

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 361.115

**Лазоренко Л.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів та банківської справи  
Університету «Україна»*

### ОСОБЛИВОСТІ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розкрито суть, етапи та способи матеріальної мотивації персоналу, визначено роль зарплати у системі матеріальної мотивації та інші форми оплати праці. Проаналізовано сучасні підходи матеріальної мотивації на прикладі компанії «Оболонь» та «Кока-кола».

**Ключові слова:** матеріальна мотивація, заробітна плата, оплата праці, персонал, винагорода, компенсація.

#### Лазоренко Л.В. ОСОБЕННОСТИ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье раскрыты суть, этапы и способы материальной мотивации персонала, определена роль зарплаты в системе материальной мотивации и другие формы оплаты труда. Проанализированы современные подходы материальной мотивации на примере компаний «Оболонь» и «Кока-кола».

**Ключевые слова:** материальная мотивация, заработная плата, оплата труда, персонал, вознаграждение, компенсация.

#### Lazorenko L.V. FEATURES OF MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS

Essence, stages and methods of material motivation of personnel, is exposed in the article, the role of salary in the system of material motivation and other forms of remuneration of labour are certain. Modern approaches of material motivation are analyzed in «Obolon» and «Coca-cola».

**Keywords:** material motivation, salary, remuneration of labour, personnel, reward, indemnification.

**Постановка проблеми.** Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо встановити, чому люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність поняття матеріальної мотивації, її видів, способів, форм та особливостей застосування в діяльності підприємства розглянуто у працях таких учених, як Д. Аткинсон, О.А. Богуцький, С.С. Занюк, М.Я. Коган, Г.І. Купалова, П.Т. Саблук, В.П. Сладкевич та ін. Нині важливо визначити необхідність розробки сучасних підходів матеріального стимулювання праці з метою забезпечення високої продуктивності та ефективного функціонування організації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування ролі матеріальної мотивації персоналу та її вплив на кінцеві результати діяльності організації в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Американський учений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$M = P_{ду} \cdot V_{дц} \cdot Z_{дц}, \quad (1)$$

де  $M$  – сила мотивації (прагнення);  $P_{ду}$  – сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;  $V_{дц}$  – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);  $Z_{дц}$  – значення досягнення даної мети (цілі) для людини [6, с. 210].

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотива-

ція може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Мотивування трудової діяльності людини зображено на рисунку 1.

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів. На цій стадії відбувається усвідомлення індивідом чотирьох моментів: що він матиме після задоволення потреби; що він мусить зробити, щоб досягти бажаного; наскільки досягне



Рис. 1. Спрощена схема мотиваційного процесу [5, с. 45]

те, чого він бажає; наскільки те, що він може реально отримати, задовольнить потребу.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладє зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконання дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, й уникатиме дій, які асоціюються з частковим задоволенням [3, с. 68].

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

На визначення мотиву працівника не меншого впливу завдають зовнішні фактори, зокрема, економічна ситуація в країні. Якщо держава має більш-менш стабільний економічний розвиток, то матеріальна мотивація відходить на другий план, а перше місце посідає можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток та самореалізація особистості. За умов нестабільної економіки перше місце посідають гроші: величина заробітної плати, можливість отримання додаткових доходів, таких як бонуси, премії, інші види винагороди тощо.

Україна не є винятком у цій ситуації. Адже були часи і в нашій країні, коли матеріальна мотивація займала далеко не перше місце. Але в сучасних умовах гроші як мотив для роботи більшості людей знову виходять на перший план. Падіння рівня життя населення, постійне зростання цін, збільшення тарифів, валютні коливання є причиною невпевненості у завтрашньому дні і бажання людей якщо не накопичити, то хоча б забезпечити поточне своє існування. А це інколи виявляється дуже непросто. Тому гроші відіграють зараз дуже важливу роль у житті кожного пересічного громадянина. З іншого боку, це спрощує мотиваційну політику більшості роботодавців. Їм не потрібно придумувати нові методи стимулювання свого персоналу, а достатньо використати матеріальну мотивацію. Звичайно, для підприємств зараз також не кращі часи для того, щоб збільшувати свої витрати, але як спосіб підвищення власної ефективності і рентабельності доцільно ж все таки це робити.

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих, залежно від результатів їхньої колективної та індивідуальної праці, через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом.

Безперечно, основою матеріального стимулювання працівників підприємств виступає заробітна плата як винагорода за працю, яку, відповідно до трудового договору, роботодавець виплачує працівникам.

Сам механізм стимулювання полягає в тому, що фактичні витрати у поточному періоді порівнюються з нормативом, встановленим у базовому періоді. Зекономлені колективом у результаті раціонального використання сировини і матеріалів або зростання продуктивності праці працівників кошти розподіляються у визначеній пропорції на фонд заохочення і фонд розвитку підприємства.

Система стимулювання працівників підприємства спрямована на посилення матеріальної зацікавленості робітників, керівних та інженерно-технічних працівників і службовців у підвищенні ефективності виробництва, зростання обсягу реалізації та поліпшення якості продукції, збільшення прибутку, під-

вищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Заробітна плата як економічна категорія належить до найскладніших. Поряд із такими категоріями, як прибуток, податки, зайнятість, вона є одним із головних елементів, свого роду нервовим центром суспільного організму.

Для повнішого розуміння сутності заробітної плати як категорії ринкової економіки треба звернути увагу на такі принципові положення [1, с. 321]:

– заробітна плата формується на межі (на стику) відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили;

– заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;

– заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;

– заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень зв'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва та їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати принаймні чотири основні функції, а саме [1, с. 320-322]:

– джерела коштів для розширеного відтворення робочої сили (відтворювальна функція);

– основної ланки мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску (стимулююча функція);

– засобу перерозподілу робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури (регулююча функція);

– забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю (соціальна функція).

У реалізації стимулюючої функції заробітної плати найбільш зацікавлений роботодавець, оскільки саме він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск – прибуток. Організація заробітної плати, як свідчить досвід, завжди є відображенням певної економічної системи і політики владних структур щодо визначення спрямування і ролі розподільних відносин.

При мотивуванні за допомогою матеріальних стимулів необхідно також врахувати неоднозначне відношення різних категорій працівників до заробітної плати. Останнє залежить від спрямованості людини, рівня її кваліфікації, віку, статі тощо.

Як свідчить практичний досвід, більш ефективними з точки зору мотивації є суттєві випадки підвищення заробітної плати, тоді як часті і незначні підвищення розмірів винагороди можуть взагалі не викликати мотиваційного ефекту.

Стосовно частоти виплати заохочень, то раціональним є проведення виплат одразу ж після досягнення результату діяльності. Чим більше проходить часу після виконання роботи, тим більше виникає непорозуміння. Проведення виплат одразу ж після вдалого закінчення роботи працюючого забезпечує більшу його віддачу. Крім того, для забезпечення

ефективного мотивування краще мати необхідний набір стимулів і комплексно їх застосовувати, як, наприклад, матеріальні виплати і похвалу.

Традиційно прийнято вважати, що мотивуючий характер заробітної плати підсилюється при значних підвищеннях її розмірів. Однак у науковій практиці існують підходи, що значно розширюють пізнання особливостей механізму матеріального стимулювання. Заслуговує на увагу ідея М.Я. Когана про трансформацію стимулу, згідно з якою чим вищий рівень організаційного ступеню, на якому перебуває певний стимул, тим нижчий рівень його відчуття працівником [4, с. 222].

Останнє дає підстави для припущення про наявність певної межі можливого зростання заробітної плати, при досягненні якої її стимулююча функція може почати знижуватися, а при подальшому зростанні очевидно і зовсім припинити свій вплив на трудову активність.

Завдання організації системи оплати у підприємстві полягає у диференціації розмірів заробітної плати, яка, з одного боку, має мотивувати працівників до ефективної праці, а з іншого – бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їхньої роботи.

До структури винагороди працівників компанії, яка компенсує їхній трудовий внесок, можуть належати [2, с. 153]:

1. Оплата за базовими тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади встановлюються на основі договорів та угод відповідно до складності роботи, умов праці, змісту, кваліфікації, відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці.

2. Використання «плаваючого» коефіцієнта. Ринок висуває нові, суворіші вимоги до організації заробітної плати. Головною метою застосування механізму оплати праці має бути стимулювання досягнення оптимального корпоративного результату на основі підвищення індивідуальної результативності працівників, що дає можливість кожному працівнику та кожному структурному підрозділу в цілому заробляти в особистих інтересах, інтересах свого колективу і всього підприємства.

3. Ринковий компонент, у якому відображається співвідношення попиту та пропозиції на працю даного виду. Реальні ставки оплати роботи, встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть істотно перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид роботи.

4. Доплати і компенсації за умови праці. Призначенням доплат є компенсація додаткових витрат робочої сили за об'єктивні відмінності в умовах і складності роботи (несприятливі умови, які практично неможливо поліпшити, інтенсивність праці на конвеєрі, робота в нічний час, у вихідні й святкові дні тощо). Компенсації працівникам здійснюються за знання і використання в роботі іноземних мов, за наявність наукового ступеня доктора наук і кандидата наук, відображаючи вищий рівень знань і вмінь працівника.

5. Надбавки і премії. Надбавки і премії використовуються для стимулювання сумлінного ставлення до роботи, підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Різниця між надбавками і преміями полягає в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути нерегулярними, та їх величина істотно змінюється залежно від досяг-

нутих результатів. Премії бувають різних видів: за основні результати господарської діяльності, якісне і своєчасне виконання робіт, економію різних видів ресурсів, ініціативу та особистий творчий внесок працівника у загальний результат діяльності підрозділу тощо.

6. Соціальні виплати. На підприємствах розвинених країн заробітна плата складає, як правило, лише 50-70% від загальних витрат на утримання персоналу. Усе інше припадає на соціальні виплати: оплата транспортних послуг, медична допомога і лікування, харчування протягом робочого дня, підвищення кваліфікації персоналу, страхування життя працівників фірми та їхніх родин, ощадні фонди тощо.

7. Дивіденди. Це доход від акцій підприємства. Розмір дивідендів залежить від виду цінних паперів, які належать акціонеру, доходів фірми і рішення зборів акціонерів щодо розподілу доходів. Порядок виплати дивідендів по акціях устанавлюється спеціальними документами.

У сучасних великих компаніях часто відходять від традиційних систем оплати праці і використовують більш модернізовані. До таких механізмів можна віднести метод визначення величини заробітної плати співробітника як функції двох змінних: внутрішньої цінності його робочого місця і зовнішньої, ринкової цінності цього робочого місця. Традиційна схема компенсації не позбавлена певних недоліків, але її явними безперечними перевагами вважаються наступні характеристики: чіткість, простота, висока ступінь об'єктивності, низькі витрати з управління та адміністрування, врахування ринку праці, особливостей самої організації та кожного окремого співробітника. Вона спирається на посадові інструкції, в яких описані усі функції співробітника, та передбачає надання співробітникам різних пільг.

Нетрадиційна компенсація містить плату за результати і плату за знання. Ці заходи допомагають подолати недоліки традиційної системи компенсації. Методи плати за результати встановлюють пряму залежність між величиною винагороди та результатами праці окремого співробітника, підрозділу або організації в цілому. Використання таких методів дозволяє досягти підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника. Плата за знання ставить величину винагороди у залежність від набутих співробітником професійних знань і навичок, що стимулює процес постійного професійного розвитку.

Вибір методів компенсації для кожної конкретної організації визначається цілою низкою факторів, серед яких стратегія розвитку компанії, стан зовнішнього середовища, організаційна культура і традиції.

Розглянемо використання сучасних підходів до системи оплати праці і матеріального стимулювання працівників в цілому на прикладі компаній ПАТ «Оболонь» та «Кока-кола».

У корпорації «Оболонь» діє єдина і збалансована система оплати і мотивації праці з урахуванням різних категорій посад, результативності кожного і роботи компанії загалом.

Середня заробітна плата у корпорації «Оболонь» майже у 2 рази перевищує середні показники винагороди по галузі (за даними Держкомстату 2013 року).

У 2013 році середній рівень зарплатні на ПАТ «Оболонь» зріс на 5% порівняно з минулим роком. Корпорація «Оболонь» як роботодавець розглядає основну заробітну плату в якості винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці.

Така винагорода встановлюється у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Тарифікація посадових окладів проводиться на підставі оцінки кожної посадової позиції, які відрізняються одна від одної рівнем відповідальності, важливістю виконуваних функцій, ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей, необхідним рівнем кваліфікації тощо.

Винагорода вищих керівників залежить від компетенцій, зони відповідальності та результатів роботи в межах конкретних повноважень. Винагорода за працю членів управління компанією складається з посадового окладу і премії. Коефіцієнт преміювання змінюється відповідно до результатів виконання ключових показників ефективності, зокрема:

- ефективність реалізації проекту з управління витратами;
- дохід від реалізації, млрд грн;
- відсутність масштабних аварій;
- виконання плану уведення потужностей.

Система матеріальних стимулів у корпорації «Оболонь» включає також отримання працівником додаткової винагороди (премії) за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, включають безпосередньо премію, квартальний або річний бонус тощо. Крім того, вони можуть включати також додаткові заохочувальні виплати за спеціальні заслуги, винаходи чи впроваджені інновації. Щорічно проводиться індексація посадових окладів і тарифних ставок з урахуванням зростання споживчих цін в Україні, що є основою зростання зарплатні співробітників корпорації «Оболонь».

У компанії «Кока-кола» політика визначення заробітної плати розроблена таким чином, щоб забезпечити її конкурентоспроможність на ринку праці, відповідність до бізнес-потреб та залежність від ключових результатів бізнесу. Заробітна плата залежить від рівня посади, досвіду працівника, його навичок та результатів роботи. Її розмір коригується відповідно до тенденцій на місцевому ринку праці до рівня, визначеного керівництвом. Як правило, вона адмініструється та обговорюється в сумах, враховуючи податки та відрахування. Компанія сама проводить усі необхідні відрахування відповідно до українського законодавства.

Також працює система винагород для поліпшення результатів роботи, своєчасного і якісного виконання

поставлених цілей. Актуальна система винагород встановлена для працівників Торгового відділу, відділу Логістики та Виробництва. Винагорода має фіксований розмір, який нараховується на щомісячній основі відповідно до виконання визначених критеріїв, наприклад, обсягів продажу та доставки чи ефективності виробництва.

В компанії «Кока-кола» розроблена та впроваджується Програма заохочення працівників з нагоди 5-, 10- та 15-річного ювілею роботи в Компанії. Наприкінці кожного місяця проводиться урочисте свято – День ювіляра! Працівники збираються разом та вітають ювілярів місяця. Керівництво компанії урочисто дарує ювіляру пам'ятний сувенір. З початку дії Програми 756 працівників отримали срібну відзнаку за 5 років роботи в компанії, 193 працівника – золоту відзнаку за 10 років, 76 працівників за 15 років сумлінної праці в компанії отримали спеціальний подарунок – кришталевий глобус.

**Висновки.** Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що нині матеріальна мотивація відіграє головну роль в управлінні персоналом, головне місце в якій посідає заробітна плата, величина якої завжди цікавила працівників. Але зважаючи на складні економічні умови і недостатність фінансових ресурсів, роботодавці змушені постійно оптимізувати свої витрати, у тому числі і витрати на оплату праці. Тому використання сучасних підходів до матеріального стимулювання праці і, зокрема, визначення розміру заробітної праці є досить актуальним і сприятиме розвитку діяльності компаній, дасть можливість заощадити її кошти, а з іншого боку, створить справедливі умови для отримання гідної винагороди для персоналу за свою роботу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойчик І.М. Економіка підприємств : навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2001. – 158 с.
3. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посібник / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
4. Коган М.Я. Деякі питання розробки преміальних систем / М.Я. Коган. Зб. праць соціально-економічного механізму стимулювання праці. Т. 4. Вип. 1. – К. : Либра, 2006. – С. 221-229.
5. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент : курс лекцій / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
6. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.