

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>

О. В. Власюк,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3919-958X>

Т. О. Загородний,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4165-2302>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.82

ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

H. Tybinka,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

O. Vlasyuk,

Ivan Franko National University of Lviv

T. Zagorodnyi,

Ivan Franko National University of Lviv

MEANS OF IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION IN A MODERN ENTERPRISE

Під час написання наукової статті ми окреслили, порівняли, зробили аналіз та оцінку основних засобів забезпечення мотивації працівників на сучасному підприємстві, визначили та дослідили основні засоби мотивації працівників на сучасному українському підприємстві, окреслили основні проблемні аспекти мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Наукова стаття звертає увагу на те, що в сучасних умовах, які характеризуються переходом України безпосередньо до ринкових відносин, простежується збільшення економічної самостійності українських сучасних підприємств, що, відповідно, зумовлює, на наше переконання, гостру необхідність використання комплексного підходу, який передбачає поєднання усіх засобів системи мотивації працівників на сучасному підприємстві загалом. Основною метою великої кількості сучасних підприємств у питанні мотивації сьогодні вважаємо ефективне поєднання засобів матеріальної мотивації, засобів нематеріальної мотивації працівників. При цьому, надзвичайно важливими сьогодні, на наш погляд, залишаються питання урахування світового історичного досвіду та історії нашої держави при аргументуванні засобів системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Узагальнюючи сказане вище, на наше переконання, існує сьогодні необхідність комплексного перегляду та удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві, що, відповідно, формує потребу у формуванні відповідної методології та законодавства у сфері мотивації працівників на сучасних українських підприємствах.

During the writing of the scientific article, we outlined, compared, analyzed and evaluated the main means of ensuring employee motivation in a modern enterprise, identified and researched the main means of motivating employees in a modern Ukrainian enterprise, outlined the main problematic aspects of employee motivation in a modern enterprise. The scientific article draws attention to the fact that in modern conditions, which are characterized by the transition of Ukraine directly to market relations, an increase in the economic independence of modern Ukrainian enterprises can be observed, which, accordingly, causes, in our opinion, an urgent need to use a comprehensive approach, which involves the combination of all means employee motivation systems at a modern enterprise in general. Today, we consider the main goal of a large number of modern enterprises in the issue of motivation to be an effective combination of means of material motivation and means of non-material motivation of employees. At the same time, in our opinion, the issue of taking into account the world historical experience and the history of our country when arguing the means of the employee motivation system at a modern enterprise remains extremely important today. Summarizing the above, we believe that today there is a need for a comprehensive review and improvement of the employee motivation system at a modern enterprise, which, accordingly, creates the need for the formation of appropriate methodology and legislation in the field of employee motivation at modern Ukrainian enterprises.

We believe that the modern economic system today is characterized by an extremely large number of different forms of management, as well as forms of ownership, which, accordingly, calls for a complex optimal combination of material and non-material motivation means during the formation of an overall effective system of motivating employees at a modern enterprise. We believe that the issues of defining and substantiating directions for improving the employee motivation system at a modern enterprise remain insufficiently researched today.

As of today, we believe that in the scientific literature, significant attention has been paid to the study of aspects of motivation by O. A. Grishnova, D. P. Boginya, L. G. Tkachenko, S. V. Kryvenko, A. M. Kolot, M. Klymenko. P. [1], Doronina M. S. [2], as well as Bondarenko O. O. [3]. However, in our opinion, the aspects of a holistic study and substantiation of directions for improvement of the employee motivation system at a modern enterprise remain completely unexplored today.

Therefore, the main task of writing a scientific article is to define and justify the main means of improving the employee motivation system at a modern enterprise and to establish and take into account the factors that directly affect the formation of the employee motivation system at a modern enterprise.

To implement the outlined task, we used a variety of methods, among which it is worth highlighting: surveys of groups of employees, interviews with managers, surveys of groups of specialists, continuous monitoring of the main indicators of results.

Ключові слова: мотивація; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; система мотивації.

Key words: motivation; material motivation; intangible motivation; motivation system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна економічна система, ми вважаємо, сьогодні характеризується надзвичайно великою кількістю різних форм господарювання, а також форм власності, що, відповідно, викликає необхідність комплексного оптимального поєднання засобів матеріальної і нематеріальної мотивації під час формування загальної ефективною системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

Ми вважаємо, недостатньо дослідженими сьогодні залишаються питання визначення та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Станом на сьогодні, ми вважаємо, в науковій літературі, дослідженню аспектів мотивації значну увагу приділили Грішнова О. А., Богиня Д. П., Ткаченко Л. Г., Кривенко С. В., Колот А. М., Клименко М. П. [1], Дороніна М. С. [2], а також Бондаренко О. О. [3]. Однак, на наш погляд, остаточно невивченими сьогодні залишаються аспекти цілісного вивчення та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, основним завданням написання наукової статті є визначення, а також обґрунтування головних засобів удосконалення системи мотивації працівників на сучасному підприємстві та встановлення і врахування факторів, які безпосередньо впливають на формування системи мотивації працівників на сучасному підприємстві.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для реалізації окресленого завдання ми використовували різноманітні методи, безпосередньо серед яких варто виділити: опитування груп працівників, інтерв'ю із керівниками, опитування груп фахівців, безперервний моніторинг основних показників результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотиваційну систему працівників на сучасному підприємстві, на наш погляд, варто поділити сьогодні на монетарну (грошову) складову, яка включає в себе тарифну оплату, премії та бонуси за результатами, стимулюючі і компенсаційні виплати, а також немонетарну складову, яка може вимагати/не вимагати безпосередньо фінансових інвестицій, а включає різноманітні нефінансові стимули.

Ми вважаємо, що сьогодні один із базових стимулів працівників на сучасному підприємстві є заробітна плата, яка складається із тарифу, який представляє постійну частину безпосередньої оплати праці індивідів, і включає тарифну ставку, а також додаткову надбавку, яка формується на основі ряду факторів. Надбавки розробляються, використовуючи надані законодавством можливості, враховуючи особливості конкретних бізнес-процесів.

Розрахунки повністю здійснюються сьогодні на основі використання Єдиної тарифної сітки (ЄТС), яка створена державою з метою регулювання оплати праці працівників загалом у всіх галузях економіки. Підприємства не можуть змінювати відсоткові відношення, що мають місце між тарифними розрядами, однак, мають можливість чинити вплив на безпосередній розмір тарифної ставки власне першо-

го розряду згідно продуктивності та можливостей підприємства.

Варто зазначити, ми вважаємо, що розмір тарифної ставки власне першого розряду розраховується із урахуванням збільшення продуктивності праці працівників, із забезпеченням, в свою чергу, збільшення згідно збільшення заробітної плати. Тарифні ставки формується на основі безпосередніх тарифних коефіцієнтів, розрядів сітки.

Виділяємо наступні етапи розробки корпоративної тарифної системи:

1. Визначення розміру тарифної ставки власне першого розряду для усіх категорій працівників підприємства.

2. Встановлення відповідності тарифних розрядів, а також коефіцієнтів, які застосовуються відповідно до власне посад професій ЄТС.

3. Встановлення тарифних ставок відповідно за розрядами ЄТС, використовуючи при цьому технологічні переходи, а також міжрозрядні відношення.

4. Встановлення за розрядами безпосередньо "вилок" тарифних ставок для різноманітних груп професій, посад.

5. На базі сітки коефіцієнтів затвердження сітки тарифних ставок відповідно для оплати праці працівників на сучасному підприємстві.

Компенсаційні виплати, що пов'язані безпосередньо із врахуванням шкідливих, небезпечних умов праці, встановлюються відповідно до нормативів держави. Доплата безпосередньо за шкідливі умови праці, наприклад, може мати місце тільки після атестації робочого місця, а також обґрунтування безпосереднього впливу шкідливих чинників на здоров'я, а також працездатність індивіда.

Ми розробили власні пропозиції щодо структури стимулюючих, а також компенсаційних виплат працівників на сучасному підприємстві, механізм і розмір цих виплат, на наш погляд, варто чітко окреслити у Положенні по оплаті праці працівників на сучасному підприємстві. Компенсаційні виплати, пов'язані безпосередньо із умовами праці працівників і можуть впливати на здоров'я індивіда, вважаємо, повинні бути спрямовані на компенсацію цих факторів. Стимулюючі доплати, надбавки трактуються як елемент власне змінної частини виплат працівників на сучасному підприємстві.

Однією із базових стимулюючих виплат сьогодні є надбавка за складну та напружену роботу, що передбачена для визнання, винагороди працівників, які працюють у особливо важких умовах, напружених умовах, визнає внесок таких працівників у процес виробництва. Ще однією, на наш

погляд, важливою стимулюючою виплатою є сьогодні надбавка за досвід, професіоналізм, високий рівень безпосередньо кваліфікації індивідів.

Описані підходи створюють можливість розробити систему винагород, яка не лише визнає, а і стимулює працівників за вклад у безпосередній розвиток підприємства, сприяє у забезпеченні комфортних і мотивуючих умов праці на сучасному підприємстві.

Дуже важливо, на наше переконання, при розробці ефективної системи мотивації працівників на сучасному підприємстві окреслити головні цілі безпосередньо системи оплати праці працівників, до яких варто віднести наступні:

1. Заохочення працівників підприємства до реалізації стратегічних цілей, завдань підприємства.

2. Залучення, утримання висококваліфікованих та ефективних працівників на сучасному підприємстві.

3. Зростання рівня задоволеності працівників на сучасному підприємстві.

4. Зростання заінтересованості працівників у реалізації змін на сучасному підприємстві шляхом забезпечення удосконалення кваліфікації працівників, а також можливості використання отриманих знань на практиці.

У сучасних умовах ринкової економіки, ми вважаємо, раціональним співвідношенням змінної і постійної частини заробітної платні є відповідно приблизно 40% і 60%, що мотивує працівників сучасного підприємства реалізовувати плани, оскільки працівники мають можливість заробити значну частку особистого доходу завдяки постійній частині заробітної плати. Змінна частина заробітної плати працівників, включаючи премії, відображає справедливість, розраховуються на базі результатів, а також особистого внеску індивідів у роботу конкретного підрозділу зокрема або підприємства в цілому.

Розроблена нами система мотивації працівників на сучасному підприємстві створює можливість оптимізувати безпосередньо структуру витрат на персонал, передбачає застосування комплексного сучасного підходу, відповідає державним регуляторним вимогам, використовує інструменти управління безпосередньо за цілями, надає персоналу додаткові винагороди. Постійна і змінна частини заробітної плати практично однакові, що, в свою чергу, при умовах дотримання нормативів, забезпечує впевненість персоналу у стабільності особистого доходу. Розроблена система надає працівникам сьогодні досить стимулів для покращення якості роботи, використання творчого підходу до роботи, покращення продуктивності, оскільки

працівники самостійно мають можливість впливати на вагому частку особистого заробітку. Можна зробити висновок, що система оплати праці на сучасному підприємстві чинить значний мотивуючу вплив на працівників.

Формування сучасної комплексної ефективної системи оплати праці працівників на сучасному підприємстві сьогодні, ми вважаємо, також сприяє залученню, а також утриманню на сучасному підприємстві індивідів високої кваліфікації. При цьому, на наш погляд, важливим є урахування факту, що працівники на сучасному підприємстві високо цінують фінансовий момент роботи, а також загальний підхід безпосередньо до комфорту та розвитку на підприємстві.

Додаткові винагороди мотивують працівників на сучасному підприємстві до реалізації окреслених цілей, що, в свою чергу, сприяє розвитку підприємства в цілому. До додаткових винагород, на наш погляд, варто віднести наступні: підвищення продуктивності, безперервне удосконалення робочого середовища, удосконалення безпосередньо бізнес-процесів.

Паралельно, ми вважаємо, система мотивації працівників на сучасному підприємстві може включати також і інші складові, серед яких виділяємо наступні: можливості розвитку, навчання, професійного росту, що, відповідно, сприяє формуванню міцного корпоративного духу, забезпечує стійке підґрунття для високопрофесійних співробітників.

На наш погляд, також важливо враховувати взаємодію та прозорість у комунікації безпосередньо між працівником та роботодавцем. Чітко визначені цілі, очікування, винагороди забезпечують створення відчуття справедливості, довіри у робочому колективі.

Детально окреслена система мотивації працівників на сучасному підприємстві в цілому, на наш погляд, формує сьогодні стабільні умови праці для персоналу, розвиває безпосередньо культуру інновацій, культуру удосконалення на сучасному підприємстві.

Ми вважаємо, що додатково система оплати праці працівників на сучасному підприємстві може враховувати також і особисті досягнення, індивідуальні внески осіб. Визнання, а також винагороди за окремі особисті успіхи може розглядатися як додатковий фактор системи мотивації, що сприяє зростанню ефективності праці індивіда, відчуттю особистого внеску кожного індивіда.

Враховуючи сучасні тенденції, можливим сьогодні стає, на наш погляд, також і нагородження за результатами, а також використання гнучких форм безпосередньої роботи у форматі телеро-

боти чи віддаленої роботи, що забезпечить можливість пристосування системи оплати до стилів роботи, а також потреб різноманітних індивідів, що, як наслідок, покращує комфорт і задоволеність працівників на сучасному підприємстві.

Також варто враховувати, на наш погляд, конкуренцію та динаміку на ринку праці. Система оплати праці на сучасному підприємстві повинна характеризуватися гнучкістю, адаптивністю із метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, а також залучення до підприємства найкращих претендентів.

При цьому, дуже важливо сьогодні вдосконалювати систему мотивації працівників на сучасному підприємстві на основі фідбеку від працівників. Постійний обмін інформацією формує можливість адаптації системи оплати праці відповідно до змін вимог, потреб робочого колективу, що, в свою чергу, забезпечує задоволеність і стабільність працівників на сучасному підприємстві.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищеописане, варто зробити висновок, що ефективна система оплати праці працівників на сучасному підприємстві повинна характеризуватися адаптивністю до зовнішніх факторів, до внутрішніх факторів, водночас враховувати індивідуальність кожного працівника, особистий внесок кожного працівника із метою реалізації цілей сучасного підприємства загалом та окремого працівника зокрема.

Література:

1. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки. 2011. № 5. С. 81—85.
2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64—66.

References:

1. Klymenko, M. (2011), "Motivation of management personnel in the implementation of the general strategy of the enterprise", Sustainable economic development, vol. 5, pp. 81—85.
2. Doronina, M. S. and Holubieva, T. V. (2009), "Labor mentality as a subject of management", available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24536/35-Doronina.pdf?sequence=1> (Accessed 05 May 2024).
3. Bondarenko, O. (2015), "Labor motivation: problems and development", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 64—66.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2024 р.