

## Секція 3 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 331.101.3

Н.І. Єсінова, канд. техн. наук, проф.

Ю.І. Лосінець, студ.

### МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто новітні технології в мотивації праці, що в процесі їх правильного застосування приводять до підвищення ефективності виробництва. Також великого значення набувають нестандартні методи мотивації працівників, що значно допомагають підприємству бути конкурентоспроможним на ринку.*

*Рассмотрены новейшие технологии в мотивации труда, что в процессе их правильного применения приводят к повышению эффективности производства. Также большое значение имеют нестандартные методы мотивации работников, что значительно помогают предприятию быть конкурентоспособным на рынке.*

*The newest technologies are considered in motivation of labour, that in the process of their correct application result in the increase of efficiency of production. Also the large value is had by the non-standard methods of motivation of workers that considerably help an enterprise to be competitive at the market.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку суспільства існує необхідність вироблення стимулів і державних регуляторів підвищення ефективності суспільної праці з метою подолання негативних тенденцій в оплаті праці. У тісному взаємозв'язку з цим знаходиться питання мотивації праці на діючих підприємствах – основної ланки господарської системи країни.

Отже, сучасна система трудової мотивації, що ґрунтується на висновках сучасної економічної теорії, а також на практичному досвіді господарювання, має враховувати тенденції розвитку відносин власності, економічного статусу підприємців і найманих працівників, джерел, рівня, складу і структури їх доходів в умовах постійних змін (у тому числі й циклічних) у конкурентному середовищі, зміни в законодавчій базі, у кон'юктурі всіх видів ринку, особливо ринку праці тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що ці проблеми досить плідно розглянуто у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців.

Методологічні засади функціонування мотиваційного механізму відомі ще з часів будівництва піраміди Хеопса в Стародавньому Єгипті. Наукове дослідження проблем трудової мотивації започаткували філософи Давньої Греції, зокрема Ксенофонт, який уперше в історії людства обґрунтував ідею матеріального й морального стимулювання праці (навіть праці рабів). Із цього приводу відомий його вислів: "Рабу, який добре працює, я зроблю подарунок, а честолюбним достатньо й похвали".

Певний внесок у обґрунтування механізмів стимулювання праці зробив французький учений і практичний діяч Ж.-Б. Сей.

На сучасному етапі вагомий внесок у поглиблення сутності проблем трудової мотивації роблять українські вчені. Так, А. Чухно розглядає проблему мотивації праці в аспекті розвитку людини в інформаційному постіндустріальному суспільстві. Багрова І. аналізує механізм мотивації праці висококваліфікованих робітників. Єськов А. і Зайцев В. акцентують увагу на мотиваційних механізмах організації праці. Кошеленко В. досліджує закордонний досвід мотивації робочої сили як чинника розвитку національної економіки. Проте залишається низка нерозкритих питань щодо системного дослідження означеної проблеми. Узагалі необхідно зазначити, що у фундаментальній економічній науці проблема мотивації праці, останнім часом, розглядається вельми обмежено. До того ж мало уваги їй приділяють провідні вчені країни. А як відомо, організація й стимули – це два елементи господарського механізму, які обумовлюють дієвість будь-якої системи. Отже, проблема мотивації праці для сучасної України є однією з найзагальніших.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є наукове обґрунтування необхідності формування та впровадження в господарську практику оновленої мотиваційної моделі, що враховує особливості й специфіку трансформаційних процесів в економіці України. Розробка такої моделі передбачає дослідження еволюції теорій і механізмів трудової мотивації.

Тобто, метою є визначення способів та методів мотивації персоналу за сучасних умов діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення

організації, наявності сучасних технологій, добре сформованої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й кваліфікації співробітників підприємства та ефективного управління персоналом, яке базується на системі мотивації праці.

Постійні зміни у конкурентному середовищі, законодавчій базі, постійні зміни на ринку праці обумовлюють необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, яка могла б не тільки забезпечувати стійкий фінансовий стан суб'єктів бізнесу, а й позитивно впливати на формування інноваційного та творчого підходу до розвитку підприємницької діяльності. Механізм мотивації включає комплекс економічних прийомів та засобів соціально і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці. Вирішальну роль в оцінці мотивації праці в умовах вітчизняної економіки мають матеріальне заохочення та заробітна платня. Проблеми мотивації трудової діяльності залежать від впливу державної політики щодо регулювання ринку праці.

Мотивація праці – актуальний процес, що потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності – джерело матеріальних та духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності у процесі ефективної трудової діяльності.

Для мотивації працівників будь-якої організації в Україні необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою – налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий – у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб.

Підвищення рівня трудової мотивації працівників підприємств є однією з основних умов росту ефективності виробництва.

Необхідно постійно підвищувати зацікавленість працівника в ефективній праці, щоб людина почувалася справжнім господарем виробництва. Така зацікавленість народжується лише тоді, коли існує прямий зв'язок між результатами роботи та її оплатою.

Отже, мотивація виступає одним із основних чинників, які безпосередньо впливають на рівень та обсяг виробництва, результативність роботи, конкурентоспроможність підприємства на ринку.

При визначенні сучасного підходу до мотивації праці важливе значення також відіграють впровадження альтернативних варіантів організації, умов та режимів праці з широким застосуванням гнучких та індивідуальних підходів, впровадження безперервної системи освіти

персоналу, оновлення систем профорієнтації, ефективне закріплення та розвиток професійно-особистісних якостей працівників.

Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують лише її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників та високу результативність діяльності підприємства в цілому. Тому вирішення цього завдання є науковою проблемою, вирішення якої потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все, працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація та саморозвиток. З'явилося поняття неоматеріалістичної мотивації. В Україні це явище доки ще знаходиться в початковій стадії розвитку, та лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці). Неоматеріалістична орієнтація не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням.

Основною метою сучасної мотивації праці вважаємо активізацію людської свідомості у напрямку усвідомленого самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результату, у якому зацікавлений як сам працівник, так і роботодавець. Бажаним підсумком трудової діяльності кожен індивід на певному етапі свого професійного розвитку вважає різні результати: від поліпшення матеріального добробуту родини до самореалізації.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

До моральних способів мотивації належить визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Великого значення в сучасних умовах набувають нестандартні методи мотивації працівників. Нестандартне мотивування гарне тим, що воно не викликає звикання (а отже, ефект від його застосування вище, ніж від класичних методів мотивування). Якщо продавець із місяця в місяць отримує відсоток від суми особистих продажів, він починає ставитися до цього, як до даності, як до частини зарплатні. Не можна, звичайно, недооцінювати цей метод, але його зворотний бік – звикання.

Ось кілька непоширених методів заохочення працівників описано нижче.

1. Незапланована видача сертифікатів (у парфумерні магазини, в магазини товарів для дому, в салони краси, в ресторани).

2. Нагородження співробітників поїздками (туристичні путівки за кордон, вихідні в спа-готелі, день в аквапарку та ін.).

3. Надання додаткових відгулів за досягнення певних цілей.

4. Виділення коштів на поліпшення робочого місця за вподобанням співробітника, що відзначився (наприклад, на покупку нового комп'ютерного обладнання, меблів, прикрас).

5. Фотосесія з родиною у професійного фотографа.

6. Подарунки для дітей співробітників, у тому числі поїздки та екскурсії, тощо.

Найкращим мотиватором у сфері нематеріальної мотивації є визнання досвіду, кваліфікації, експертних знань працівника. Якщо, наприклад, найбільш кваліфікованим співробітникам банку надавати можливість проводити внутрішнє навчання своїх колег, то ця можливість, їх одного боку, є визнанням високого рівня кваліфікації співробітника-тренера, з іншого – дозволяє оптимізувати витрати на навчання і покращити досвід, зберегти унікальні знання співробітників-експертів всередині банку, підвищуючи, таким чином, ефективність організації в цілому.

У разі правильного використання нестандартних мотивуючих інструментів компанія створює собі репутацію організації, в якій до людей ставляться як до особистостей. У такій компанії хочеться працювати і досягати нових цілей.

Заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації – грошми, підвищенням по

службі або просто похвалою – в українських компаніях стає звичайною практикою. «Використання нестандартних інструментів заохочення стало для українських компаній правилом, а не приємним винятком, – каже Ганна Улігич, менеджер з розвитку і добору персоналу групи підприємств «ВВН Україна». У цій компанії найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу крім грошової премії надається можливість три години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують десятима літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом шести місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18:00.

У корпорації «Золоті Ворота» як інструмент мотивації персоналу використовують спортивний інтерес. У «Золотих Воротах» уже традицією стала корпоративна першість із футболу за участю команд, сформованих із працівників усіх бізнес-структур, що входять до корпорації. Гравцям шиють форму на замовлення, на матчі запрошують професійного коментатора і ді-джея для музичного супроводу, словом, захід перетворюється на справжнє шоу. Також улітку крім футбольної першості корпорація «Золоті Ворота» проводить турнір із волейболу, змагання зі стрільби із лука, узимку – чемпіонат із боулінгу.

На спорт роблять ставку і в компанії «МакДональдз Юкрейн». З 1998 року тут проводять конкурс «Усі зірки», переможці якого працюють під час проведення Олімпійських ігор у ресторанах McDonald's, розташованих в олімпійському селі, й відповідно мають можливість побувати на спортивних змаганнях.

Долучати співробітників до спорту в компанії почали після того, як McDonald's стала партнером Міжнародного Олімпійського комітету. Уже 13 працівників українського підрозділу знаменитої мережі фастфудів відвідали Олімпійські ігри.

Для тих, хто не цікавиться спортом, McDonald's проводить міжнародний конкурс вокалу «Голос McDonald's». Під час першого етапу всі охочі працівники компанії надсилали організаторам відеозапис пісень у своєму виконанні, після чого компетентне журі, до складу якого входили і професійні музиканти, обирало трьох переможців. Кожному з них компанія оплатила зйомку професійного кліпу, з яким вони вирушали на міжнародний конкурс «Голос McDonald's», а також надала можливість взяти участь у фінальній частині кастингу української версії «Фабрика зірок».

Розвиває таланти своїх працівників і компанія «МТС». Згадавши старі добрі традиції радянських конкурсів «Алло, ми

шукаємо таланти!»), вона організувала проект «Ліга чемпіонів МТС Україна». Метою заходу є захоплення працівників компанії, що досягли у своїх захопленнях великих успіхів. «Сотні співробітників МТС Україна відгукнулися на цю пропозицію й надіслали розповіді про свої захоплення: фотографією, альпінізмом, соціальними проектами, поезією, мотоспортом, футболом», – каже Наталя Береза, директор із людських ресурсів компанії «МТС». Переможці, яких визначали всі працівники шляхом голосування, отримали «корисні» призи – незамінні для їхнього хобі предмети.

Нестандартні підходи компанії використовують і у разі виплати бонусів за результатами роботи. Наприклад, премію отримує кожен працівник Брітш Американ Тобакко Україна, який привів у компанію нового співробітника.

Попри те, що міжнародні компанії активно використовують нестандартні способи мотивації персоналу, новаторами таких розробок є переважно підприємства з українським корінням. Українські підприємства гнучкіші й вигадливіші, вони оперативніше реагують на ситуацію на ринку праці. Кадрова ж політика транснаціональних компаній в Україні визначається головним офісом, там діють чіткі стандарти і місцевому менеджменту складніше проявити ініціативу.

**Висновки.** Отже, в результаті зробленого аналізу можна дійти наступних висновків:

– мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби й інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені;

– важливим методом мотивації є заробітна платня, тому що переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб;

– у сучасних умовах господарювання доцільно враховувати вплив ризику та психологічних чинників на діяльність працівника, ефективність процесу його управління для здобуття запланованих результатів.

#### *Список літератури*

1. Питерс Том. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.
2. Гребінчик О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребінчик // Економіст. – 2009. – № 4. – С. 47.
3. Кулинич Т. Мотивація трудового колективу на сучасних підприємствах / Т. Кулинич // Наука молода. – 2007. – № 2. – С. 29.
4. Стахів О. В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ІСО 9001 // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 79–81.
5. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємстві / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин. – 2008. – № 9. – С. 139.
6. Праця України 2006 : стат. зб. / Держкомстат України : № 09/4-18/242 від 18.07.2007 р.

7. Прошкін Б. Г. Управлінський аспект / Б. Г. Прошкін. – Новосибірськ : СО РАН, 2008. – 237 с.
8. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.
9. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток / О. О. Бондаренко // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 65–66.
10. Ядранська О. В. Щодо створення національної моделі мотивації праці / О. В. Ядранська // Держава і регіони. – 2008. – № 5. – С. 212–217.
11. Єськов А. Роль мотивації в удосконаленні організації праці / А. Єськов, В. Зайцев // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 3 (13). – С. 31–33.
12. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід. – 2008. – № 3 (87). – С. 47–49.
13. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://archive.kontrakty.ua/gc/2008/22/25-nestandartna-motivaciya.html?lang=ua>>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.  
© Н.І. Єсінова, Ю.І. Лосінець, 2012

УДК 646.1-83

**М.П. Головка**, д-р техн. наук  
**С.В. Сорокіна**, канд. техн. наук  
**В.А. Акмен**

## **АНАЛІЗ ТРУДНОЩІВ ТА РОЗГЛЯД АЛЬТЕРНАТИВНИХ СХЕМ ДЛЯ ВИГІДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

*Проведено аналіз труднощів пов'язаних із митним законодавством під час ввезення будівельних матеріалів. Розглянуто послідовність проведення митних операцій у разі переміщення будівельних матеріалів через кордон України та альтернативні схеми інвестиційної діяльності іноземних компаній у будівельній галузі.*

*Проведен анализ трудностей связанных с таможенным законодательством при ввозе строительных материалов. Рассмотрена последовательность проведения таможенных операций при перемещении строительных материалов через границу Украины и альтернативные схемы инвестиционной деятельности иностранных компаний в строительной отрасли.*

*Was made the analysis of difficulties which related to the customs legislation at the import of building materials. Considered the sequence of leadthrough of customs operations at moving of building materials through the border of Ukraine and alternative charts of investment activity of foreign companies in building industry.*