

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ  
З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**

*Л. Г. Мельник, д-р екон. наук, професор;  
О. М. Волк, канд. екон. наук, доцент;  
Н. М. Гайтина, студентка;  
М. В. Рибалка, студентка,  
Сумський державний університет, м. Суми*

*У статті проаналізовано переваги та недоліки основних методів мотивації працівників, досліджено приклади нематеріального мотивування у конкретних компаніях України та методи мотивування у зарубіжній практиці, запропоновано шляхи удосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах.*

***Ключові слова:** підприємство, мотивація працівників, методи мотивації, міжнародний досвід, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування.*

**ВСТУП. ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Сучасна ринкова економіка характеризується сталим розвитком підприємств та фірм, які функціонують для досягнення головної мети – прибутку. Їх конкуренція виявляється в усьому: продукції, послугах, сервісі обслуговування, стратегіях та дослідженнях, залученні споживачів тощо. Серед головних факторів, що визначають функціонування підприємства є не лише якісна продукція, гарна стратегія, прийнятність ціни товару, новітні технології. Головним фактором є саме працівники цього підприємства, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному обладнанні працівники не завжди зацікавлені у своїй праці, а тому і в результаті діяльності самого підприємства. Багато з них працюють лише заради оплати своєї праці і часто результати їх роботи вимірюються не якісними, а кількісними показниками.

Останнім часом було виявлено сильну та стійку залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства. Складно однозначно встановити причинно-наслідкові зв'язки, оскільки кількість змінних, що визначають мотивацію працівників, дуже велика. Проте ця залежність заслуговує на увагу. Вона простежується у компаніях різних розмірів: великих і малих, у різних культурах та підтверджується дослідженнями, що проведені і вченими, і консалтинговими агентствами [1].

Успіх діяльності людини значно залежить від мотивації. Чим вищим є рівень мотивації (чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більша їх сила), тим більше зусиль людина прикладе для досягнення успіху. Високомотивовані працівники більше працюють, і як правило, досягають кращих результатів. При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок [1].

У зв'язку з цим питання мотивації працівників підприємства задля досягнення ефективної роботи як самих працівників, так і підприємства в цілому є досить актуальним.

Мотивацію досліджували багато відомих науковців: А. Маслоу, А. Шопенгауер, Д. Аткинсон, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації праці

здобули такі вітчизняні вчені: А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, В. Лагутін, В. Новиков, О. Павловська та багато інших. Проте в сьогоденних ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються не достатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації з урахуванням світового досвіду. Отже, метою дослідження є аналіз дієвості та застосування основних методів мотивації працівників на підприємствах України та їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства [2].

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому [2].

Методи матеріальної мотивації є дуже дієвими в нашій країні, оскільки для більшості працівників робота – це джерело доходу та спосіб забезпечення сім'ї. Тому при застосуванні таких методів працівники будуть намагатися робити все, аби ефективно виконати роботу та отримати додаткові гроші та премії [3].

Метод примусової мотивації також використовується в нашій країні, але є не таким дієвим, як попередній. Хоча колектив і впливає на кожного окремого свого члена, проте в даному випадку він не достатньо дієвий, оскільки члени колективу не завжди мають спільні інтереси та добре взаємодіють між собою. Тому якщо мотивація одного з них не дієва, то страждає увесь колектив, який хоч і намагається впливати на цю особу, проте це не завжди виходить [3].

Соціальна мотивація є досить дієвою при її правильному застосуванні. Якщо працівник, на якого вона спрямована, переймається результатами своєї діяльності і намагається не запламувати свою репутацію перед керівником, то цей метод є дуже ефективним. В Україні цей метод використовується дуже активно [3]. Прикладом такого використання є багато компаній, серед яких: «Київстар», «МТС», «ВВН Україна», «Золоті ворота» та інші.

Мотивування працівників відрізняються у різних країнах на регіонах світу залежно від їх культур, поглядів, віросповідань, ідей тощо. Так і для кожного окремого працівника потрібно підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей

його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи та кар'єри тощо. Основні методи мотивації відображено у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні методи мотивації [2; 3]

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Мотивація через організацію робіт	Передбачає наявність різноманіття навичок, необхідних для виконання роботи та завершеності виконуваних завдань, надання самостійності працівникові, створення уявлення щодо значущості роботи і відповідальності, своєчасний зворотний зв'язок про відповідність роботи встановленим вимогам	Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності в роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри	Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності
Матеріальне стимулювання	Передбачає конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, відповідне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати. Існує зв'язок оплати і результатів роботи компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату	Ефективне мотивування працівників, адже грошові виплати – те, заради чого людина працює. Спрямування працівника на результат	Бажання працівників постійного підвищення оплати праці. Ризик непорозуміння у колективі через різну оплату праці
Моральне стимулювання	Передбачає широкий набір нематеріальних стимулів, що використовується як безпосереднім керівником, так і адміністрацією компанії або філії	Постійна моральна підтримка і стимулювання. Відчуття приналежності до колективу і компанії	Залежність від внутрішніх мотивів працівника, яким іноді недостатньо просто моральної підтримки
Індивідуальний підхід до працівника	Передбачає оцінку керівником індивідуальних особливостей окремого працівника і вибір таких підходів, які найбільше відповідають особливостям його особистості, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми	Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, що створює для нього уявлення значущості та необхідності компанії	Об'ємність оцінки, трудомісткість при виборі індивідуальних стимулів, необхідність психологічних знань та вмінь для керівництва
Мотивування через постановку завдань	Передбачає постановку перед працівником чітких завдань і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Ключовими вимогами до мотивувальних завдань є: конкретність, привабливість і можливість реалізації	Конкретність завдання, спрямування працівників на конкретну мету, що скорочує виконання другорядних завдань	Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника
Вплив через інформування працівників	Характеризується через своєчасність і повноту задоволення потреб працівників значущою для них інформацією (що особливо важливо для відрядженого співробітника)	Володіння працівником необхідною інформацією полегшує його роботу	Диференційований вплив методу на працівників

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Вплив через корпоративну культуру	Метод передбачає визначення цінностей та пріоритетів, що реалізуються у практиці взаємодії керівництва і персоналу. Створення традицій компанії та правил, що визначають робочу поведінку і взаємодію співробітників у колективі	Створення відчуття причетності до колективу та підприємства в цілому, зближення між працівниками	Можливість невідповідності ідей та поглядів працівника і всього колективу
Мотивування через практику управління	Передбачає визначення та встановлення якості управління, яка домінує у компанії, стилю управління і відповідності стилю управління складності завдань і основним характеристикам персоналу (рівень кваліфікації, освіта, досвід, самостійність)	Правильні та чіткі якість та стиль управління в компанії впливають на зацікавленість працюю	Можливість вибору неправильної стратегії управління та її невідповідність характеристикам персоналу
Використання заходів дисциплінарного впливу	Характеризується через: своєчасність дисциплінарного впливу, адекватність покарання, роз'яснення причин дисциплінарного впливу. Має неособистий характер покарань	Установлення дисципліни на робочому місці та в колективі і відповідальності за роботу. Створення прагнення не допускати помилок	Можлива жорстокість впливу та непорозуміння з приводу певних покарань, що може призвести до звільнення працівника
Звернення до найважливіших для працівника цінностей	Визначення головних цінностей працівника та вплив через них. Серед цінностей можуть розглядатися: самоповага, фінансове благополуччя, відповідальність перед командою (колективом), відповідальність перед співвітчизниками, інтереси компанії, кар'єрні перспективи, інтереси родини тощо	Ефективний метод, оскільки через нього пізнається працівник і використовуються саме ті його цінності, заради яких він працює	Можливе неправильне тлумачення головних цінностей працівника, що призведе до відсутності мотивування праці
Мотивування через переконання	Передбачає вплив на думку, оцінки і погляди працівника, що визначають його відношення до роботи, в ситуаціях міжособистісного спілкування	Зміна поглядів працівника в необхідному напрямі, збільшення спілкування з керівництвом	Можливий надмірний вплив, неприйняття працівником переконання

Якщо говорити в цілому, то 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 у нас також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч на підприємствах і створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами.

Як і в кожній країні, так і в кожній компанії є свої найбільш дієві методи мотивації. Розглянемо приклад застосування нематеріальних методів мотивування у деяких відомих компаніях України (табл. 2).

Таблиця 2 – Приклади нематеріальної мотивації персоналу [4]

Назва компанії	Зміст мотивувальних заходів	Аналіз заходів
ВВН Україна	Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії, надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Таких співробітників щомісяця нагороджують тижневою путівкою на двоє за кордон або швейцарським годинником. Регіональному менеджерів, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, урочисто вручають живу черепаху. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину, що повинна жити в офісі компанії	На перший погляд засоби мотивування є дещо незвичними та руйнують певні стереотипи. Проте при створеній корпоративній культурі робітників і певних традиціях компанії метод є дуже дієвим і не лише мотивує до ефективної праці, але й зближує робітників та керівників між собою
Золоті Ворота	Проводиться корпоративна першість з футболу за участю команд, сформованих із працівників усіх бізнес-структур, що входять до корпорації. Також проводять турнір із волейболу, змагання зі стрільби із лука, взимку — чемпіонат із боулінгу. Звання «Герой корпорації» присвоюють заслуженому співробітнику компанії, який пропрацював у ній довгий час і продемонстрував високі результати. Крім морального задоволення «Герой Золотих Воріт» отримує ще й матеріальну винагороду – довічну стипендію	Метод базується на поєднанні матеріальної та соціальної мотивації, коли одночасно зближуються працівники колективів та отримують грошову стипендію найкращі з працюючих. Метод є дієвим та ефективним у використанні
МакДональдз Юкрейн	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. Також проводять міжнародний конкурс вокалу «Голос МакДональдз». Кожному з трьох переможців компанія оплатила зйомку професійного кліпу, з яким вони вирушили на міжнародний конкурс «Голос МакДональдз», а також надала можливість взяти участь у фіналі кастингу української версії «Фабрики зірок»	Метод також сприяє зближенню працівників та підвищенню інтересу до праці. Підтримує відпочинок працівників та заохочення розвитку талантів, тому метод є ефективним, особливо для тих, хто прагне крім отримання заробітку, ще й отримати суспільне визнання чи просто урізноманітнити життя
МТС	Компанія організувала проект «Ліга чемпіонів МТС Україна» для заохочення працівників компанії, що досягли успіхів у своїх захопленнях (фотографією, альпінізмом, мотоспортом, соціальними проектами, поезією, футболом). Переможці отримали «корисні» призи — незамінні для їх хобі предмети. У МТС Україна персонал преміюють за роботу над чужими помилками	Метод дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва; дозволяє розкривати хобі кожного працівника і доносити це до масового загалу задля суспільного визнання та досягнення успіху. Виправлення чужих помилок лише стимулює до ефективної роботи

В американських корпораціях за останні роки значного поширення набула система «Pay for Performance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати. Найбільш ефективні методи мотивації праці, що використовуються в США, розглянемо на основі табл. 3.

*Таблиця 3 – Методи мотивації праці в США та їх використання в Україні [5]*

Методи мотивації	Використання в Україні
1	2
Матеріальні: 1. Комісійні	Практикуються, але лише у певних сферах діяльності. Є досить ефективним мотиваційним фактором впливу на працівника
2. Грошові виплати за досягнення поставлених цілей (використовують 60 % компаній)	В Україні цей метод не такий поширений як у США, проте також використовується багатьма компаніями. Головним його позитивним моментом є те, що фінансова складова вже сама по собі є дуже ефективною і спонукає до виконання праці та отримання гарних результатів. А визнання конкретного працівника серед низки інших лише посилює цей інструмент мотивації
3. Спеціальні індивідуальні винагороди	Є дуже важливими та активно використовуються в Україні. Крім грошових виплат, додають лідерам ще й визнання та вдячність, гордість за відпрацьовану роботу, а для цього вони ефективно і довго працюють
4. Програми розподілу прибутку	Метод поширений серед великих та середніх компаній, які отримують значний прибуток. Головним спонукальним мотивом працівників є досягнення успіху підприємством у вигляді прибутку, оскільки саме від нього залежить розмір їх винагороди. Це є позитивною стороною мотивування
5. Акції та опціони на їх купівлю	Метод практично не використовується. Суть в тому, що для більшості громадян України отримання «живих» грошей є дуже важливим з погляду на те, що ціни зростають дуже великими темпами порівняно із заробітною платою, тому більшість населення так званого «середнього класу» живе на отримані гроші і не має бажання отримувати пільгові акції чи опціони, хоч як би це не було вигідно
Матеріальні нефінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загальнофірмові заходи, присвячені значущим подіям; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо)	Такі заходи мотивування досить поширені серед українських компаній і дають гарний результат мотивування працівників. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірмі, створення і підтримка певної організаційної та корпоративної культури

Продовження табл. 3

1	2
«Виплати вдячності» (усна похвала, компліменти співробітникам, відзнаки та фото на брошурах чи плакатах)	Широко застосовуються і є водночас не дорогими, але такими, що значно мотивують працівників. Оскільки люди схильні до певної конкуренції, то передові працівники фірм будуть робити все можливе задля визнання керівництвом та своєрідної перемоги над іншими працівниками
Винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (підвищення на посаді, навчання за рахунок фірми, запрошення співробітника як лектора чи промовця тощо)	Використовуються і в Україні. Вони підвищують роль певного конкретного працівника в очах інших за рахунок надання йому визначених переваг. Метод є дієвим і дозволяє заохочувати працівників до ефективної роботи таким чином, що вони самі будуть прагнути працювати і розділятимуть результати компанії чи проекту значно більше, ніж раніше
Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця (виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного обладнання та службового автомобіля тощо)	В Україні, на жаль, цей метод досі не такий поширений, хоча з огляду впливу на працівників він є дуже дієвим, що зумовлено тим, що кожен працівник прагне кращих умов роботи і буде намагатися їх досягнути за рахунок якості своєї праці. Негативним є те, що не кожне підприємство здатне використати даний інструмент через специфіку своєї діяльності, розміри або рівень фінансової стабільності
Делегування повноважень	Метод є дуже дієвим для тих, хто прагне визнання керівництвом та приналежності до фірми. Головним мотивом тут є прагнення вислужитися перед керівництвом заради отримання їх поваги, схвалення та визнання, а матеріальна зацікавленість уже на другому місці. Хоча для деяких працівників делегування і визнання керівництвом – це своєрідне підвищення, що веде за собою додаткову або більшу оплату праці

Іншою країною з чітким і позитивним відношенням до праці є Японія. В японських компаніях працівники відрізняються однією спільною для переважної їх більшості якістю: японські працівники віддані своїй фірмі. Ця відданість інколи приводить до того, що їм доводиться нехтувати своїми власними інтересами. Система праці у фірмах влаштована так, що працівники переконані в тому, що є важливими і необхідними особами у своїй компанії і вони відповідальні за її долю, тому рідко беруть вихідні і часто навіть скорочують відпустки. Така організація праці є дуже ефективною, оскільки дозволяє продуктивно працювати і не потребує зайвих коштів на мотивацію.

Відомо (і підтверджено дослідженнями), що чим довше людина працює в організації, тим сильніше повинно бути ототожнення співробітника зі своєю фірмою. Японські корпорації, вирішуючи питання найму працівників в організації, гарантують своїм службовцям роботу і використовують при цьому систему винагороди, що ґрунтується на тривалості трудового стажу. Робиться це для того, щоб уникнути переходу співробітника в іншу організацію [5].

Така система організації праці та впливу на працівників формує у їх свідомості значення приналежності до конкретної організації, що зменшує безробіття та збільшує прагнення працівників до роботи на одній фірмі до пенсійного віку задля отримання певного стажу роботи. Взагалі можна говорити про компанії як про певні «сім'ї», де всі мають спільну мету – ефективна та результативна діяльність підприємства. Мотиви закладені вже з початку роботи на фірмі, а грошові премії та виплати лише посилюють її. Гарні умови роботи та співпраця на рівні

простих працівників та керівництва створюють невимушену атмосферу довіри та співпраці, що також є мотивувальними факторами [5].

В Україні немає нічого подібного, і впровадження такої системи, на нашу думку, було б доречним і вирішило б багато економічних та соціальних проблем, проте для цього потрібно докорінно змінювати вже існуючу систему трудових відносин, що потребує багато часу та коштів.

Активне внутрішньофірмове спілкування передбачає заохочення приватних і прямих зв'язків та спрямоване, перш за все, на ототожнення працівників з компанією. При цьому існує кілька систем активного спілкування. Всіляко заохочуються неформальні зв'язки, до яких можемо віднести: обговорення проблем, як виробничих, так і громадських, спільні пікніки, туристичні поїздки та спортивні ігри під час відпусток і свят; спільне відвідання гуртків за інтересами (національна культура, політика, техніка тощо). Деякі елементи таких заходів використовуються і в Україні (вони наведені вище) і є нематеріальною мотивацією праці, що сприяє встановленню дружніх відносин колег по роботі [5].

У цілому такі позиції японських керівників позитивно відзначаються на мотивації праці їх працюючих. Умови, які вони створюють, сприяють ефективному функціонуванню компаній, а доброзичливі відносини та постійне спілкування лише покращують умови праці та підвищують бажання працювати. Система розроблена дуже чітко, її функціонування сприяє розвитку не лише окремих фірм, але й економіки країни в цілому [5].

Враховуючи міжнародний досвід використання методів мотивування працівників, на нашу думку, варто запропонувати такі шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- для великих компаній бажано мати певних спеціалістів, які б займалися роботою з персоналом, досліджували б їх внутрішні мотиви до праці та цінності, з'ясовували б реальні потреби працівників (це можуть бути психологи, працівники відділу кадрів тощо);
- виробити чіткі та прозорі критерії оцінки персоналу;
- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру, якої б дотримувалися як працівники, так і керівництво: запровадити подарунки на значні свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів (наприклад, під час перерв, за обідом, перед початком роботи або в кінці робочого дня), проводити більше корпоративних свят та спортивних турнірів між різними відділами компанії для зближення колективів;
- проводити різні конкурси з цінними призами для кращих працівників;
- поліпшувати умови праці працівників, надавати (або розширювати) соціальний пакет;
- розширювати повноваження працівника, дозволяти йому брати участь у прийнятті рішень;
- створити диференційовану систему винагороди: у відділі продажу доцільно запроваджувати бонуси і виплату відсотків від угод; для певної категорії працівників мотивацією є навчання (підвищення кваліфікації), для інших – оплата проїзду до місця роботи; для керівного складу мотивувальним чинником є акції та опціони на їх купівлю; активніше використовувати премії та доплати за досягнуті успіхи та відповідальне виконання своїх повноважень; запровадити використання премій за тривалий термін роботи у компанії.



## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши мотивацію працівників в Україні та міжнародний досвід, необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються. Важливим моментом є те, що у порівнянні з минулим керівництво вже відійшло від матеріальних стимулів і активніше застосовує нематеріальне мотивування працівників, що також є ефективним.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому провівши аналіз, хочемо зауважити, що керівництву необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників та регіон. Необхідно створити атмосферу причетності працівників до фірми, задля їх ефективної та продуктивної праці. Вище наведені варіанти мотивування праці можуть бути обраними фірмами і при правильному застосуванні дати позитивний результат.

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ С УЧЕТОМ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

*Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтуна, М.В. Рубалка,  
Сумский государственный университет, г. Сумы, Украина*

*В статье проанализированы преимущества и недостатки основных методов мотивации работников, исследованы примеры нематериального мотивирования в конкретных компаниях Украины и методы мотивирования в зарубежной практике. Предложены пути совершенствования мотивации работников на отечественных предприятиях.*

*Ключевые слова: предприятие, мотивация работников, методы мотивации, международный опыт, материальное мотивирование, нематериальное мотивирование.*

### IMPROVEMENT OF METHODS FOR THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AT UKRAINIAN ENTERPRISES BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE

*L. G. Melnyk, O. M. Volk, N. M. Gaytuna, M. V. Rubalka,  
Sumy State university, Sumy, Ukraine*

*The article analyzes the advantages and disadvantages of the main methods of motivating employees, studies examples of intangible motivation in specific companies of Ukraine and methods of motivation in foreign practice, proposes the ways of improving the motivation of workers at domestic enterprises.*

*Key words: enterprise, motivation of workers, methods of motivation, international experience, financial motivation, immaterial motivation.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
2. Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства [Електронний ресурс]: автореф. кваліфікаційної роботи магістра : спец. «Управління персоналом і економіка праці» / О. С. Струсевич. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>.
3. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 256–261.
4. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – Режим доступу : [http://www.management.com.ua/notes/non-typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html)
5. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайту аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

*Надійшла до редакції 19 грудня 2012 р.*