

ВИНАГОРОДА ЗА ПРАЦЮ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено місце винагороди за працю в процесі мотивації персоналу. Вивчено роль матеріальної і трудової мотивації персоналу. Встановлено, що особливістю економічних мотивів є те, що працівники, виконавши доручені завдання, прагнуть отримати винагороду за свою працю. З'ясовано, що економічними важелями, які сприяють ефективній винагороді персоналу підприємств, є заробітна плата, премії, бонуси, відсотки від продажу, різні виплати та пільги. Досліджено механізми поведінки людей у формуванні мотивів до продуктивної праці. Результати дослідження вказали, що для працюючої людини важливим є реалізація таких потреб у праці як: забезпечення матеріального добробуту, самореалізація, досягнення певного соціального статусу, отримання соціальних гарантій, стабільність та впевненість. Встановлено, що рівень матеріальної мотивації безпосередньо залежить від наявності тісного зв'язку між трудовим внеском і винагородою за працю. Такого зв'язку досягають правильною науковою організацією заробітної плати, яка на практиці визначається організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формуванням параметрів заробітної плати. Розкрито напрямки активізації використання ефективної матеріальної мотивації персоналу та нематеріальних винагород. Запропоновано нові способи винагороди за працю в процесі мотивації персоналу.

In the article the place of reward is investigational for labour in the process of motivation of personnel. The role of material and labour motivation of personnel is studied. It is set that the feature of economic reasons is that workers, executing the put asks, aim to get a fee for the labour. It is found out, that by economic instruments, that assist the effective reward of personnel of enterprises there is a salary, bonuses, percents from a sale, different payment sand privileges. The mechanisms of behavior of people are investigational informing of reasons to productive labour. Research results specified that for a working man important is realization of such necessities at labour as: providing of material welfare, self realization, achievement of certain social sttus, receipt of social guarantees, stability and confidence. It is set that the level of material motivation directly depend son the presence of close connection between labour payment and reward for labour. Such connection is arrived at by correct scientific organization of salary, that in practice is determined by the organizationally-economic mechanism of estimation of labour payment of the hired workers and forming of parameters of salary. Directions of activation of the use of effective material motivation of personnel and non-material rewards are exposed. The new methods of reward are offered for labouring the processor motivation of personnel.

Ключові слова: винагорода, гідна зарплата, заробітна плата, мотивація праці, оплата праці, персонал, найманий працівник, роботодавець.

Keywords: reward, deserving salary, salary, motivation of labour, remuneration of labour, personnel, hired worker, employer.

Окреслення проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Мотивація трудової діяльності є специфічним результатом погодження внутрішніх мотивів індивіда та зовнішніх стимулів до праці. Прагнення людини до поліпшення власного матеріального добробуту зумовлює необхідність підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску, а отже, й зростання кількості, якості, ефективності та результативності праці.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Теоретичним та прикладним аспектам мотивації персоналу присвячені праці відомих вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Гейця, Б. Генкіна, О. Герасименко, О. Гнибіденка, О. Грیشнової, А. Колота, В. Лича, О. Левченко, Л. Лісогора, І. Петрової, В. Петюха, М. Портера та ін. Проте сьогодні на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає удосконален-

ня діючих методів винагороди за працю (матеріальної та нематеріальної мотивації).

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем ролі винагороди за працю в мотивації персоналу підприємств зумовлює окреслення таких **цілей**: визначити чинники, які впливають на матеріальну мотивацію трудової діяльності; з'ясувати міру реалізації потреб у праці персоналу; розкрити напрямки активізації використання ефективної матеріальної мотивації персоналу та нематеріальних винагород; запропонувати нові способи винагороди за працю в процесі мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людству необхідний був тривалий час, щоб усвідомити суперечності між розвитком економічної і соціальної сфер та необхідністю підвищення рівня життя працюючих. Адже такі ідеї підривали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва та суспільства, роль особистісного чинника та методи його мотивації, формували громадську думку до радикальних змін. Провідним фахівцем, який послідовно доводив неефективність обмежувальної політики щодо заробітної плати, був американський учений М. Портер, який зазначив: «...політичні рішення, які скеровані на уповільнення темпів зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Варто допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створюватиме сприятливі стимули до пошуку переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати приводить і до підвищення купівельної спроможності, яка дає змогу купувати більше товарів вищої якості» [2, с. 697].

Лі Якокка – видатний менеджер сучасності – наголосив, що «...базою всієї демократії є працівник, який отримує за свою роботу 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка може купити дім, автомобіль, холодильник. Такий працівник втілює у собі ту силу, яка рухає мотор економіки» [5, с. 333]. Реально в Україні за станом на початок 2018 року працівник за годину отримує менше долара (0,8 дол.). Тому проблема зростання заробітної плати перетворилася в нагальну потребу всього суспільства та є важливою передумовою посилення мотивації до праці.

В економічній літературі виділено макро- та мікроекономічні чинники, що впливають на матеріальну мотивацію трудової діяльності, зокрема:

- а) заробітна плата та її динаміка;
- б) залежність рівня зарплати від кількості, якості та результатів праці;
- в) диференціація заробітної плати на підприємстві та суспільстві загалом;
- г) структура особистих доходів працівників та ін. [1].

Для стимулювання працівників до ефективної трудової діяльності роботодавцям необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Для забезпечення такої мотивації необхідно розуміти потреби, інтереси та ціннісні орієнтації найманих працівників. Результати проведеного дослідження показали, що для працюючої людини найважливішим є реалізація таких потреб у праці як: забезпечення матеріального добробуту (46%); самореалізація (28%); досягнення певного соціального статусу (20%); отримання соціальних гарантій (24%); стабільності та впевненості у завтрашньому дні (18%).

Вибір працівниками місця роботи визначають життєві мотиви різних категорій персоналу (табл. 1). Результати дослідження вказують, що для керівників важливо дбати про власний матеріальний добробут (10%), а для робітників – соціальні гарантії (64%). Для працівників віком 31–40 років пріоритетним мотивом є кар'єрне зростання, а для 41–50 років – стабільність та впевненість у завтрашньому дні.

Тому при виборі форм винагороди за працю варто враховувати психологічні особливості людини праці. Адже різні категорії працівників мають розходження у мотивах до праці з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші чинники.

Матеріальна мотивація передбачає прагнення людини праці до визначеного рівня достатку, гідної зарплати, гідного рівня життя і, як правило, залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів персоналу, дієвості системи матеріальних сти-

мулів, що використовують на підприємстві. Отже, винагорода за працю є гідною, коли визнання людської гідності відбувається шляхом закріплення державою таких трудових прав і свобод, а також гарантій їхньої реалізації, зміст яких працівники сприймали б як адекватний і бажаний рівень безпеки і захищеності в умовах економічної і організаційної залежності від роботодавця [4, с. 78].

Таблиця 1

Життєві мотиви персоналу*

| № | Групи | % | Життєві мотиви |
|---------------------|--------------|----|--|
| Категорії персоналу | | | |
| 1 | Керівники | 10 | Поліпшення матеріального добробуту |
| 2 | Спеціалісти | 18 | Кар'єрне зростання |
| 3 | Службовці | 8 | Стабільність, впевненість у завтрашньому дні |
| 4 | Робітники | 64 | Соціальні гарантії |
| За віком | | | |
| 1 | До 30 років | 5 | Поліпшення матеріального становища |
| 2 | 31-40 років | 12 | Кар'єрне зростання |
| 3 | 41- 50 років | 38 | Стабільність, впевненість у завтрашньому дні |
| 4 | 51-60 років | 45 | Соціальні гарантії |

* Уклали автори за результатами, проведеного у 2016 р. соціологічного опитування в Тернопільській області; квотною вибіркою було охоплено 396 працівників

Сутність трудової мотивації полягає в заохоченні окремого працівника та всіх працюючих до активної діяльності, що в результаті принесе задоволення потреб і досягнення намічених цілей підприємства.

Трудова мотивація відзначається безпосередньо виконуваною роботою, її змістом і характером, умовами праці, організацією трудового процесу, режимами праці та відпочинку. Це фактично є внутрішнє мотивування людини, сукупність рушійних сил її поведінки, які пов'язані з процесом праці. Безумовно, кожен працівник має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, перспективі кар'єрного зростання, відчутті самоповаги, самореалізації, якщо результати його праці високо оцінюють. Тому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістом, характером та корисністю праці, а з іншого – зі самовираженням, самореалізацією і самовдосконаленням працівника.

Економічні мотиви вводять у мотивацію персоналу матеріальні важелі заохочення людини до процесу праці, тобто відбувається безпосередній економічний вплив щодо залучення особистості або трудового колективу до конкретного виду діяльності, результатом якого є винагорода за працю. Особливістю економічних мотивів є те, що працівники, виконавши доручені завдання, прагнуть отримати гідну матеріальну винагороду за свою працю задля забезпечення власних потреб [3, с. 84].

Основними формами прямих економічних важелів, які сприяють ефективній винагороді персоналу підприємств, є: заробітна плата, премії, бонуси, відсотки від продажу, різні виплати та пільги. Заробітна плата залежить зазвичай від посади, яку обіймає працівник, його кваліфікації, стажу роботи, якості, кількості, інтенсивності праці, часу роботи.

Найманий працівник буде матеріально зацікавленим у кінцевих результатах власної праці, якщо розмір його грошової винагороди залежатиме від виконання ним поставлених завдань, якості роботи, економії робочого часу, сировини, матеріалів, дисципліни праці. Вищий рівень заробітної плати (порівнянно зі середньоринковим її значенням) дасть змогу роботодавцеві знизити плинність кадрів, а отже, сформуванню стабільний трудовий колектив; вирішити кадрові питання — на вакантні посади такого підприємства буде більший попит.

За умови зниження плинності персоналу роботодавець може зменшити витрати на наймання та навчання персоналу і скерувати вивільнені кошти на підвищення конкурентоспроможності продукції. Високий рівень зарплати дає змогу роботодавцеві відібрати на ринку праці найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успішну діяльність працівників, про-

дуктивність праці яких буде потенційно вищою за середній рівень. За таких умов роботодавець економить значні кошти на навчанні та перекваліфікації прийнятих на роботу. Варто зазначити, що висока заробітна плата є важливим чинником підвищення старанності, відповідальності працівника, ефективності та інтенсивності праці. До цього працівника спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, котра є більшою за середньоринкову, а й побоювання втратити роботу.

Працівник має бути переконаним у тому, що він є невіддільною складовою команди, що від його праці залежить не лише матеріальний достаток його сім'ї, але і кінцевий результат роботи всього трудового колективу підприємства. Коли людина цінує свою роботу, відчуває позитивне ставлення з боку роботодавця і трудового колективу, то виконує її сумлінно та свідомо.

Рівень матеріальної мотивації безпосередньо залежить від наявності тісного зв'язку між трудовим внеском і винагородою за працю. Такого зв'язку досягають правильною науковою організацією заробітної плати, яка на практиці визначається організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників і формуванням параметрів платні відповідно до даної оцінки, вартості послуг трудового потенціалу та ситуації на ринку праці. Використовуючи визначений порядок формування заробітної плати працівників, роботодавець може впливати на інтенсивність, ефективність та якість праці. У практичній діяльності мотиваційний потенціал організації заробітної плати реалізують через побудову тарифної системи, нормування праці та систем оплати праці, що забезпечує взаємозв'язок розміру винагороди за працю з її кількістю, якістю та результативністю. Забезпечення такого взаємозв'язку на практиці означає застосування як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів. Проте на багатьох підприємствах роботодавці в процесі мотивації персоналу застосовують штрафні санкції до працівників, які не виконують або виконують не належним чином доручені завдання. Ще Генрі Форд вважав, що лише два стимули змушують людей працювати: бажання отримати винагороду за працю і страх її втратити. Проте чи працює це сьогодні? У той час, як закордонні фірми для підвищення ефективності праці стимулюють своїх працівників преміями та нематеріальними стимулами (відпустки, безкоштовні поїздки), на українських підприємствах як основний мотиваційний механізм застосовуються штрафні санкції.

Тому важливими напрямками ефективною матеріальною мотивації персоналу мають бути:

- 1) винагороди у вигляді грошових виплат за виконання намічених цілей за встановленими заздалегідь критеріями (економічні показники, показники якості, оцінка співробітника з боку інших осіб);
- 2) використання неочікуваних заохочень та їх позитивне підкріплення, які мотивують персонал краще, ніж прогнозовані;
- 3) спеціальні індивідуальні винагороди, які виплачуються за володіння навичками, необхідними підприємству в даний момент;
- 4) оплата навчання персоналу на тренінгах, курсах або в навчальних закладах;
- 5) виплати до заробітної плати для мотивації здорового способу життя;
- 6) пільгове або безкоштовне харчування в їдальні підприємства;
- 7) недержавне медичне страхування;
- 8) надання пільг і гарантій у межах соціального захисту працівників (соціальне страхування у випадку тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні.
- 9) застосування адресних винагород, орієнтованих на конкретного працівника (придбання житла, оплата підприємством рахунків за мобільний зв'язок; оплата проїзду до місця роботи; поїздок за кордон);
- 10) користування соціальними установами організації: користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;

Адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка визначатиме ці зміни як суттєві. Крім того, стимулююча дія матеріальних винагород спостерігається лише за певного її значення і до певної межі. Тому достатньо ефективним є поєднання різного роду пільг, соціальних заходів, забезпечення реалізації потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які гармонійно доповнюватимуть традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовуватимуть більшу увагу роботодавця на конкретного працівника. У будь-якому разі це позитивно впливатиме на працівника психологічно, створюватиме додаткові мотиви для його трудової активності.

Тому персонал підприємства краще стимулювати за проміжні досягнення, не чекаючи завершення всієї роботи, позаяк великі успіхи важкодосяжні й порівняно рідкісні. Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того потребує внутрішня потреба у самоутвердженні.

Упродовж останніх років фахівці кадрових служб опановують нові способи винагороди за працю. Застосовують не лише класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, а й неекономічні способи стимулювання.

До нематеріальних винагород (неекономічних способів стимулювання) відносимо:

- визнання внеску окремого працівника у результати спільної справи;
- отримання відповідного соціального статусу;
- підвищення на посаді, розширення повноважень, збільшення владних повноважень;
- надання винагород вдячності (дипломи, грамоти, присвоєння звання «кращий працівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії у трудовій книжці);
- винагороди, що високо оцінюють статус співробітника: запрошення як лектора, експерта, радника з окремих питань.
- публічне визнання успіхів, результатів роботи працівника (публікації в газетах, журналах, виступи у програмах телебачення);
- поліпшення умов праці (підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця; облаштування і розмір кабінету; зручна спецформа; надання в користування службового автомобіля;
- можливість участі у конференціях, конгресах, переговорах;
- підвищення корпоративної культури (дотримання традицій підприємства; проведення спортивних змагань, корпоративних свят);
- надання додаткового вільного часу.

Іншими напрямками активізації використання нематеріальних винагород для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати: підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та розвиток організаційної культури; формування у співробітників почуття справедливості, впевненості; побудова ефективних систем зворотного зв'язку; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності; уважне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності; інтеграція співробітників у колектив; створення «єдиної згуртованої команди» шляхом підвищення позитивних емоційних зв'язків та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності.

Висновки. Отже, в сучасних умовах посилюється значення таких мотивів, як самостійність, незалежність у роботі, прагнення повністю реалізувати свої здібності та знання, брати участь в управлінні підприємством. У результаті подальшого реформування економіки, підвищення конкурентоспроможності персоналу й адаптованості людей до ринкового середовища зростає значення мотивів, які пов'язані зі змістом праці, прагненням до самореалізації і самовдосконалення. Тому ефективне управління персоналом має полягати у тому, щоб виявити найвагомші мотиви і засоби заохочення до продуктивної та високоефективної праці.

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Портер М. Международная конкуренция. / М. Портер. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
3. Прохоровська С. А. Вплив заробітної плати на відтворення та використання трудового потенціалу / С. А. Прохоровська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : [зб. наук. праць кафедри УТР і РПС]. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – Вип. 11. – С. 83–85.
4. Прохоровська С. А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудових відносин / С. А. Прохоровська // зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конференції «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки»; 25-26 квіт. 2017 р. – К.: КНЕУ, 2017. – С. 77–80.
5. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Пер. с англ. / Ли Якокка. – Минск: Попурри, 2001. – 416 с.