

**О.В. Ульяновченко, д-р екон. наук, професор
член-кореспондент НААН України**

**Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва
В.В. Кривошеєва, асистент кафедри обліку і аудиту,
Луганський національний аграрний університет**

МІСЦЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. У статті розкрито сутність та економічну природу мотивації працівників як головного елемента активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне використання. Досліджені питання пов'язані з визначенням ролі оплати праці в мотиваційному середовищі, досліджуються окремі теоретичні та практичні аспекти мотивації праці управлінського персоналу. Аналізується дія механізму матеріальної та нематеріальної мотивації управлінської праці на підприємстві, пропонуються рішення щодо її поліпшення. Визначено загальні принципи та особливості впровадження у практику нових підходів до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах.

***Ключові слова:** персонал, мотивація, модель мотивації, стимулювання.*

Постановка проблеми. Розвиток і успіх компанії безпосередньо залежить від розвитку її співробітників. Люди є головним ресурсом організації, тому керівники повинні приділяти якомога більше уваги організаційному середовищі, яка, в свою чергу, сприяє залученню співробітників і підтримання їх інтересу в результатах роботи. Політика керівництва з управління людськими ресурсами, яка містить в собі систему принципів і концептуальних підходів до управління персоналом має прямий вплив на те, як будуть розвиватися працівники організації. Працівник безпосередньо сприймає середовище, яке створюється

політикою управління людськими ресурсами, тому не можна стверджувати, що політика буде впливати на персонал. Таке середовище в компанії може називатися мотиваційної.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підвищення продуктивності праці та її мотивації присвячено цілий ряд робіт українських вчених, а саме: О. Кендюхова, Б.Т. Кліяненка, А.В. Черепа, Й.М. Петровича, О.М. Семенова та ін., а також зарубіжних науковців П. Друкера, А. Тоффлєра, В. Іноземцева та ін. Проте стимулювання праці як основний елемент мотиваційного механізму має постійно переглядатися відповідно до існуючих умов праці, конкуренції та підприємницьких цілей.

Формулювання цілей статті.

Метою статті являється розкриття змісту заробітної плати та аналіз динаміки оплати праці як домінант управління персоналом підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Висока продуктивність праці залежить від розуміння важливості і зацікавленості керівництва до мотивування персоналу. Мотиваційне середовище - це сукупність заходів і процедур, які виражаються відношенням керівництва організації до мотивування і залученню співробітників. Мотиваційне середовище є динамічною системою, тому еволюціонує воно разом з фірмою. Для того, щоб створити ефективну мотиваційну середу, вкрай необхідна участь керівництва в реалізації політики управління людськими ресурсами.

Виділяють кілька важливих аспектів, які формують мотиваційну середу:

- визначення керівництвом цілей в сфері управління людськими ресурсами, пов'язані з корпоративною стратегією;
- лідерська роль керівництва в реалізації стратегічних ініціатив;
- реалізація програм, які сприяють підвищенню залучення персоналу.

Розглядаючи мотиваційну середу, як основний інструмент впливу на персонал, можна вважати, що цей вплив в кінцевому результаті буде направлено на основні цілі підприємства.

Оплата праці - основа для мотивації персоналу.

Оплата - один з найважливіших факторів, який впливає на результативність роботи співробітників. У передових компаніях система оплати формуються наступним чином:

- утримування витрат на персонал, в рамках прийнятних економічних показників;
- сприяння мотивації співробітників;
- управління дій працівників для досягнення ними цілей компанії.

На зменшення продуктивності праці впливає незадоволеність працівників, яка викликана неефективною системою компенсацій. Якщо ж система ефективна, то вона підвищує продуктивність, а так само забезпечує продуктивність персоналу і досягнення всіх цілей системи.

Кожна організація використовує ту систему оплати праці, яка відображає мету компанії, філософію управління керівників, а також ресурси, які знаходяться в розпорядженні організації. Мотиваційний механізм заробітної плати має визначальне значення. Однак це значення обумовлене не тільки високою часткою заробітної плати в загальному доході працівника. У свідомості працівника заробітна плата психологічно асоціюється з визнанням його авторитету на підприємстві, побічно висловлюючи його соціальний статус. За допомогою заробітної плати працівник побічно оцінює себе, свої успіхи в роботі порівняно з іншими. Заробітна плата не обов'язково повинна бути високою, але якщо вона виявилася вищою, ніж у колег по роботі, то і мотиваційна дієвість буде відповідна.

Фінансова винагорода займає ключове місце в мотивації праці, а сама суть грошової винагороди для співробітника не закінчується на компенсації витрат часу, сил, мозкової діяльності, які витрачає працівник для того, щоб досягти ті чи інші цілі підприємства.

Мотивування співробітників на виробництві займає одне з головних місць в управлінні персоналом, так як воно є основною причиною їхньої поведінки. Направлення працівників на досягнення цілей організації по суті є необхідним завданням керівництва персоналом.

Основне місце в системі мотивації праці займає заробітна плата. Вона є головним джерелом підвищення добробуту трудящих, оскільки становить три чверті їх доходів. Заробітна плата робітників і службовців організацій являє собою їхню частину в фонді індивідуального споживання національного доходу в грошовому еквіваленті. Як головна форма необхідного продукту вона повинна бути розподілена в залежності від кількості і якості витраченої праці і його індивідуальними і колективними досягненнями.

Фінансове заохочення, точніше форми його отримання, працівник сприймає як свідчення його цінності для організації, які в свою чергу позначаються на самооцінці співробітника, і прямо говорять про його соціальний статус. Тобто оплата, яку отримують працівники, є показником особистої і професійної самореалізації.

Жодне підприємство не буде існувати без правильно підібраної стратегії мотивації праці, не кажучи вже про його зростання і вдосконалення. Це фундамент ефективного управління персоналом і важливий фактор поліпшення функціонування організації. Тому оплата праці відіграє одну з найважливіших ролей в заманюванні, мотивуванні і підтримуванні в організації продуктивної робочої сили, як наслідок, ефективної роботи.

Для того, щоб уявити мотивацію, використовують системний і процесний підходи. Системний підхід пропонує дивитися на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну структуру. Процесний підхід, в свою чергу представляє мотивацію як суцільний процес народження мотивів. Об'єктом і суб'єктом мотивації - є особистість. Особистість має різні вроджені та набуті потреби.

Трудове середовище покликане допомогти людині досягти своїх цілей шляхом ефективної роботи на благо потреб організації.

Це завдання вирішується тільки за допомогою створення потужних мотивів трудової діяльності людини.

Кінцевим пунктом мотивації і головною частиною структури мотивації в цілому є праця і його оцінка. Саме від цього залежить оцінка ефективності мотивації праці на підприємстві. Особистість працівника з точки зору мотивації може бути охарактеризована чотирма основними елементами:

- психологічною структурою;
- ціннісною структурою;
- потребами
- інтересами.

Потреби - це те, що необхідно особистості для засобів і умов власного існування і самореалізації, а також прагнення до сталого збереження балансу з середовищем існування. Основні засади, які характеризують потреби представлені змістовними теоріями мотивування.

Деякі потреби мають безпосереднє відношення до проблем праці пов'язані з мотивацією і має конкретно-трудовами призначеннями. Серед них слід акцентувати увагу на:

- потреби в самоповазі (чесна трудова діяльність, яка не залежить від контролю і оплати праці),
- потреба в самоствердженні (високі кількісні та якісні нормативи праці заради схвалення і авторитету).

Крім цих потреб, які можна назвати змістовними потребами, в процесі праці виникають потреби в справедливості і в задоволенні очікувань - процесні потреби.

Характер потреб визначається психологічної та ціннісної структурами особистості.

Складовими психологічної структури є: характер і темперамент особистості, її спрямованість, схильність, здібності, обдарованість, продуктивність.

Ціннісна структура особистості - це сукупність різних цінностей, тобто уявлень людини про основні і головні стратегічні завдання життя і своєї трудової діяльності, про засоби і методи досягнення цих цілей. Якщо психологічна структура людини є вродженою, то формування ціннісної структури здійснюється в процесі виховання і освіти. Якщо потреби говорять про те, що необхідно людині і що вона потребує, то психологічна структура говорить про його можливості, а ціннісна структура покликана відповісти на питання чи є необхідність в задоволенні цих потреб з точки зору цінностей людини, в свою чергу інтереси пояснюють як, коли і де діяти щоб задовольнити людині свої потреби.

Інтереси бувають матеріальні і нематеріальні. Матеріальні (економічні) інтереси - це ті інтереси, які відносяться до грошових і матеріально-речовим способам задоволення потреб. Звідси інтерес працівника до рівня оплати праці, який йому відповідає, розміром преміювання, пільг та компенсацій за несприятливі умови праці і т.д. Нематеріальні інтереси - це інтереси до знань, науки, мистецтва, спілкування, культури, суспільно-політичної діяльності і т.д. Кожна з потреб народжує різноманіття інтересів. Людина втілює інтереси і задовольняє свої потреби у зовнішньому середовищі в тому числі і в трудовій. Завданням трудового середовища в моделі мотивації праці є створення мотивуючих умов для ефективної роботи людини на виробництві. Завдання праці представляють собою речі завдяки яким люди впливають на предмети праці і видозмінюють їх. До засобів праці відносяться машини і обладнання, інструменти та пристосування, будівлі та транспорт і т.д. Технічний стан цих коштів, їх ступінь зношеності, використання передових технологій впливають не тільки на продуктивність, але і сумлінність праці працівників, а так само на їх мотивацію.

Мотивація здійснюється в значній мірі через стиль управління прийнятий в організації.

Погано продуманий і організований виробничий процес негативно відбивається на стимулюванні працівників.

Система мотивування, прийнята в організації, має пряме відношення до мотивації праці її співробітників

Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів для включення відповідних мотивів. В якості стимулів можуть виступати матеріальні предмети, дії інших людей, що надаються можливості, надії, та ін. Зусилля людини, його працьовитість, наполегливо, сумлінність, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед компанією, безпосередньо залежить від впливають стимулів.

Сенс економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог, отримують певні матеріальні вигоди, що підвищують їхній добробут. Вони можуть бути прямими (фінансовий дохід) або непрямими (вільний час).

Основними формами грошових доходів, пов'язаних з трудовою діяльністю, є заробітна плата, підприємницький прибуток, різного роду виплати та пільги.

Вільний час займає далеко не останнє місце для мотивації персоналу.

Вільний час представляють в таких видах, як:

- скорочення робочого дня або збільшення відпустки, покликаних компенсувати підвищені фізичні або нервово-емоційні витрати організму,
- ковзний або гнучкий графік, який робить режим роботи більш зручним для людини, що дає можливість йому додатково займатися власними справами,
- надання відгулів за частку зекономленого часу при виконанні плану праці.

До неекономічних способів стимулювання відносяться організаційні та моральні. Організаційні способи містять у собі мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці.

При мотивації цілями працівник сприймає мету організації як свою власну і прагне до її досягнення, отримуючи задоволення від виконання вимагається для цієї роботи. Причому її результативність багато в чому визначається такими характеристиками цілей як прихильність людини до них, їх прийнятність ясність і реальність.

Мотивація участю в справах організації передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, насамперед соціального характеру, вони залучаються до процесу колективної

творчості, консультування з спеціальних питань; їм делегується права і відповідальність.

Нарешті, мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливою, цікавою, соціально значимої роботи з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дозволяє здійснювати управління над ресурсами та умовами власної праці.

До моральних методів стимулювання відноситься перш за все особисте і публічне визнання. Сенс особистого визнання полягає в тому, що працівники, які відзначилися, згадуються в особливих доповідях вищому керівництву підприємства, видаються йому, отримують право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь, персонально нагороджуються адміністрацією з нагоди свят і сімейних дат. Робітникам і майстрам, які зарекомендували себе подібним чином, надається право постановки особистого клейма.

Публічне визнання носить в собі характер широкого поширення інформації про досягнення співробітників в багатотиражних газетах, що випускаються організаціями, на спеціальних стендах, «дошках пошани», нагородження відзначилися людей почесними знаками, грамотами, внесення їх імен в спеціалізовані книги. Часто публічне визнання здійснюється не сама по собі, а супроводжується заохочення преміями, цінними подарунками та іншим. Специфічними моральними методами стимулювання є похвала і критика.

Похвала має місце бути за будь-якими гідними діями виконавців і навіть самими незначними результатами, отриманими ними, але обов'язково конкретними і сприяють досягненню цілей організації. До неї пред'являються такі вимоги як, послідовність, регулярність, контрастність. Для цього методу властиві перерви, так як при занадто частому використанні його дієвість послаблюється. Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, незаслужена або нещира похвала - демотивують, тому для підвищення її дієвості бажано мати об'єктивні критерії.

Критика, тобто негативна оцінка оточуючими недоліків і упущень в роботі, повинна бути перш за все конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їх усунення і вказувати на їх можливі варіанти

Висновки. Таким чином, для побудови ефективної системи мотивації та оплати праці потрібно врахувати 10 основних принципів:

1. Відповідність завдань оплати праці і мотивації завданням виробництва.
2. Облік мотиваційних чинників, очікувань, потреб персоналу.

3. Виявлення та усунення демотивуючих факторів.
4. Чіткість та прозорість системи винагороди.
5. Справедливість системи оплати праці.
6. Винагорода за індивідуальні і колективні досягнення.
7. Своєчасність виплати винагороди.
8. Система повинна бути комплексною, що включає матеріальне і нематеріальне винагороду.
9. Моніторинг ринку зарплат. Конкурентоспроможність ваших зарплат.
10. Залучення персоналу в проведення тих чи інших змін.

Бібліографічний список: 1. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с. 2. Закон України "Про оплату праці" / Закони України. – К.: Ін-т законодавства Верховної Ради України. – 1997. – Т. 8. – 211 с. 3. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є.П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с. 4. Міценко Н.Г., Радюк І.І. Торгівля, комерція, підприємництво / Н.Г. Міценко. – 2013. – Випуск 15. – С. 32-34.

Ульянченко А.В., Кривошеева В.В. Место организации оплаты труда в управлении мотивационной средой. В современных условиях быстрого изменения рыночной среды именно персонал зачастую становится решающим фактором, и обеспечивает предприятию успешное, долгосрочное функционирование и хорошую репутацию. В статье раскрыта сущность и экономическую природу мотивации работников как главного элемента активизации человеческого фактора, который не только создает материальные предпосылки производства, но и обеспечивает их эффективное использование. Исследованы вопросы, связанные с определением роли оплаты труда в мотивационном среде, исследуются отдельные теоретические и практические аспекты мотивации труда управленческого персонала. Анализируется действие механизма материальной и нематериальной мотивации управленческого труда на предприятии, предлагаются решения по ее улучшению. Определены общие принципы и особенности внедрения в практику новых подходов к управлению мотивационными процессами на украинских предприятиях.

Ключевые слова: персонал, мотивация, модель мотивации, стимулирование.

Ulyanchenko O.V., Krivosheeva V.V. Location of the organization of remuneration in management of the motivational environment. In today's rapidly changing market environment, personnel are often the deciding factor for successful, long-term operation and good reputation. The development and success of the company directly depends on the development of its employees. People are the main resource of the organization, so managers should pay the utmost attention to the organizational environment, which, in turn, helps to attract employees and maintain their interest in the results of work. The human resources management policy, which includes a system of principles and conceptual approaches to human resource management, has a direct impact on how employees of the organization will develop. The employee directly perceives the environment created by the human resources management policy, so it can not be said that the policy will affect the staff. High productivity depends on understanding the importance and interest of the management to motivating staff. High productivity depends on understanding the importance and interest of the management to motivating the staff. The article describes the essence and economic nature of the motivation of employees as the main element of the activation of the human factor, which not only creates the material conditions of production, but also ensures their effective use. Investigated issues are related to the definition of the role of remuneration in the motivational environment, the study of certain theoretical and practical aspects of the motivation of the work of management personnel. The article analyzes the mechanism of material and non-material motivation of managerial labor at the enterprise, proposes solutions for its improvement. The general principles and peculiarities of introduction of new approaches to the management of motivational processes at Ukrainian enterprises are defined.

Keywords: personnel, motivation, motivation model, stimulation.

Стаття надійшла до редакції: 24.08.2018 р.