

УДК 331.101.3

*Вікторія Гудкова, д.е.н., проф.
(завідувач каф. «Економіка та підприємництво»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Ірина Коваленко
(магістр спеціальності «Економіка підприємства»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена дослідженню особливостей системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації є людський ресурс. Показано, що забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації.

Мотивація працівників відіграє провідну роль в управлінні підприємством. Визначено, що вона є опосередкованим керівництвом через інтереси працівників із застосуванням специфічних форм і методів забезпечення їх моральної і матеріальної зацікавленості у виконанні своїх обов'язків, у досягненні високих результатів праці. Дослідження теоретичної складової мотивації та оплати праці дозволяє правильно розставити акценти в діагностиці системи мотивації і допоможе керівникам внести позитивні зміни в кадрову політику, що, у свою чергу, сприятиме зростанню ефективності використання наявного трудового потенціалу, що є важливою детермінантою підвищення результативності та стійкості розвитку підприємства.

У статті розглянуто теоретичні аспекти сучасної системи мотивації та оплати праці на підприємстві. Зокрема, узагальнено основні підходи до тлумачення економічного змісту мотивації та оплати праці, визначено класифікаційні ознаки мотивації праці та структурні елементи системи мотивації та оплати праці, досліджено порядок проведення діагностики стану мотивації праці персоналу на підприємстві.

Ключові слова: мотивація праці, оплата праці, стимулювання, діагностика та оцінка системи мотивації.

© Гудкова В., Коваленко І., 2016

Виктория Гудкова, д.э.н., проф.

(заведующая каф. «Экономика и предпринимательство», Государственный экономико-технологический университет транспорта)

Ирина Коваленко

(магистр специальности «Экономика предприятия», Государственный экономико-технологический университет транспорта)

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена исследованию особенностей мотивации и оплата труда персонала на предприятии. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Показано, что обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

Мотивация работников играет ведущую роль в управлении предприятием. Определено, что она представляет собой опосредованное руководство через интересы работников с применением специфических форм и методов обеспечения их моральной и материальной заинтересованности в выполнении своих обязанностей, в достижении высоких результатов труда. Исследование теоретической составляющей мотивации и оплаты труда позволяет правильно расставить акценты в диагностике системы мотивации и поможет руководителям внести положительные изменения в кадровой политике, что, в свою очередь, будет способствовать росту эффективности использования имеющегося трудового потенциала, является важной детерминантой повышения результативности и устойчивости развития предприятия.

В статье рассмотрены теоретические аспекты современной системы мотивации и оплаты труда на предприятии. В частности, обобщены основные подходы к толкованию экономического содержания мотивации и оплаты труда, определены классификационные признаки мотивации труда и структурные элементы системы мотивации и оплаты труда, исследованы порядок проведения диагностики состояния мотивации труда персонала на предприятии.

Ключевые слова: мотивация труда, оплата труда, стимулирования, диагностика и оценка системы мотивации.

*Victoriia Hudkova, Doctor of Economics, Associate Professor
(Head of Department «Economics and Entrepreneurship»,
State Economy and Technology University of Transport)*

*Iryna Kovalenko
(master of specialty «Economics and Entrepreneurship»,
State Economy and Technology University of Transport)*

FEATURES SYSTEM OF MOTIVATION AND REMUNERATION OF STAFF IN THE COMPANY

The basis for efficient operation of the company is the rational management of the organization, and the main source of the engine and the reserve of any changes in the organization is the human resource. Therefore, ensuring its maximum generation and efficient use – a strategically important aspect of any enterprise. If we look at this process in terms of its constant strengthening and improvement, it should be noted that the key role in it belongs to the personnel management and directly to one of its most important functions – motivation.

Motivating employees has played a leading role in managing the company. It represents indirect leadership by the interests of workers using specific forms and methods of their moral and material interest in the performance of their duties, in achieving high performance work. The study theoretical component of motivation and remuneration allowing right accents in the diagnosis of motivation and helps managers make positive changes in personnel policy, which in turn will boost the efficiency of use of available employment potential, which is an important determinant of improving the effectiveness and sustainability of the company.

In the article the theoretical aspects of modern systems of motivation and remuneration in the enterprise. In particular, summarizes the main approaches to the interpretation of economic substance motivation and remuneration, classification criteria determined motivation and structural elements of motivation and remuneration, studied the procedure of diagnostics of motivation of the personnel in the company.

Keywords: motivation, remuneration, promotion, diagnosis and evaluation system of motivation.

Постановка проблеми. Основним завданням будь-якої організації є максимально ефективно використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому в даний час відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в сторону мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. В даний час багато керівників надають особливого значення змінам, що відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. На наш погляд, це пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги високотурбулентного зовнішнього середовища.

Проведення оцінки ефективного впливу методів і способів мотивації на персонал є одним із головних і складних завдань у практичній діяльності підприємства. Сьогодні таку проблему необхідно вирішувати за допомогою діагностики стану

мотивації праці персоналу, що включає комплекс методів аналізу і соціологічного дослідження для одержання більш достовірних результатів. Це спричиняє необхідність вивчення системи діагностики мотивації та системи оплати праці працівників, спрямованої на зростання ефективності використання наявного трудового потенціалу, що є важливою детермінантою підвищення результативності та стійкості розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення поняття мотивації персоналу було проведено по ряду робіт зарубіжних дослідників: Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля (науковий підбір кадрів і вдосконалення системи економічного стимулювання); Е. Мейо (соціально економічне обґрунтування різних методів управління персоналом); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (змістовні теорії мотивації); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процесуальні теорії мотивації); У. Оучі, П. Друккера (сучасна гуманістична концепція управління людськими ресурсами) [7].

Політичні зміни, які відбулися на початку 90-х років (розпад старої тоталітарної системи) пов'язаний із розвитком досліджень мотивації у вітчизняній науці. Праці А.М. Колота, С.Г. Москвичова та В.М. Соболевої в українській науці є найбільш фундаментальними дослідженнями мотивації. В вище зазначених працях аналізується поняття «мотивація», простежується розвиток мотивації в умовах розвитку української держави, вказуються ефективні методи стимулювання. Вагомий внесок у дослідження проблеми мотивації оплати праці внесли роботи В.В. Дієсперова, Г.Н. Дмитренко, Г.В. Калини, В.Н. Парсяк, Е. Попової та інших вчених.

Однак, більшість теоретичних і практичних питань мотивації персоналу в сучасних ринкових умовах вимагає перегляду існуючих концепцій трудової мотивації, подальшого аналізу й розробки сучасних підходів до формування й розвитку мотиваційної системи на підприємствах [9].

Мета статті – теоретичний аналіз особливостей мотивації та оплати праці на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників. Мотивація – результат багатоступінчастої взаємодії внутрішнього світу людини – першочергово її потреб і стимулів, здатних задовольнити ці потреби, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і з'являється активність, спрямована на його отримання [4].

У класичній зарубіжній і вітчизняній літературі з менеджменту мотивація має різні визначення. Мотивація (за М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі) – процес спонукання себе та оточуючих до діяльності для досягнення як особистих цілей так і цілей організації [6]. У їх розумінні мотивація визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Безліч науковців підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Одночасно слід зазначити, що жодним із учених-економістів не надається власне тлумачення самого поняття «мотивація персоналу».

Мотивація співробітника може бути як внутрішня, залежить від змісту його потреб або ролей, так і зовнішня, яка поділяється на адміністративну, економічну і соціальну [3]. Виходить, що зовнішня мотивація не пов'язана з змістом певної діяльності, але обумовлена зовнішніми по відношенню до об'єкта управління обставинами. Внутрішня мотивація – це мотивація, яка безпосередньо пов'язана з самим змістом діяльності.

Мотивування – це процес впливу на людину шляхом пробудження в ньому певних мотивів. Відповідно, проявом мотивації працівника є безпосередня необхідність виконати роботу певним чином.

Існують два способи мотивування працівника.

Перший спосіб має на увазі зовнішній вплив на працівника, спираючись на мотиви, які спонукають людину до певних дій і призводять до бажаних результатів. Даний спосіб називається стимулюванням, що є одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування.

При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засобів управління людьми застосовується стимулювання [10].

Таким чином, другий спосіб мотивування орієнтований на формування необхідних в роботі мотивів через виховний і навчальний вплив на працівника. Зрозуміло, що цей спосіб складніший і триваліший за часом, так як спирається на внутрішню мотивацію працівника і її підкріплення результатами дій.

Слід зазначити, що головною метою менеджменту будь-якої компанії має стати формування у співробітників внутрішньої мотивації, оскільки саме тоді він починає сприймати себе як першопричину власної поведінки. Як наслідок цього у працівника знижується залежність від позитивних і негативних підкріплень з боку керівництва і зростає самомотивація.

Отже, мотивація працівників відіграє провідну роль в управлінні підприємством. Вона представляє опосередковане керівництво через інтереси працівників із застосуванням специфічних форм і методів забезпечення їх моральної і матеріальної зацікавленості у виконанні своїх обов'язків, у досягненні високих результатів праці [8].

З вище викладеного можна зробити висновок, що мотивація – система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, була створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби. Тому, мотивацію можна розглядати як явище, систему і процес, в залежності від аспекту дослідження.

Мотивація є складною системою, яка включає певні ієрархічні структури (єдність елементів і їх взаємодія). Кожен з елементів у процесі дослідження може розглядатися як самостійна підсистема (складова частина системи, у якій можна виокремити інші складові). З огляду на це, до переваг вивчення мотивації персоналу як системи слід віднести можливість дослідження її компонентів та взаємозв'язків між ними, визначення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [3].

Стійкість слід розглядати в комплексі з такими характеристиками мотивації як сила, усвідомленість, дієвість, орієнтація на процес тощо. У зв'язку з цим, кожна людина в певний період часу характеризується системою потреб, мотивів, інтересів, цінностей, тобто певним мотиваційним станом.

До структурних елементів процесу мотивації можна віднести суб'єкти та об'єкти мотивації. Об'єкт мотивації – персонал підприємств, який формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах: кількість економічно активного населення, загальноосвітній рівень, рівень зайнятості, потенційні резерви робочої сили [1].

Ефективне використання системи мотивації передбачає визначення її нинішнього стану, наявних проблем, протиріч, тенденцій зміни. Ця задача досягається за допомогою діагностики системи мотивації.

Метою діагностики системи мотивації персоналу організації є отримання інформації про недоліки системи, можливості виправлення або цілісного формування нової системи мотивації – від вироблення стратегії мотивації до визначення структури оплати праці [10].

Важливо пам'ятати про такі фактори задоволеності працею (для співробітників), як:

1. Творчий характер роботи. Одноманітна робота викликає незадоволеність у співробітників з яскраво вираженою мотивацією досягнення.

2. Ступінь завершеності робочого завдання. Можливість досягнення кінцевого результату позитивно впливає на ступінь задоволеності працівника його працею.

3. Фізичні умови роботи. Важливо пам'ятати, що люди проводять на роботі практично третину свого життя, тому ті аспекти, які можуть впливати на основні потреби людини (освітленість, запиленість, шум, можливість прийняття їжі, температура і т.п.) дуже важливі для задоволеності працею співробітників.

4. Графік роботи. Важливий показник, значимий для більшості співробітників. При цьому корисно пам'ятати, що, крім особливих обставин (наявність дітей, навчання, тощо.), різні мотиваційні типи персоналу комфортніше почувуються в різних ритмах роботи. Так, співробітникам з господарською або професійною мотивацією важливий гнучкий графік роботи, співробітникам з патріотичною мотивацією він не потрібен, а співробітникам з люмпенізованою – протипоказаний. Мета дослідження всіх аспектів, що впливають на мотивацію – виявити саме задоволеність співробітника даною обставиною, щоб в подальшому прийняти необхідні управлінські рішення.

5. Соціальне оточення. Взаєморозуміння з керівниками, можливість отримання підтримки з боку колег і відповідність очікуванням і вимогам керівника підлеглих. Все це впливає на задоволеність однієї з найсильніших базових потреб співробітника.

6. Система управління. Визначеність і зрозумілість цілей компанії, організація праці, чіткість посадових вимог і обов'язків підвищують мотивацію співробітника в тому випадку, якщо допомагають досягати робочі і особисті цілі.

7. Система стимулювання праці. Вона повинна бути максимально тісно пов'язана з результатами роботи співробітника, і відображати ступінь його відповідальності за результати. Важливо пам'ятати, що оклад має вплив на задоволеність працею, але має слабе відношення до стимулювання активної трудової поведінки. Оклад важливий для співробітника в період адаптації в компанії. Виплати, які залежать від результатів роботи можна розглядати як матеріальний стимул [2].

8. Можливості навчання та розвитку. Для співробітників з професійною мотивацією навчання – це завжди підвищення професійного рівня, тому ми зустрінемо активне, позитивне ставлення до навчання. Позитивно до навчання відносяться співробітники з патріотичною мотивацією. Співробітники з інструментальною та господарською мотивацією демонструють ставлення до навчання від нейтрального до негативного, в цьому випадку потрібні додаткові мотиви. А ось співробітники з люмпенізованою (тобто з вибірковою) мотивацією продемонструють активно негативне ставлення до навчання. При цьому важливо пам'ятати, що навіть для тих співробітників, які потенційно позитивно ставляться до професійного росту та навчання важлива мотивація на навчання. Таким чином, самі по собі можливості навчання та розвитку є мотивуючим фактором, але підходити до цього питання необхідно зважено і обережно, щоб співробітники не відчували, що їх «заганяють» на навчання насильно. Тобто, «перебір» може бути небезпечнішим для мотиваційного фону компанії, ніж відсутність навчання, особливо, якщо результати навчання не

затребувані в процесі роботи і/або професійний ріст не підкріплюється матеріальними стимулами.

9. Оргкультура. Орієнтація на працівника, залучення і заохочення участі працівників у вирішенні проблем організації істотно впливають на задоволеність персоналу своєю працею. Авторитарне управління, формальна організаційна культура знижують мотиваційний фон компанії в цілому і задоволеність працею співробітників компанії.

10. Комунікаційна система. Інформованість персоналу про цілі, стан справ в компанії, перспективи розвитку, інформованість по виробничим і соціальним проблемам організації впливають на відкритий комунікаційний фон, що позитивно впливає на задоволеність працею.

11. Престижність роботи в організації. Імідж компанії в очах споживачів, поставальників, конкурентів і громадськості відіграє велику роль в питаннях задоволеності персоналу працею [5].

Висновки та пропозиції. Закінчуючи дослідження про діагностику, необхідно зазначити, що на основі результатів проведеної діагностики слід провести аналіз ресурсів компанії – що необхідно міняти, що можемо змінити, що не можемо, з яких причин, які додаткові ресурси необхідні, щоб найбільш ефективно відреагувати на ситуацію. Після цього необхідні реальні зміни, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу в компанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Азарова А.О.* Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. *Акмаева Р.И.* Компенсационный менеджмент : управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2012. – 391 с.
3. *Гурова К.Д.* Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К.Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102-104.
4. *Дмитренко Г.А.* Мотивация и оценка персонала : учеб. Пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатов, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 246 с.
5. *Живко З.Б.* Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З.Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65-73.
6. *Ильницкий В.Г.* Человеческий капитал организации: диагностика и управление / В.Г. Ильницкий, М.Н. Гольцева; Федер. агентство по образованию, Белгор. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова, НИИ синергетики при БГТУ им. В.Г. Шухова. – Белгород: Остащенко А.А., 2010. – 143 с.
7. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
8. *Лобанова Т.Н.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
9. *Мончак З.В.* Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З.В. Мончак, С.Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – № 17.4. – С. 198-201.
10. *Стрельчук Є.М.* Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – 2008. – № 8 (86). – С. 124-129.

REFERENCES

1. *Azarova A.O.* Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motyvatsii na pidprijemstvi / A.O. Azarova, O.A. Kovalchuk // Ekonomichnyi prostir. – 2010. – № 5. – P. 53-58.
2. *Akmaeva R.Y.* Kompensatsyonnyi menedzhment : upravlenye vaznagrazhdeniyem rabotnykov: uchebnoe posobyie / R.Y. Akmaeva, N.Sh. Epyfanova. – Sankt-Peterburh: Yzd-vo Polytekhnicheskoho un-ta, 2012. – 391 p.

3. *Hurova K.D.* Formuvannia systemy motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii / K.D. Hurova // *Biznes-inform.* – 2010. – № 4. – P. 102–104.
4. *Dmytrenko H.A.* Motyvatsyia y otsenka personala : ucheb. Posobyе / H.A. Dmytrenko, E.A. Sharapatova, T.M. Maksymenko. – K.: MAUP, 2002. – 246 p.
5. *Zhyvko Z.B.* Analiz ta otsinka systemy motyvatsii personalu yak chynnyka bezpeky / Z.B. Zhyvko // *Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika, polityka.* – 2009. – № 5. – P. 65–73.
6. *Ylntskyi V.H.* Chelovecheskyi kapytal orhanyzatsyy: dyahnostyka y upravlenye / V.H. Ylntskyi, M.N. Holtseva; Feder. ahentstvo po obrazovaniyu, Belhor. hos. tekhnol. un-t ym. V.H. Shukhova, NYY synerhetyky pry BHTU ym. V.H. Shukhova. – Belhorod : Ostashchenko A.A., 2010. – 143 p.
7. *Krushelnytska O.V.* Upravlinnia personalom : navch. posib. / O.V. Krushelnytska, D.P. Melnychuk. – 2-he vyd., pererobl. i dop. – K.: Kondor, 2005. – 308 p.
8. *Lobanova T.N.* Motyvatsyia y stymulirovanye trudovoi deiatelnosti: uchebnyk y praktykum dlia akademycheskoho bakalavryata / T.N. Lobanova. – M.: Yzdatelstvo Yurait, 2015. – 482 p.
9. *Monchak Z.V.* Problema motyvatsii pratsi ta stvorennia motyvatsiinoho mekhanizmu / Z.V. Monchak, S.T. Duda // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy.* – 2007. – № 17.4. – P. 198-201.
10. *Strelchuk Ye.M.* Motyvatsiinyi monitorynh ta otsinka efektyvnosti systemy motyvatsii / Ye.M. Strelchuk, T.L. Kovalenko // *Aktualni problemy ekonomiky: nauk. ekon. zhurnal.* – 2008. – № 8 (86). – P. 124-129.