

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6>
УДК 331.2

Цимбалюк Г. С.

кандидат економічних наук,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Кравчук Р. В.

магістр,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Tsybaliuk Hanna

PhD in Economics,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Kravchuk Ruslan

Master's student,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ REMUNERATION AS AN ELEMENT OF MATERIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES

У статті розглянуто теоретичні основи формування мотиваційних стимулів та визначено сутність мотивації праці в умовах формування сучасних економічних відносин, зазначено причини превалювання матеріальної мотивації працівників над нематеріальною, досліджено поняття компенсаційної політики та її ролі у системі винагород найманого працівника, розкрито важливість введення системи додаткового стимулювання як фактору підвищення продуктивності праці та запропоновано форми його надання, розглянуто особливості системи преміювання працівників та запропоновано нестандартні системи грошового стимулювання праці, визначено, що сьогодні важливим резервом зростання ефективності праці є вирішення проблем економічного та правового характеру у сфері оплати праці працівників, як у підприємствах, так і на державному рівні.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, персонал, продуктивність, компенсаційна політика.

In a market economy, labor is a commodity and has a price. The price of labor is determined by wages. Remuneration is a financial system of relations between an employee and an employer regarding the payment of remuneration for work in accordance with current legislation and regulations. The purpose of the article is to systematize the theoretical provisions and determine the current state of wages in the management system of work motivation of enterprise personnel. The relevance of the article is that in modern conditions, the art of people management is becoming a crucial condition that ensures the competitiveness of enterprises and the stability of its entrepreneurial success. That is why recently the interest in such a field of management as staff motivation, which is a significant part of the concept of management science, has grown. Knowledge of motivational attitudes of the employee, the ability to form and guide them in accordance with the personal goals and objectives of the enterprise - the most important issue in modern business. During this analysis, such methods as comparative analysis, comparison methods, system method, grouping method were used. According to the results of the study, an effective tool for personnel management is the effective functioning of the system of incentives and motivation, which is well designed and used in practice, encouraging specific employees and the team as a whole to achieve personal and general goals. In market conditions, enterprises are given great freedom in the use of labor resources, in determining the forms and systems of remuneration of employees. The most effective system of remuneration is a system designed for a particular enterprise, taking into account its activities, the specifics associated with the strategic objectives of the enterprise

as a whole. The practical significance of the article is to develop recommendations and measures to improve the remuneration system, which can be used in the company to increase employee satisfaction with their income, increase the interest of management to increase wages to achieve the highest economic performance.

Keywords: *motivation, salary, personnel, productivity, compensation policy.*

Постановка проблеми. Успішне функціонування та розвиток підприємств, працюючих у сучасних економічних умовах, визначається не тільки рівнем їх технічного оснащення та прогресивністю застосовуваних технологій, а й високою ефективністю організації виробництва та праці. Тому метою та предметом організації трудової діяльності на підприємстві є вирішення подвійного завдання: забезпечити ефективну взаємодію людей з речовими елементами праці та сформувати необхідні для забезпечення високої продуктивності праці виробничі відносини з-поміж них.

Актуальність статті полягає в тому, що в сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та стабільність його підприємницького успіху. Саме тому останнім часом так виріс інтерес до такої сфери менеджменту, як мотивація персоналу, що становить значну частину концепції управлінської науки. Знання мотиваційних установок працівника, уміння їх формувати та направляти відповідно до особистих цілей та завдань підприємства – найважливіше питання у сучасному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мотивації поведінки людини загалом, та особливо праці зокрема, присвячені праці вчених широкого кола напрямків М. Вебер, А. Маслоу, К. Маркс, А. Сміт, М. Туган-Барановський та ін. Великих досягнень у сучасному розвитку теорій мотивації та оплати праці здобули наступні вчені: А. Гальчинський, О. Грішнова, А. Колот, А. Ребров, Е. Ветлужских та ін. Враховуючи значення досягнень цих вчених та ступінь опрацьованості тематики, важливість проблеми вимагає наступного дослідження через поглиблений аналіз значення оплати праці в системі мотивації праці персоналу.

Мета статті полягає у систематизації теоретичних положень та визначенні існуючого стану заробітної плати в системі управління мотивацією праці персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічного розвитку для підприємницької діяльності характерний високий рівень конкуренції. В даний час практично всі підприємства, незалежно від їхнього роду діяльності, відчувають на собі постійний тиск жорсткої конкурентної боротьби. Отже, основні завдання підприємств полягають

у підвищенні конкурентоспроможності продукції або послуг для закріплення позицій на ринку з метою отримання максимального прибутку. Конкурентоспроможність сучасних підприємств досягається за рахунок поліпшення управління кадровим складом та направлено на підвищення рівня обслуговування та ефективності виробництва товарів та послуг.

Заробітна плата перебуває в основі матеріального благополуччя більшості членів підприємства. За рахунок заробітної плати люди задовольняють різноманітні потреби та запити.

Дієвим інструментом управління персоналом є ефективне функціонування системи стимулювання та мотивації, яка якісно розроблена і правильно використовується на практиці, спонукаючи конкретного співробітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей.

Як показує практика, стратегічні цілі підприємства та діяльність окремих працівників часто не пов'язані між собою. Незважаючи на те що співробітники знають стратегію підприємства, вони можуть не мати інформації про те, які дії слід робити для досягнення стратегічних цілей. Крім того, у співробітників може бути відсутня мотивація до досягнення поставленої мети. Таким чином, сформульовані цілі мають бути конкретизовані до рівня конкретного співробітника та пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Ці вимоги досягаються завдяки деталізації розроблених стратегічних цілей настільки, щоб вони стали зрозумілі конкретним виконавцям [1, с. 149].

Для фокусування співробітників з цією метою необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей із системою мотивації.

Сучасні підходи до мотивації враховують два найважливіші моменти у роботі підприємств: вирішальна роль освіченого та кваліфікованого персоналу, який володіє необхідним знанням та свободою вибору; мотивація самих працівників до навчання та самонавчання.

Перш ніж вирішувати питання про зміну наявної або створення нової системи мотивації персоналу, необхідно з'ясувати потреби працівників підприємства, тобто, насамперед вивчити їх мотиваційні уподобання. Система мотивації має бути адекватною структурі мотивації персоналу – тільки в цьому випадку вона сприятиме підвищенню, а не послабленню мотивації працівників.

Очевидно, що люди, які працюють за наймом, розраховують насамперед на матеріальну винагороду. Гроші були і залишаються дієвим інструментом мотивації з кількох причин:

1) не насиченість: грошей немає занадто багато, тобто з їх допомогою можна придбати безліч різноманітних благ;

2) універсальність: гроші скрашують будь-яку діяльність та у будь-який момент часу;

3) точна вимірюваність: гроші служать адекватною мірою порівняння себе з іншими людьми.

Система матеріальної мотивації реалізується у межах компенсаційної політики підприємства. Компенсаційна політика – це система винагород найманому працівнику за результати його праці.

Компенсаційний пакет є методом матеріальної мотивації, якщо [2, с. 124]:

– орієнтує співробітника для досягнення необхідної організації результату, тобто пов'язується з показниками ефективності діяльності;

– не погіршує матеріальне становище працівника;

– дозволяє збільшити винагороду;

– зрозумілий співробітникам і реальний у виконанні.

Опишемо структуру компенсаційного пакета:

1. Постійна частина (базова заробітна плата) – це гарантована компенсація працівникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на цій посаді, на даному робочому місці. При цьому базова заробітна плата – це гігієнічний фактор, який забезпечує прожитковий мінімум, відповідний спосіб життя людини. Базова заробітна плата складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) та надбавок (доплат):

а) посадовий оклад співробітника визначається рангом займаної посади чи привласненим тарифним розрядом;

б) надбавки визначаються виходячи з індивідуальних особливостей співробітника, та розраховуються у відсотках від його базового окладу. Розмір надбавки може змінюватись від 10% до 50% місячного базового окладу. Співробітник може отримувати надбавку за напруженість роботи, за стаж роботи (вислугу років); ефективність діяльності, за наставництво, за знання іноземних мов тощо.

2. Змінна частина (стимулюючі виплати) – це додаткова винагорода працівникові за результативність праці. До змінної частини відносяться насамперед різного роду бонуси та премії. Таким чином, змінна частина ув'язує рівень грошової винагороди із загальною ефективністю роботи підприємства,

підрозділу чи самого працівника. Розмір стимулюючих виплат може варіюватися від 30% до 100% місячного базового окладу. Якщо стимулюючі виплати часті, але сума, порівняно з окладом, мала (10–20%), це підвищує задоволеність системою компенсацій, але не мотивує співробітника прикладати більше зусиль. Якщо бонуси виплачуються рідко, наприклад, один щорічно, вони перестають сприйматися як частина доходу. Отже, не встановлюється зв'язок між високими показниками праці та високою оплатою.

3. Соціальна складова компенсаційного пакету (бенефіти) – це різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами чи соціальним пакетом компанії. Соціальні пільги є додатковими благами, які отримують працівники підприємства. Вони підвищують добробут працівників та якість трудового життя. Частина соціальних пільг надається в законодавчому порядку та обов'язкова для всіх підприємств (оплачувані основна та додаткова відпустка, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим співробітникам та жінкам тощо). Частина соціального пакету надається на основі добровільно взятих на себе зобов'язань по відношенню до працівників (надання автомобіля, оплата мобільного телефону та харчування, видача кредитів тощо).

Для того, щоб співробітник працював з повною віддачею, йому треба щось ще, інакше велика ймовірність, що він піде до іншого підприємства, навіть якщо власне пообіцяє працівникові підвищити заробітну плату. Щасливий працівник – це ефективний та продуктивний працівник. Причому, згідно даному положенню «доктрини людських відносин», гроші – далеко не єдиний і не головний мотиваційний стимул, який робить людину щасливою. Отже, кількість зусиль співробітників була б мінімальною, якби вони працювали лише заради грошей [3].

Крім грошей, для співробітників важливі визнання, повага та розвиток. Саме це забезпечує відчуття повноти існування. При цьому зрозуміло, що нематеріальна мотивація – це лише доповнення матеріальної. Більше того, нематеріальну мотивацію можна назвати прихованою матеріальною мотивацією, тому що в більшості випадків на витрати роботодавцю йти все-таки доводиться. Тим не менш, нематеріальна мотивація є не стільки «приємним доповненням» матеріальних стимулів, скільки потужним мотиваційним інструментом.

Стимулювати інтерес до роботи та активності при виконанні професійних обов'язків можуть різні конкурси професійної майстерності. Також позитивно впливають на

продуктивність різного роду змагання, як індивідуальні, і колективні.

Підвищити інтерес до роботи і, отже, продуктивність може введення системи додаткового стимулювання, що базується на наданні співробітникам особистих бонусів. Особистий бонус – винагорода, яка заохочує високі індивідуальні заслуги спеціаліста у справі вирішення стратегічних та тактичних завдань (досягнення більш високих індивідуальних результатів, внесок у зниження витрат виробництва, економію ресурсів тощо) [4, с. 16].

На сьогоднішній день існують модифікації гнучкого способу надання винагороди:

1) працівник має право переглянути отримуваний ним компенсаційний пакет у бік збільшення обсягу найважливішої для нього винагороди з допомогою скорочення обсягу інших. Наприклад, для співробітника оплата стоматологічних послуг актуальніша, ніж абонемент у спортивний клуб. «Ціна» цих двох винагород приблизно рівна, а ліміт дозволяє співробітнику отримати і те, й інше. Тоді він відмовляється від абонементу в спортивний клуб на рахунок оплати стоматологічних послуг, збільшуючи таким чином «стоматологічний бюджет» вдвічі;

2) співробітникам надається на вибір кілька пакетів винагород приблизно однакової вартості, але різних за складом. Вони можуть бути, наприклад, розраховані на молодого працівника, який ще не має сім'ї, на співробітника, що має дітей, на співробітника до пенсійного віку і т.д.

Численні опитування показали, що і персонал, і роботодавці найчастіше позитивно оцінюють гнучкі методи надання винагороди. Працівникам це дозволяє максимально задовольнити свої потреби та отримати свободу вибору, роботодавці ж домагаються підвищення мотивації персоналу та його лояльності до підприємства. Таким чином, чим більше способів винагороди використовується, тим більш ефективна система мотивації персоналу.

У ринкових умовах господарювання підприємствам надано велику свободу у використанні трудових ресурсів, у визначенні форм та систем оплати праці працівників. Багато підприємств стали застосовувати грейдові системи оплати праці з досвіду західних фірм. Система грейдів – це шкала рівнів доплат, прийнятих на підприємстві. На вітчизняних підприємствах нею замінюють діючу за радянських часів тарифну сітку. На Заході грейдова система оплати праці застосовується тільки для керівників середньої та вищої ланки, а в Україні її намагаються використати для всіх співробітників підприємства, що не дає очікуваного ефекту.

Стимулювання має і свої функції, такі як фінансова, соціальна та моральна. Фінансова функція полягає в мотивації працівників на нарощування обсягів виробництва, ефективності власної праці та підвищенню якості продукції, що виготовляється. Моральна функція полягає у створенні сприятливого клімату в колективі, у підтримці корпоративного духу. Соціальна функція полягає в тому, що через стимулювання та мотивацію формуються потреби людини, відбувається розвиток його особистості.

Заробітна плата є мотивуючим умовою, у разі якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами проведеної діяльності. В умовах збільшення та формування економіки, за якого відбувається збільшення розмірів реалізації товару та збільшення продуктивності роботи, змінна частина окладу кожного співробітника в формі премії зростатиме пропорційно його трудовому внеску до загальних результатів праці.

Система преміювання працівників підприємства має можливість бути встановлена в трудових договорах, угодах, розпорядчих актах установи [5, с. 139]. Застосування преміальних систем орієнтоване на розвиток у співробітників матеріального інтересу досягненні подібних характеристик трудової роботи, що не враховано основною оплатою роботи за тарифними ставками та офіційними окладами. Система преміювання – це міцний поштовх співробітників підприємства, яка постійно впливає на ефективність їх роботи.

Таким чином, керівники підприємств, розробивши систему преміювання, гарантують залучення та збереження висококваліфікованих співробітників. Спільно з тим, у всіх працівників формується стимул до досягнення найвищих результатів. Завжди це гарантує досягненню місії, що стоїть перед підприємством.

Питання преміювання працівників представлені виключно індивідуальними планами будь-якого конкретного підприємства, тобто розробляються та формуються підприємством особисто. При розробці систем заохочення співробітників керівникам необхідно взяти до уваги наступні рекомендації щодо встановлюваних премій [6, с. 109]:

1) призначення преміальних виплат слід здійснювати з огляду на особистий внесок всього персоналу та кожного окремо;

2) нарахована премія повинна вважатися не платою за працю, а як винагороду за особливі досягнення;

3) розмір преміальних виплат слід пояснювати документально;

4) якщо на підприємстві планується організація системи преміювання, то слід визначити умови та показники, при виконанні яких проводитиметься виплата у вигляді премії.

На практиці широко знайомі і нестандартні системи грошового стимулювання праці:

– участь у прибутках – при застосуванні системи участі у прибутках визначається частина доходу, з якою створюється стимулюючий ресурс. З цього фонду нагороджуються співробітники, що можуть дійсно впливати на дохід підприємства;

– участь в акціонерному капіталі – виконується у вигляді придбання акцій установи та вилучення дивідендів: придбання акцій співробітників має можливість реалізовуватися в пільговій та безоплатній основі;

– оплата транспортних витрат чи закріплення транспортних коштів за працівниками;

– програми обов'язкового та додаткового соціального страхування, наприклад: медичне обслуговування працівника;

– навчання працівника;

– нерегулярні додаткові винагороди – виробляються в процесі неординарних рішень керівника організації (наприклад: подарунки у свята);

– путівки до лікувально-профілактичних закладів та будинків відпочинку;

– гнучкий графік та інші, більш комфортні умови праці;

– системи одержання пільгового кредиту.

Отже, на сьогодні важливим резервом зростання ефективності праці є вирішення проблем економічного та правового характеру у сфері оплати праці працівників, як у підприємствах, так і на державному рівні.

Відповідно до висновків теорій заробітної плати, вона є фондом життєвих засобів, що формується в результаті взаємодії трьох головних учасників ринку праці, представлених працівниками, роботодавцями та урядом. Заробітна плата одночасно виступає і як основний дохід найманого працівника, та як витрати роботодавця, що передбачає різноспрямованість інтересів сторін трудових відносин та необхідність їх узгодження.

Висновки. Дієвим інструментом управління персоналом є ефективне функціонування системи стимулювання та мотивації, яка якісно розроблена і правильно використовується на практиці, спонукаючи конкретного співробітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей. У ринкових умовах господарювання підприємствам надано велику свободу у використанні трудових ресурсів, у визначенні форм та систем оплати праці працівників. Найефективнішою системою оплати праці є система, сформована для конкретного підприємства з урахуванням його діяльності, специфіки, пов'язаної зі стратегічними цілями підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. Москва : Альпина Паблицер, 2016. 149 с.
2. Пивоваров М. Г., Кондратенко К. Е. Сучасна методика стимулювання оплати праці персоналу. *Держава та регіони (Економіка та підприємництво)*. 2014. № 3. С. 122–127.
3. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : Учебное пособие. Москва : Инфра-М, 2018. 240 с.
4. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічні засади формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудова відносин. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 15–20.
5. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3(141). С. 134–148.
6. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Випуск 2(12). Том 3. С. 107–112.

References:

1. Vetluzhskykh E. (2016) Motyvatsiya y oplata truda: Ynstrumenty. Metodyky. Praktyka. Moscow: Alpyna Pablysher, 149 s.
2. Pyvovarov M. H., Kondratenko K. E. (2014) Suchasna metodyka stymuliuvannia oplaty pratsi personal. *Derzhava ta rehiony (Ekonomika ta pidpriemnytstvo)*. № 3. S. 122–127.
3. Rebrov A. V. (2018) Motyvatsiya y oplata truda. Sovremennyye modely y tekhnolohyy: Uchebnoe posobyе. Moscow: Ynfra-M, 240 s.
4. Tsymbaliuk S. O. (2015) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia kompensatsiinoi polityky v suchasniy paradyhmi sotsialno-trudovykh vidnosyn. *Ekonomika ta derzhava*. № 6. S. 15–20.
5. Cherep A. V. (2016) Neobkhdnist formuvannia mekhanizmu motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 3(141). S. 134–148.
6. Uzun M. V. (2015) Stratehii stymuliuvannia pratsi personalu pidpriemstva. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. № 2(12), Tom 3. S. 107–112.