

УДК 331.101

Л. М. Киш, О. О. Гичак

Вінницький національний аграрний університет

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Розглянуто поняття мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства, проведено аналіз останніх публікацій. Вивчено фонд оплати праці як основний матеріальний стимул на підприємстві. Проаналізовано структуру та динаміку фонду оплати праці на ПСП «Агрофірма Батьківщина», проведено її порівняння з продуктивністю праці та соціальними гарантіями. Визначено місце мотивації праці в системі управління підприємством та мету її посилення. Встановлено роль матеріального та морального стимулювання праці на підприємствах і їх вплив на продуктивність праці.

*Ключові слова:* мотивація, матеріальна мотивація, заробітна плата, премія.

Рассмотрено понятие мотивации труда в системе управления трудовым потенциалом предприятия, проведен анализ последних публикаций. Изучен фонд оплаты труда как основной материальный стимул на предприятии. Проанализирована структура и динамика фонда оплаты труда на ПСП «Агрофирма Батьківщина», проведено ее сравнение с производительностью труда и социальными гарантиями. Определено место мотивации труда в системе управления предприятием и цель ее усиления. Выяснена роль материального и морального стимулирования труда на предприятиях и их влияние на производительность труда.

*Ключевые слова:* мотивация, материальная мотивация, заработная плата, премия.

The concept of motivation of labour is considered in control system by labour potential of enterprise, the analysis of the last publications is conducted. The fund of payment of labour is studied, as basic wage incentive on an enterprise. A structure and dynamics of fund of payment of labour is analysed on ПСП «Агрофирма Батьківщина», her comparing is conducted to the labour productivity and соціальними guarantees. The location of motivation of labour is determined in control system by an enterprise and sweep her strengthening. There was a certain role of material and moral stimulation of labour on enterprises and their influence on the labour productivity.

*Keywords:* motivation, material motivation, salary, bonus.

Результати господарської діяльності будь-якого підприємства залежать передовсім від ефективності використання праці людини – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективній експлуатації обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Сучасна система управління персоналом ґрунтується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Тому актуальними є дослідження впливу мотивації на продуктивність праці людини, а також аналіз її внутрішнього бажання діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Важливо також зрозуміти значення та роль закордонного досвіду системи мотивації працівників. Мотивація праці в сьогоденних ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем.

Втрата інтересу працівника до роботи, його пасивність спричиняють спад ефективності організації. Щоб не допустити втрати потенційного прибутку, менеджер повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для результативного управління людськими ресурсами менеджеру необхідно виділити параметри роботи, які можуть впливати на психологічний стан виконавців,

мотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. У людини почуття співпричетності здатне викликати глибоке психологічне задоволення, дозволяє усвідомлювати себе особистістю. Для більш повної характеристики системи мотивації на підприємстві розглянемо неекономічні засоби стимулювання.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізму мотивації заклали вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастев та ін. Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як О. І. Амоша, С. І. Бандур, Д. П. Богиня, М. Д. Ведерников, О. А. Грішнова, О. І. Гончар, В. М. Данюк, А. А. Чухно та інших, істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації трудових ресурсів. Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, оцінкою дієвості механізму мотивації праці, визначенням невикористаних резервів щодо забезпечення його ефективності в умовах формування конкурентного середовища.

Метою роботи є аналіз мотивації праці, яка є рушійним важелем у процесі управління людськими ресурсами на підприємствах України, зокрема у ПСП «Агрофірма Батьківщина».

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен грамотний керівник намагається переконати підлеглих працювати краще, створити у них внутрішній стимул до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, яка в деяких випадках є більш дієвою та раціональною порівняно з грошовою винагородою за виконану роботу [6].

Стаття ґрунтується на даних інформації ПСП «Агрофірма Батьківщина» (Вінницька область), що функціонує в галузі сільськогосподарського виробництва і є яскравим прикладом ефективної мотивації праці персоналу.

Аналізуючи мотивацію, перш за все необхідно визначити, які професійні мотиви є рушійними для працівників (табл. 1).

Таблиця 1

## Оцінка ролі професійних мотивів працівників, у балах [3, с. 362]

Група респондентів	Заробіток	Соціальний статус, кар'єра	Уникнення покарань	Задоволення від роботи	Самореалізація	Разом
Працівники адміністративних підрозділів	10	10	10	8	10	48
Головні спеціалісти	9	8	8	7	8	40
Робітники	8	7	5	5	6	31
Разом	27	25	23	20	24	119
У середньому по групах респондентів, %	22,6	22,0	19,3	10,8	20,1	32

У всіх групах респондентів основним професійним мотивом є заробітна плата, серед розглянутих чинників найменше працівників заохочує задоволення від роботи. Проте необхідно відмітити, що майже на одному рівні з заробітною платою головним спонукальним фактором є також соціальний статус та кар'єра (22 %). Також значний вплив має самореалізація. Прикметним є те, що значна частина респондентів працює, щоб уникнути покарань (19,3 %).

Отже, основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є у більшості випадків єдиним джерелом доходів населення.

Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [2, с. 59].

Однією з важливих проблем сучасної економіки є встановлення вартості трудових послуг та розмірів заробітної плати. У розвинених країнах з ринковою економікою відбувається підвищення стимулюючої функції тарифної системи оплати праці, що сприяє зростанню кваліфікаційного рівня працівників, а також враховує індивідуальні результати праці кожного з них [1, с. 223].

Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Тому підвищення заробітної плати є ефективним стимулом підвищення продуктивності праці. По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його наймання і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень [7].

Охарактеризуємо динаміку заробітної плати робітників ПСП «Агрофірма Батьківщина» (табл. 2).

Таблиця 2

## Аналіз фонду оплати праці на ПСП «Агрофірма Батьківщина»

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Відхилення (+/-)
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	1287	1546	1864	169
Середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн	107250	128833	155333	48083
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника, грн	993	1276	1726	733
Сума річної премії в розрахунку на одного працівника	14157	16362	21436	7279
Питома вага суми нарахованих доплат та бонусів у фонді оплати праці усіх працівників, %	13,2	12,7	13,8	0,6

Варто відзначити, що за період дослідження фонд оплати праці збільшився на 169 тис. грн. Це обумовлено загальнодержавним підвищенням мінімального рівня заробітної плати та соціальних стандартів. Середньомісячна заробітна плата

по підприємству у звітному році порівняно з базовим зростає на 48083 грн, середньомісячна заробітна плата в розрахунку на 1 працівника у 2012 р. становила 1726 грн, що більше на 733 грн порівняно із 2010 р. Це позитивне явище для досліджуваного підприємства.

Необхідно пам'ятати, що заробітна плата є не лише основним матеріальним стимулом, але й забезпеченням цілого ряду соціальних гарантій. Важливо порівняти розмір середньомісячної заробітної плати з прожитковим мінімумом. Майже в усіх галузях промисловості існують позитивні розходження в рівні середньої заробітної плати і прожиткового мінімуму. Однак не слід забувати також про рівень самого прожиткового мінімуму, який, на наш погляд, в Україні не є економічно обґрунтованим і зростає значно меншими темпами, ніж рівень цін на товари та послуги, і, таким чином, не забезпечує навіть простого відтворення робочої сили [3, с. 361]. Тому охарактеризуємо дані середньомісячної заробітної плати на підприємстві та її зміни порівняно з мінімальними соціальними гарантіями в Україні (табл. 3).

Таблиця 3

**Співвідношення заробітної плати на ПСП «Агрофірма Батьківщина»  
з мінімальними соціальними гарантіями в Україні**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Відхилення (+/-)
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника, грн	993	1276	1726	733
Мінімальна заробітна плата в країні, грн	922	1004	1134	212
Прожитковий мінімум для осіб працездатного віку, грн	922	1004	1134	212
Відношення середньомісячної заробітної плати по підприємству:				
до прожиткового мінімуму, %	1,08	1,27	1,52	0,44
мінімальної заробітної плати, %	1,08	1,03	1,52	0,44

Аналізуючи дані табл. 3, можна зробити висновки про те, що протягом 2010–2012 р. прожитковий мінімум дорівнював мінімальній заробітній платі і становив відповідно 922, 1004 та 1134 грн. За досліджуваний період даний показник збільшився на 212 грн. Відношення середньомісячної заробітної плати по підприємству до соціальних гарантій в Україні збільшилось на 0,44 %. Дана тенденція свідчить про те, що середньомісячна заробітна плата на ПСП «Агрофірма Батьківщина» зростає швидшими темпами, ніж прожитковий мінімум, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці співробітників досліджуваного підприємства.

Значний вплив на обсяг матеріального стимулювання має вибрана на підприємстві форма оплати праці. У сучасних умовах існують різні форми і системи оплати праці, але найбільшого поширення набули: відрядна, погодинна і тарифна. На досліджуваному підприємстві в більшості випадків застосовують погодинно-преміювальну (38 %) та відрядно-прогресивну оплату праці (24 %).

Відрядно-прогресивну оплату праці, як правило вводять тимчасово на найважливіших ділянках основного виробництва. За цієї системи заробіток визначають за виконанням норми виробітку, як і за прямої відрядної оплати, тобто за прийнятими розцінками. У разі перевиконання установленої норми прогресивно

збільшуються доплати до основної відрядної розцінки. Прогресивні доплати нараховують за результатами місячної роботи.

Погодинно-преміювальна – це така оплата праці, коли робітник одержує не тільки заробіток за кількість відпрацьованого часу, але і визначений відсоток премії до цього заробітку [5].

ПСП «Агрофірма Батьківщина» застосовує акордну, непрямую відрядну та відрядно-преміальні системи оплати праці. Проте їх частка менша і становить 48 %.

Акордна система оплати праці – це різновид відрядної оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлено на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну їх виконання.

Непрямую відрядну оплату праці застосовують для допоміжних робітників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних робітників, яких допоміжні обслуговують.

Відрядно-преміальна – система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія звичайно встановлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, завдань із якості продукції або економії витрати матеріальних і інших видів ресурсів [5].

Як бачимо, усі форми оплати праці, застосовувані на підприємстві, враховують матеріальні заохочення.

Аналіз фонду оплати праці та матеріальних заохочень неможливий без аналізу стану і динаміки продуктивності праці (табл. 4).

Продуктивність праці в рослинництві вища, ніж у тваринництві у 1,67 разу (2010) та в 1,95 разу (2012). Позитивними тенденціями є те, що річна продуктивність праці за досліджуваний період збільшилась на 41821,2 грн та зросла денна й годинна продуктивність праці на 166,6 грн та 20,9 грн відповідно.

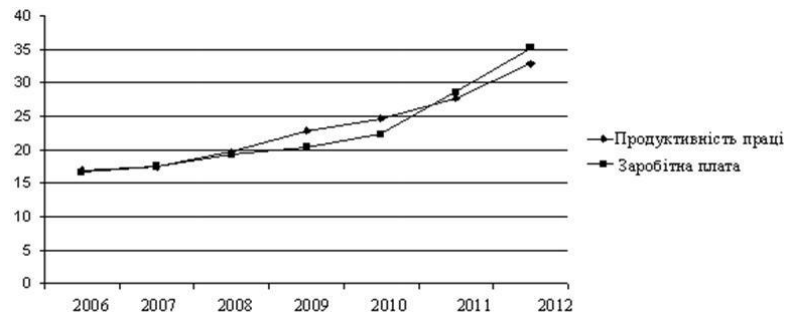
Таблиця 4

Продуктивність праці на ПСП «Агрофірма Батьківщина»

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці на підприємстві:				
річна, грн	60101,9	76762,4	101923,1	41821,2
денна, грн	239,5	307,1	406,1	166,6
годинна, грн	29,9	38,4	50,8	20,9
Продуктивність праці в рослинництві:				
річна, грн	86166,7	92774,2	139484,8	53318,1
годинна, грн	343,3	371,1	555,7	212,4
Продуктивність праці у тваринництві:				
річна, грн	51371,4	61385,7	71789,5	20418,1
годинна, грн	204,7	245,5	286,0	81,3

Аналіз середньої заробітної плати і темпів її зростання завжди пов'язують з темпами зростання продуктивності праці. Розширене відтворення підприємств передбачає, щоб темпи зростання продуктивності праці завжди випереджали темпи зростання заробітної плати. Проведемо аналіз темпів приросту середньорічної заробітної плати на ПСП «Агрофірма Батьківщина» та темпів приросту продуктивності праці (рисунок).

Як бачимо, темпи приросту продуктивності праці на підприємстві випереджали темпи приросту заробітної плати до 2011 р. Така ситуація є цілком закономірною. А за 2011 та 2012 рр. зросли темпи приросту заробітної плати, що загрозливо для підприємства.



Темпи приросту продуктивності праці та заробітної плати на ПСП «Агрофірма Батьківщина»

Зростання продуктивності праці на даний момент є одним з головних завдань ПСП «Агрофірма Батьківщина», оскільки підприємство не може надалі підвищувати рівень заробітної плати такими ж темпами, як до даного часу. Утім зниження темпів приросту заробітної плати призведе до зниження соціальних гарантій.

Зрозуміло, що одним із чинників, який впливає на продуктивність праці, є її мотивація. Розглядають як матеріальний, так і нематеріальний аспекти мотивації.

Економічне стимулювання ПСП «Агрофірма Батьківщина» передбачає доплати та бонуси. Вони можуть бути реалізовані як у грошовому, так і натуральному вигляді. Працівникам підприємства присвоюють почесні звання із виплатою грошової винагороди:

- 1) за підсумком роботи за рік:
  - «Майстер - золоті руки» – із врученням диплома та грошової премії в розмірі 350 грн кожному;
- 2) за підсумком роботи за півріччя:
  - «Кращий майстер» – із врученням свідоцтва та грошової премії в розмірі 170 грн кожному;
  - «Кращий спеціаліст» – із врученням свідоцтва та грошової премії в розмірі 170 грн кожному.

Доплати та бонуси загалом становлять від 13,2 до 13,8 % фонду оплати праці (табл. 2). Причому в 2011 р. їх питома вага у фонді оплати праці знизилась і дорівнювала 12,7 %.

Матеріальні стягнення на підприємстві застосовують у вигляді штрафів. Їх питома вага незначна і не перевищує 5 % від загальної суми фонду оплати праці.

Не слід забувати про застосування сучасних форм і методів нематеріальної мотивації персоналу. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

Щоб з'ясувати залежність продуктивності праці від мотивації працівників, було застосовано кореляційно-регресивний аналіз.

Кореляційно-регресивні моделі дозволяють дати кількісну оцінку зв'язку залежності і взаємозумовленості економічних показників, забезпечують математичний підхід до дослідження існуючих фактичних економічних взаємозв'язків. Ми побудували дві моделі. За залежну змінну в першому випадку було обрано

$Y_1$  – річну продуктивність праці на підприємстві (чистий прибуток у розрахунку на одного працівника), грн;

За незалежні змінні було обрано такі показники, як:

$X_1$  – питома вага матеріальних заохочень у загальній сумі фонду оплати праці, %;

$X_2$  – кількість моральних заохочень у розрахунку на одного працівника, шт.;

$X_3$  – питома вага матеріальних стягнень у загальній сумі фонду оплати праці, %.

У процесі розрахунків отримано таке рівняння кореляційно-регресивної залежності річної продуктивності праці на підприємстві від обраних факторів:

$$Y_1 = -12,864447831 + 1,127472212 X_1 + 0,29919 X_2 + 0,126920 X_3.$$

Модель дозволяє визначити вплив основних видів мотивацій на річну продуктивність праці. Вона є адекватною, про що свідчить значення  $F$ -критерію Фішера (розрахункове значення 4,89298283 більше за табличне значення 0,038514519). Оскільки множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,732864576, можна зробити висновок про тісний прямий зв'язок між обраними незалежною та залежними змінними. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,64710611. Тобто обрані фактори на 65 % впливають на річну продуктивність праці. В отриманому рівнянні всі коефіцієнти при незалежних змінних додатні, тому будь-яке заохочення чи стягнення зумовлюють збільшення річної продуктивності праці. Значення даних коефіцієнтів підтверджують загальну тенденцію: найбільший вплив на продуктивність праці має матеріальне стимулювання, а матеріальні стягнення, хоч і обумовлюють збільшення річної продуктивності праці, але їх вплив найменший.

У другому випадку за залежну змінну було обрано

$Y_2$  – річну продуктивність праці на підприємстві (чистий прибуток у розрахунку на одного працівника), грн;

За незалежні змінні було обрано показники такі, як:

$X_1$  – питома вага погодинно-преміювальної оплати праці в загальному обсязі фонду оплати праці, %;

$X_2$  – питома вага відрядно-прогресивної оплати праці в загальному обсязі фонду оплати праці, %;

$X_3$  – питома вага акордної оплати праці в загальному обсязі фонду оплати праці, %;

$X_4$  – питома вага непрямой відрядної оплати праці в загальному обсязі фонду оплати праці, %;

$X_5$  – питома вага відрядно-преміальної оплати праці в загальному обсязі заробітної плати, %.

У процесі розрахунків отримано такі рівняння кореляційно-регресивної залежності річної продуктивності праці на підприємстві від обраних факторів:

$$Y_2 = 278,368113831 + 0,377971442 X_1 + 0,21591 X_2 + 0,15922 X_3 + 0,126920043 X_4 + 0,15201 X_5.$$

У даному випадку можна визначити вплив форми оплати праці на річну продуктивність праці. Модель адекватна, про що свідчить значення  $F$ -критерію Фішера (розрахункове значення 3,90198443 більше за табличне значення 0,025564719). Оскільки множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,751921371, можна зробити висновок про тісний прямий зв'язок між обраними незалежною та залежними змінними. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,56171012. Тобто обрані фактори на 56 % впливають на річну продуктивність праці. В отриманому рівнянні всі коефіцієнти при незалежних змінних додатні, тому будь-яка форма оплати праці сприяє підвищенню річної продуктивності праці. Значення даних коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про можливе збільшення питомої ваги акордної та відрядно-преміальної форми оплати праці у загальному обсязі фонду оплати праці.

**Висновки.** Отже, заробітна плата є головним мотивуючим фактором у трудовій діяльності працівників та інструментом впливу на ефективність їх діяльності. Усі робітники ПСП «Агрофірма Батьківщина» мають стабільний заробіток у формі основної заробітної плати та почувають себе досить захищеними. Середньомісячна заробітна плата працівника на підприємстві вища за мінімальну заробітну плату в країні та прожитковий мінімум для осіб працездатного віку.

Основною проблемою на ПСП «Агрофірма Батьківщина» є випереджаючий ріст темпів приросту заробітної плати над темпами річної продуктивності праці в 2011–2012 рр., що суперечить основам розширеного відтворення. Тому пошук шляхів підвищення річної продуктивності праці є однією з перспектив аналітичних досліджень на ПСП «Агрофірма Батьківщина».

Як свідчать дослідження, одним з перспективних напрямків вирішення даної проблеми є вибір правильного мотивування праці. На підприємстві застосовують цілий ряд матеріальних стимулів та покарань. Найбільш дієвими є заохочення у вигляді грошової винагороди за підсумком роботи за рік та півріччя. Матеріальні стягнення впливають на річну продуктивність праці позитивно, але незначно. Проте необхідно пам'ятати, що збільшення обсягів матеріального стимулювання не повинне перевищувати 50 % від обсягу фонду заробітної плати [6]. Також доцільно збільшити питому вагу акордної та відрядно-преміальної форми оплати праці з загальному обсязі фонду оплати праці.

#### Бібліографічні посилання

1. **Блонська В. І.** Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці / В. І. Блонська // Економіка, планування і управління в лісо-виробничому комплексі. – 2011. – № 6. – С. 222–225.
2. **Гриньова В. М.** Управління соціальним розвитком промислових підприємств / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 160 с.
3. **Грузіна І. А.** Аналіз системи мотивації праці персоналу (на прикладі промислового підприємства) / І. А. Грузіна // Комун. госп-во міст. – 2010. – № 98. – С. 357–363.
4. **Іванілов О. С.** Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – 2-ге вид. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 728 с.
5. **Небава М. І.** Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навч. посіб. / М. І. Небава, О. О. Адлер, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – Ч. 1: Економіка підприємства. – 117 с.
6. **Тюрина Н. М.** Економіка праці: Дистанційне навчання [Електронний ресурс] / Н. М. Тюрина. – Режим доступу : [http://www.lubbook.net/book\\_332.html](http://www.lubbook.net/book_332.html)
7. **Цимбрило Н. М.** Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Цимбрило. – Режим доступу : <http://www.kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

*Надійшла до редколегії 28.11.13*