

Віталіна В. Кривошеєва¹, Лариса В. Васюренко²

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ПРІОРИТЕТНА ДЕТЕРМІНАНТА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено роль мотивації праці в сучасних умовах. Розглянуто сутність та значення матеріального стимулювання праці як основного елементу мотивації. Проаналізовано недоліки матеріальної мотивації праці та дію механізму матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємствах. Визначено основні інтереси працівників та особливості впровадження у практику нових підходів до управління мотиваційними процесами на підприємствах України.

Ключові слова: оплата праці; заробітня плата; мотивація; матеріальне стимулювання.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 12.

DOI 10.32752/1993-6788-2019-1-218-89-95

Виталина В. Кривошеева, Лариса В. Васюренко

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ДЕТЕРМИНАНТА МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье исследована роль мотивации труда в современных условиях. Рассмотрены сущность и значение материального стимулирования труда как основного элемента мотивации. Проанализированы недостатки материальной мотивации труда и действие механизма материальной и нематериальной мотивации труда на предприятиях. Определены основные интересы работников и особенности внедрения в практику новых подходов к управлению мотивационными процессами на предприятиях Украины.

Ключевые слова: оплата труда; заработная плата; мотивация; материальное стимулирование.

Vitalina V. Krivosheeva, Larysa V. Vasiurenko

MATERIAL STIMULATION AS A PRIORITY DETERMINANT OF THE PERSONNEL MOTIVATION MECHANISM AT THE ENTERPRISES

The role of work motivation in modern conditions is investigated in the article. The essence and importance of material stimulation of labor as the basic element of motivation are considered. The disadvantages of material motivation of labor and the mechanism of material and intangible motivation of labor at enterprises are analyzed. The main interests of employees and features of implementation of new approaches to the management of motivational processes at Ukrainian enterprises are determined.

Keywords: remuneration; wages; motivation; material incentives.

Peer-reviewed, approved and placed: 01.08.2019.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки можна безперечно стверджувати, що жодна система управління не може благополучно існувати, якщо не буде містити в собі результативну систему мотивації праці, яка спонукала б працівника плідно і якісно працювати для досягнення певної мети. Необхідно розробляти систему мотивації праці, яка

¹ Uzhhorod National University. Uzhhorod. Ukraine.

² Uzhhorod National University. Uzhhorod. Ukraine.

дозволяла б найбільшою мірою об'єднувати потреби і інтереси співробітників з поставленими завданнями підприємства. Висока віддача від підлеглих і ефективно управління нездійсненні без цілеспрямованого і вмілого впливу на мотивацію праці працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у вивчення проблем дії мотиваційного механізму та організації заробітної плати внесли, також, значний інтерес для осмислення проблем оплати праці з вираженою стимулюючою функцією представляють роботи вчених-економістів Л.О. Лещенко [8], Л.І.Нечаюк [10], Н.О. Телкеш [10], В.М. Соболева [11] В.Ю. Філіппов [12] та інші.

Метою дослідження є розкриття змісту заробітної плати та аналіз оплати праці як пріоритетної детермінанти мотивації персоналу підприємств.

Основні результати дослідження. Заробітна плата як економічна категорія є складною і багатогранною. Вона в значній мірі визначає рівень життя населення, а також обумовлює соціальну рівновагу суспільства і в кінцевому результаті впливає на темпи і масштаби соціально-економічного розвитку країни. Приведення механізму організації заробітної плати у відповідність до здійснюваних ринковими перетвореннями в чому залежить від розуміння соціально-економічного змісту заробітної плати, особливостей її формування, ступеня реалізації її мотиваційної функції, всебічного розкриття цієї категорії.

У світовій економічній науці існує безліч варіантів визначення заробітної плати. Однією з перших спроб зрозуміти економічну природу заробітної плати був погляд на неї з позицій «мінімуму засобів для існування». Відповідно до цієї концепції заробітна плата розглядається як грошовий вираз прожиткового рівня найманих працівників. При зростанні доходів працівників поліпшуються умови їх існування, що викликає приріст населення, і значить і збільшення пропозиції на ринку праці. У свою чергу збільшення пропозиції призведе до зменшення заробітної плати, а, значить, і до подальшого скорочення пропозиції на ринку праці.

Одним з напрямків трактування заробітної плати як ціни ресурсу є теорія людського капіталу. Під ним розуміються інвестиції в розвиток знань, навичок і здібностей людини, що підвищують ефективність його праці. Інвестиції в людський капітал – це витрати на освіту, підтримку здоров'я, поліпшення житлових умов і відпочинку, підвищення кваліфікації.

Мотивація, що визначає ставлення до діяльності – це особистісне спонукання до діяльності, засноване на потребах особистості, її ціннісних орієнтаціях, інтересах. Мотиви, що впливають на процес адаптації, дуже різноманітні. Серед них в першу чергу слід назвати інтерес до діяльності, почуття обов'язку, прагнення до професійного росту.

Для мотивації немає однакових способів, які можна застосувати для всіх людей, що живуть в різних країнах, так як всі люди – надто різні, відрізняються один від одного природою, вихованням, культурою, менталітетом.

Мотивація це заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості співробітників у своїй професійній діяльності, які можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну основу.

Матеріальне стимулювання – це сукупність різних видів матеріальних благ, які співробітники отримують за свою пряму участь в підвищенні

виробництва, збільшення прибутку, поліпшення результативності роботи підприємства за рахунок свого професіоналізму, творчого підходу і дотримання всіх правил і приписів.

Тим часом, матеріальне стимулювання може виражатися не тільки в коштах у вигляді премій, бонусів і надбавок, воно ще буває у вигляді бенефітів, або додаткових умов до соцпакету.

Нематеріальна мотивація – це заохочення співробітників за якісну роботу, яка ніяким чином не впливає на їх заробітну плату та інші виплати.

Говорити про пріоритетність матеріальної мотивації та її більшої ефективності, в порівнянні з нематеріальною, не завжди виправдано, хоча матеріальна мотивація має певні переваги.

Зокрема, вона є найбільш універсальною, так як, незалежно від займаного положення, працівники більше цінують грошові заохочення і можливість розпоряджатися отриманими коштами.

У деяких випадках працівники навіть готові проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти.

Справа в тому, що дія інструментів нематеріальної мотивації передбачає певні обмеження: якщо абонемент у фітнес-центр в якості заохочення можна використовувати тільки за призначенням, то його грошовий еквівалент – за своїм бажанням.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є винагорода за працю, і при цьому найголовнішим є визначення величини зміни заробітної плати (табл. 1).

Таблиця 1. Фактори мотивації працівників організації, авторська розробка

Матеріальні	Нематеріальні
<ul style="list-style-type: none"> - Заробітна плата, відповідна ринкової. - Персоналізація компенсацій. - Преміювання за результатами роботи підрозділу і організації в цілому. - Винагорода за вислугу років. - Доплата за інтелект. - Додаткові відпустки. - Доплата на харчування. - Забезпечення спецодягом. - Позики на придбання житла. - Доплата на лікування працівників або ветеранів. - Новорічні подарунки та подарунки до ювілеїв. - Доплата на паливо. - Оплата проїзду. - Оплата спортзалу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Справедлива система оплати праці. - Можливості використовувати свій інтелектуальний потенціал. - Можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації. - Віддалена робота. - Гнучкий графік роботи. - Спортивний зал. - Парковка. - Перспективи кар'єрного росту. - Система формування резерву кадрів. - Соціальна захищеність працівників. - Створення безпечних і комфортних умов праці. - Перспективна програма модернізації обладнання. - Сприятливі умови роботи в колективі. - Система адаптації. - Система зворотного зв'язку і транслявання цінностей корпоративної культури. - Регулярні зустрічі працівників з керівництвом.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Зауважимо, у кожного свої уявлення про шкалою цінностей.

Співробітники визнані найбільш важливими активами сучасних організацій як практиками, так і вченими. Задоволеність співробітників підкреслюється як один з найбільш важливих факторів постійного поліпшення і задоволеності клієнтів в більшості класичних публікацій з управління якістю. Двома часто згадуваними мотиваторами є гроші і задоволеність роботою.

Гроші є вирішальним стимулом для мотивації роботи. Це засіб обміну і засіб, за допомогою якого співробітники можуть купувати речі для задоволення своїх потреб і бажань. Він також служить оціночною картою, за допомогою якого співробітники оцінюють цінність, яку організація надає своїм послугам. Співробітники також можуть порівнювати свою цінність з іншими факторами на основі їх оплати. На додаток до своєї обмінної вартості гроші також мають символічне значення. Співробітники намагаються підтримувати справедливість між внеском, який вони вносять в свою роботу, і результатами, які вони отримують від неї. Це порівнюється з передбачуваними входами і виходами інших в організації. Співробітники вважають, що з ними поводяться справедливо, коли відношення їх витрат до їх результатів еквівалентно іншим співробітникам, з якими вони працюють. Справедливе поводження спонукає співробітників проявляти справедливість у відносинах з колегами і організацією.

Теорії підкріплення і очікування також свідчать про мотивуючу силу грошей. Відповідно до теорії підкріплення, якщо оплата залежить від продуктивності, це буде стимулювати співробітників підтримувати високий рівень зусиль. Відповідно до теорії очікувань, гроші будуть мотивувати в тій мірі, в якій співробітники сприймають їх як джерело задоволення їх особистих цілей, і в тій мірі, в якій вони вважають, що їх оплата залежить від критеріїв ефективності.

Згідно з опитуванням Work.ua, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Кар'єрне зростання цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних.

Монетарний підхід роботодавців до мотивації повністю виправдовує себе. На думку респондентів, саме перспектива додаткового доходу мотивує їх більше, ніж що-небудь інше. Гроші як стимул лідирують з великим відривом, але в трійку головних мотиваторів увійшли навчання персоналу і перспективи кар'єрного росту.

Помітно також, що чим менше роботодавці займаються мотивацією співробітників, тим важливіше для них грошові заохочення.

Крім стимулюючих до роботи факторів є ще речі, які допоможуть роботодавцю якщо не збільшити продуктивність праці, то хоча б утримати цінного співробітника, навіть якщо він збирається звільнитися.

Який спосіб мотивації персоналу самий найефективніший?

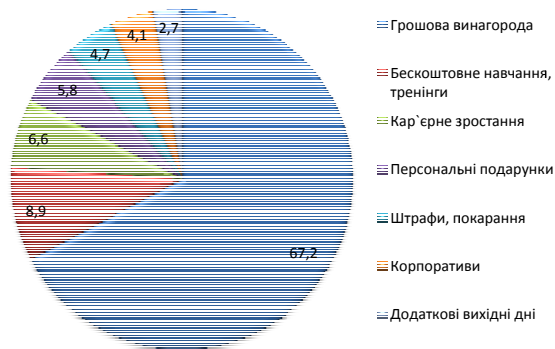


Рис. 1. Дані опитування work.ua, авторська розробка

Зрозуміло, що гроші – це мотиватор продуктивності праці. Гроші можуть мотивувати деяких людей при певних умовах. Щоб гроші могли мотивувати роботу співробітника, на підприємствах повинні бути дотримані чотири умови.

1. Гроші повинні бути важливі для працівника.
2. Працівник повинен сприймати гроші як пряме винагороду за результат.
3. Працівник повинен сприймати граничну суму грошей, пропонувану для виконання, як значну.
4. Керівництво повинно мати право на свій розсуд винагороджувати високопродуктивних співробітників великою кількістю грошей.

Всі чотири умови зустрічаються рідко. Не всі співробітники мотивовані грошима для підвищення продуктивності. На співробітників, які за своєю суттю мотивовані, навряд чи будуть впливати грошові стимули. Крім того, гроші, ймовірно, стануть сильним мотиватором для співробітників, які зосереджені на задоволенні потреб нижчого порядку (базових потреб, критично важливих для виживання), але навряд чи це зробить такий же вплив на тих, у кого всі їхні, нижчого порядку, потреби задоволені. Що стосується другої умови, підвищення заробітної плати часто визначається стандартами оплати праці, вартістю життя, і поточними і майбутніми фінансовими перспективами організації, а не рівнем ефективності кожного співробітника. У сучасній економіці багато працівників не отримують підвищення, і для таких працівників, сума збільшення, взятого додому після сплати податків, навряд чи буде сприйматися як істотна винагорода за результати. Таким чином, оскільки малоімовірно, що будуть виконані всі умови, необхідні для мотивації грошей для підвищення продуктивності, малоімовірно, що гроші можуть бути успішно використані для підвищення продуктивності.

Багато керівників впевнені, що їхні дії з управління колективом, з постановки цілей, виконання різних завдань і дотримання суворої дисципліни будуть сприйматися їхніми підлеглими як гідний приклад і будуть надихати їх на роботу, яка відповідає очікуванням керівництва.

Найчастіше відсутність такого ентузіазму в роботі спостерігається там, де немає особистого інтересу. Працівникам дуже важливо розуміти, який їхній особистий успіх пов'язаний з успіхом колективу, і те, що додаткові витрати енергії, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримують від адміністрації. Але у них повинна бути можливість відчутти свою самостійність і незалежність. В даному випадку особливу роль грає ефективне управління трудовим процесом, що забезпечує зацікавленість працівників у високопродуктивній праці і вдосконалення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Грунтуючись на результатах опитування, можна припустити, що знизити гостроту існуючих проблем на підприємствах в деякій мірі можна не тільки через систему матеріального, а й нематеріального стимулювання, використовуючи найбільш прийнятні й ефективні методи мотиваційного впливу на працівників з урахуванням життєвих потреб, що лежать в основі їх трудового поведінки.

Висновки та перспективи подалі досліджень. Після аналізу можемо дійти таких висновків: при побудові системи стимулювання керівнику підприємства слід пам'ятати, що не можна стимулювати всіх працівників однаково. Це допоможе менеджеру зробити систему мотивації економічно ефективною.

На сьогоднішній день, неможливо ефективно керувати організацією, яка не досягла зацікавленості персоналу (компанії), яка, в свою чергу, не може бути здійснена без наявності мотивації. Мотивація персоналу є «камнем спотикання» не тільки для кожного фахівця, але і звичайно для керівника. Успіх компанії не може бути досягнутий без працюючих з повною самовіддачею співробітників, а також без прихильності персоналу компанії цілям, місії та принципам. Наявність однієї системи мотивації може успішно функціонувати на одному підприємстві і абсолютно не «спрацьовувати» (діяти) на іншому. Економічна ефективність будь-якого виду людської діяльності встановлюється переслідуваними цілями, в основі яких лежать мотиви, інтереси і потреби суб'єктів праці.

Мотивація до ефективної віддачі праці є однією з найголовніших питань управління персоналом для будь-якого підприємства. Системи мотивації праці працівників підприємства повинні постійно вдосконалюватися, тому що існує загроза зростаючого дефіциту висококваліфікованих працівників на виробництві. Залучення, а головне, утримання на підприємстві співробітників з високими професійними і кваліфікованими якостями – основне завдання, вирішити яку допустимо тільки при досягненні високого рівня мотивування персоналу.

1. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103-112.

Hryshchenko V. Innovatsiini pidkhody do udoskonalennia systemy motyvatsii personalu malykh pidpriemstv Ukrainy v suchasnykh umovakh hospodariuvannia / V.F. Hryshchenko, M.S. Chernova.// Marketynh i menezhment innovatsii. 2011. № 1. S. 103-112.

2. Даниук В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Даниук // Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 32-36.

Daniuk V. Motyvuvannia yak chynnyk aktyvizatsii trudovoi povedinky / V. Daniuk // Ukraina: aspekty pratsi. 2008. № 4. S. 32-36.

4. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

Економіка праці та соціально-трудова відносина: Navch.-metod. posibnyk / Za zah. red. prof. Kachana Ye. P. Ternopil: TDEU, 2006. 373 s.

5. *Іванов С.Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38.

Ivanov S.L. Rol nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini / S.L. Ivanov // Naukovi pratsi NDFI. 2010. № 5. S. 34-38

6. *Корольова К.* Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. 2008. №2. С.50-55.

Korolova K. Vzaiemozviazok motyvatsii i rinvnia profesiinykh dosiahnen / K. Korolova // Personal. – 2008. №2. S.50-55.

7. *Криворучко О.М.* Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 98-105.

Kryvoruchko O.M. Motyvatsiia trudovoi diialnosti personalu v umovakh ekonomichnoi kryzy / O.M. Kryvoruchko // Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 4. S. 98-105.

8. *Лещенко Л. О.* Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

Leshchenko L. O. Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva / L. O. Leshchenko // Efektyvna ekonomika. 2016. №4. Rezhym dostupu do zhurnalu: <http://www.economy.nauka.com.ua>

9. *Мищенко Н. Г.* Особливості формування ресурсного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації / Н. Г. Мищенко, А. Р. Шарова // Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 51-53. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_13.

Mitsenko N. H. Osoblyvosti formuvannia resursnoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii / N. H. Mitsenko, A. R. Sharova // Torhivlia, komertsiiia, pidpriemnytstvo. - 2014. Vyp. 17. S. 51-53. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_17_13.

10. *Нечаюк Л. І.* Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телкеш. К. : Центр навч. літ., 2003. 348 с.

Nechaiuk L. I. Hotelno-restoranni biznes : menedzhment : navch. posib. / L. I. Nechaiuk, N. O. Telkesh. K. : Tsentri navch. lit., 2003. 348 s.

11. *Соболева В.М.* Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Соболева. К. : Вид-во "Знання України", 2004. 76 с.

Sobolieva V.M. Motyvatsiia trudovoi diialnosti v umovakh perekhodu do rynkovoї ekonomiky / V.M. Sobolieva. K. : Vyd-vo "Znannia Ukrainy", 2004. 76 s.

12. *Філіппов В.Ю.* Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу / В.Ю. Філіппов, А.С. Кучинський // Економіка: реалії часу. 2015. № 3. С. 99-103. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_3_16

Filippov V. Yu. Vykorystannia zarobitnoi platy v yakosti instrumentu motyvatsii upravlinskoho personalu / V.Yu. Filippov, A.S. Kuchynskiy // Ekonomika: realii chasu. 2015. № 3. S. 99-103. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_3_16.