. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 15.2. – С. 256–261.
36. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві / О.В. Кушнерик // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.
37. Лагутін В.Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні / В.Д. Лагутін. – Луцьк : Вежа, 2015. – 241 с.
38. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
39. Латік В. Основні показники рівня життя населення / В. Латік, Н. Підлужна // Праця і зарплата. – 2018. – №1. – С. 6–8.
40. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №3(7). – С. 58–61.
41. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М. : Журнал «Управление персоналом», 2007. – 656 с.
42. Мазурок П. Ринок праці : проблеми заробітної плати / П. Мазурок // Україна : аспекти праці. – 2017. – №1. – С. 13–15.
43. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
44. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
45. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 1. – С. 149–155.

- 46.Одегов Ю.Г. Мотивация персонала : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко – М. : Альфа–Пресс, 2010. – 640 с.
- 47.Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2017. – Вип. 21. – С. 209.
- 48.Прогресивні форми організації і оплати праці – основи ефективного управління підприємством : монографія / Т.А. Костишина, Н.І. Огрой, Л.В. Степанова, О.І. Єрещенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2015. – 241 с.
- 49.Пыж Н.С. Мотивационные модели в системе факторов повышения конкурентоспособности предприятия / Н.С. Пыж // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – Вип. 13. – С. 103–107.
- 50.Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
- 51.Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда : практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : Дакор, 2008. – 336 с.
- 52.Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 106–108.
- 53.Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.
- 54.Шевченко Л.С. Ринок праці : сучасний економіко–теоретичний аналіз : монографія / Л.С. Шевченко. – Х. : ФОП Вапнярчук Н.М., 2017. – 335 с.
- 55.Шоляк О.Ю. Мінімальна заробітна плата, як державна соціальна гарантія оплати праці. [Електронний ресурс] / О.Ю. Шоляк. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2017_12/26_Sho1.pdf.
- 56.Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16. – С. 132–138.