

УДК 331.103

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ярмош В.В.

Запорізький національний університет

В статті проаналізовано погляди вчених стосовно необхідності мотивації персоналу, представлено зарубіжний досвід мотивації працівників та запропоноване власне бачення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

Ключові слова: мотивація, персонал, працівники, управління персоналом.

Постановка проблеми. На жаль, в Україні, що володіє значним в світі кадровим і інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. Лише провідні компанії сьогодні пропонують фахівцям високого рівня не лише високу зарплату, але і соціальний пакет.

Економічна наука і практика України сьогодні ще не мають моделі дієвого механізму мотивації працівників. Комплексний і системний підхід до цієї проблеми майже відсутній, це визначає необхідність детального вивчення проблеми мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо мотивації робітників та заохочення їх за певні досягнення описують в своїй працях такі вчені як С. Адамс, К. Альдерфер, М. Армстронг, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Гостик, Р. Дафт, Г. Келлі, Э. Лоулер, П. Мартін, МакКлелланд, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портер, Базарова, Е. Борисовой, А. Бурмистровова, О. Виханского, Н. Газенко, В. Галенко, А. Егоршина, П. Журавлева, С. Занюк, Е. Ильина, С. Ильенковой, С. Ищенко, Л. Карташовой, А. Кибанова, В. Ковалева, М. Курбатовой, В. Магуна, М. Магура, В. Маслова, А. Наумова, Ю. Одегова, С. Резника, О. Страховой, О. Тихоновой, Э. Уткина, С. Шапиро.

Проте, не зважаючи на велику кількість публікацій і досліджень вчених, сьогодні не вирішеними залишаються деякі питання стосовно мотивації персоналу в сучасних умовах. Аналізуючи

праці науковців, слід зауважити, що в сучасних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди працівників. Враховуючі сучасні умови та особливості заохочення результатів їх праці виникає необхідність створення сучасної системи мотивації праці робітників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Серед основних проблем мотивації персоналу є відсутність комплексного підходу до зацікавленості робітників досягати високих результатів у своїй діяльності та відсутність на сучасних підприємствах системи винагороди працівників.

Ціль статті. Проаналізувати погляди вчених стосовно необхідності мотивації персоналу, розглянути зарубіжний досвід мотивації працівників та запропонувати систему мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи наукові праці вчених у сфері мотивації персоналу, необхідно почати із засновників цього поняття та процесу.

Фредерік Уїнслоу Тейлор – родоначальник системи наукової організації праці працівників – дає у своїй праці спрощене уявлення про мотиви людини. Згідно з його баченням працедавець має справу з економічно мотивованим працівником. Ф. Тейлор протиставляє рядових працівників і керівників ними. Керівники планують, організують і контролюють роботу всієї маси робітників і службовців, зусилля і слухняність яких компенсується економічною винагородою. Інтереси організації і її членів забезпечуються за допомогою жорсткої влади, якою підкоряється все, аж до

відчуттів і волі окремих працівників[4].

Теорія Герцберга Герцберг встановив, що задоволеність людини своїми діями і незадоволення ними є двома полюсами, між якими знаходяться стан і настрої людини. Залежно від мотивування людини його настрої змінюється, наближаючись до одного з полюсів. Як встановив Герцберг, на задоволеність роботою впливають дві групи чинників:

1. Гігієнічні чинники: зарплата, безпека на робочому місці, умови праці – освітленість, шум, повітря тощо, стосунки з колегами і підлеглими, правила, розпорядок і режим роботи, характер контролю з боку безпосереднього керівника, статус.

2. Мотивуючі чинники. До цієї групи відносяться такі потреби або чинники, як досягнення мети, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі, можливість зростання. Ці потреби пов'язані з характером і суттю роботи.

Вміст моделі Портера-Лоулера зводиться до наступного: щоб досягти певних результатів і отримати гідну винагороду, людина витрачає зусилля, залежні від його здібностей, досвіду і кваліфікації. При цьому розмір зусиль визначається цінністю винагороди. Значний вплив на результати надає усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці. Так само як і в теорії постановки цілей, винагороди можуть бути внутрішніми (відчуття задоволення про виконаної роботи, відчуття компетентності і самоствердження) і зовнішні (підвищення оплати праці, премія, вдячність керівника, просування по службі). Сприйняття винагороди визначає рівень задоволеності, який, у свою чергу, впливатиме на поведінку людини в майбутньому. Портер і Лоулер на основі аналізу запропонованої моделі зробили висновок про те, що результативна праця веде до задоволення. Цей висновок докорінно відрізняється від тих позицій на яких стояли представники ранніх теорій людських відносин, які вважали, що задоволені працівники дають кращі результати[4, с. 113].

Теорія А. Маслоу дала керівникам вельми корисний і своєчасне опис процесу мотивації, коли поведінка людей

визначається широким спектром потреб не тільки економічної, але і соціально-психологічного характеру.

Значущі для нас обмеження теорії А. Маслоу полягають у наступному:

- відсутній облік індивідуальних відмінностей людей, хоча ефективність мотивації повинна полягати саме в обліку індивідуальних потреб працівників;

- на практиці важко або практично неможливо розділити працівників на категорії, що характеризуються певною потребою;

- західна система культурних цінностей та ідеалів не завжди точно відображає особливості вітчизняної практики мотивування праці;

- не приймаються в розрахунок деякі відмінності в ієрархії потреб при роботі менеджера в багатонаціональній зовнішньому середовищі тощо[6].

Клейтон Альдерфер, як і А. Маслоу, виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Однак він вважає, що таких груп потреб існує три:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Хоча групи потреб даної теорії досить наочно співвідносяться з групами потреб теорії Маслоу, принципова відмінність полягає в тому, що на думку Альдерфера рух іде у обидві сторони: вгору, якщо задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. При цьому Альдерфер вважає, що в разі незадоволення потреби верхнього рівня посилюється ступінь дії потреби більш низького рівня[4, с. 55].

Розглянувши теорії мотивації праці вчених, слід зазначити, що дійсно деякі твердження можуть бути актуальними і в наш час, але на сьогоднішній день в системі управління персоналом відсутня загальна та ефективна схема мотивації персоналу, тому існує необхідність в створенні такої системи.

Для того щоб на прикладі розглянути позитивні сторони впровадження керівниками системи мотивації, слід ознайомитись із зарубіжним досвідом.

За кордоном проблему мотивації персоналу розуміють набагато ширше, ніж в

Україні. У нашій країні прийнято вважати, що людина працює виключно заради грошей. Звичайно, питання про зарплату повинен стояти на першому місці, але крім фінансової сторони, за кордоном помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації. Західні менеджери з управління персоналом давно прийшли до висновку про те, що співробітники – головна цінність компанії, їх потрібно нагороджувати за високі результати праці, адже від працездатності колективу залежить успіх діяльності підприємства.

В кожній країні запроваджують різні методи мотивації персоналу. Основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці [1, с. 86].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Одного разу ставши працівником певної компанії, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється по психологічній схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник. 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 рівності». Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії [2, с. 87].

У Японії широко застосовується колективна форма праці, її прикладом є гуртки якості. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно

виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. 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 [1, с.55].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії вельми гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок у залежності від цих факторів здійснюється по тарифній сітці, з допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом.

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (віковий і нової) трудової тарифікації працівників[5].

А от, наприклад, в США важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм має надання працівникам лікарських послуг. Вони надаються для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи в фірмі. При виплаті працівникам певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх витрат на лікування. Заслугове інтерес система «стоматологічного плану» при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків [2, с. 86]

Американська модель мотивації пра-

ці побудована на всебічне заохочення підприємницької активності, збагачення найбільш активної частини населення. Модель базується на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США оплата праці. Найбільше поширення отримали різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Сьогодні однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і допоміжних працівників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, так як, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і оклад службовця. Відмінною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням[5].

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при застосуванні системи «Скенлон» між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У випадку прибуткової роботи підприємства і освіти економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% направляється в резервний фонд для покриття можливого перевитрати фонду заробітної плати. З решти 25% направляється на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовому

участі працівника на базі основної заробітної плати. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дозволило на тому ж обладнанні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, вдвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються у певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилася, розподіляється між робітниками та адміністрацією. На відміну від системи «Скенлон», ця система оплати праці не передбачає колективного обговорення розподілу премії[5].

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

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація з освоєних спеціальностей.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили усередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрішньовиробничі

відносини, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, в результаті впровадження на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

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

Застосовують три основних підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваної на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата та «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється стосовно виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового вкладу працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал приймає активну

участь у обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій[5].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, носить багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, що набрали від 100 до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів в місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100%.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії.

У Великобританії на сьогоднішній день існує дві модифікації системи оплати праці, залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли у відповідності з індивідуальною або ко-

лективною угодою на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. В залежності від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь в чистому доході, участь в обороті або утвореної вартості, трудове пайову участь, суто трудове участь.

Пайова участь в капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь в капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства.

Пайову участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі у прибутках в середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження системи участі в прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з даною системою участі виявилася на 4% нижче, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовців, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює більш ефективну роботу. Внаслідок застосування системи участі можна очікувати значного підвищення продуктивності праці.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі перебуває людина зі своїми інтересами як вільна особистість, яка знає свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва – споживання. Але

не кожен громадянин в стані працювати у відповідності з вимогами ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, придушє прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей [5].

Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

У Швеції модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки наперего ворах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівний працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівний працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від наслідків господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому у галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підпри-

емств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджаючих темпах зростання заробітної плати низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва[5].

Отже, ознайомившись з моделями мотивації провідних країн, слід зазначити, що система мотивації на зарубіжних підприємствах сформовані на протязі багатьох років і є досить дієвими. Для українських компаній сьогодні можна запропонувати систему мотивації праці, яка схематично зображена на рис.1.1

В схемі відображені загальні напрями моральної та матеріальної мотивації персоналу, вони можуть застосовуватись виходячи із оцінки результатів діяльності працівників щомісячно, щоквартально або щорічно, а також можуть змінюватись в залежності від галузі діяльності підприємства, побажань керівників та працівників.



Рис. 1.1. Схема моральної та матеріальної системи мотивації робітників

Висновки та пропозиції. В результаті роботи в статті було проаналізовано погляди вчених стосовно необхідності мотивації персоналу, представлено зарубіжний досвід моделей мотивації працівників та запропоноване власне бачення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах, яке містить матеріальний та моральний вид винагороди робітників. Морально працівників можна заохочувати шляхом нагородження грамотами за високі досягнення; оприлюднення рейтингів робітників за результатами роботи; занесення подяки до трудової книги, матеріально винагорода може бути застосованою через підвищення заробітної плати; виплати премій; покращення умов праці; надання змоги працівникам брати на участь у статутному капіталі підприємства; фінансування страхових послуг та лікування.

Мотивація працівників сьогодні є дуже важливим елементом управління персоналом, тому для підвищення результатів діяльності та для стимулювання робітників досягати головних цілей підприємства необхідно заохочувати працівників моральними або матеріальними методами.

Список літератури:

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С. 55-57
2. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С. 86-91.
3. Дигун О. Современие реалии мотивации / О.Дигун // Управление персоналом. – 2011 – №7. – С. 72-78.
4. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопап Н. Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2008. – 440 с.

5. Козаченко А. Мотивация труда и системы оплаты труда мировой опыт / А. Козаченко // Бизнес-журнал Бизкиев. Режим доступа: сайт <http://bizkiev.com/content/view/992/591/>
6. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 322 с.
7. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації / С.В. Шекшня: навчально-практичний посібник. – М.: ЗАТ« Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2000 – 352 с.

Ярмош В.В.

Запорожский национальный университет

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Резюме

В статье проанализированы взгляды ученых относительно необходимости мотивации персонала, представлен зарубежный опыт мотивации работников и предложено собственное видение системы мотивации персонала на современных предприятиях.

Ключевые слова: мотивация, персонал, сотрудники, управления персоналом.

Yarmosh V.V.

Zaporizhzhya National University

MOTIVATION OF STAFF AT MODERN ENTERPRISES

Summary

The article analyzes the views of the scientists about the need of motivation of the personnel, presented foreign experience of motivation of employees and proposed his own vision of the personnel motivation system in modern enterprises.

Key words: motivation, staff, workers, staff management.