

## До питання мотиваційної функції оплати праці

**Марченко Ю. І.**

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
просп. Центральний, 59-а, Сєвєродонецьк, Луганська область, Україна  
anna.n.l@ukr.net*

**Ключові слова:**

*зарубіжний досвід, матеріальне стимулювання, мотивація, оплата праці, працівник, принципи, роботодавець.*

Стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів політики мотивації персоналу в частині заробітної плати, визначенню ключових напрямів її реформування в нинішніх умовах. Зроблено висновок, що в умовах ринкової економіки для підприємств важливою є оплата праці працівників та їх мотивація.

Трудова мотивація і стимулювання в ринковій економіці повинні відбуватися як безперервний процес, що постійно модернізується, під час якого враховуються ціннісні орієнтації і потреби нової людини, соціальні й економічні переваги ринкової економіки, процес, адекватний реальній соціально-економічній ситуації як у країні загалом, так і в конкретній сфері праці.

Заробітна плата як складник системи мотивації персоналу повинна стимулювати зацікавленість працівників і спеціалістів у результатах праці, сприяти диференціації оплати праці залежно від її кількості та якості, раціональному витрачання коштів на заробітну плату, випереджаючим темпам зростання продуктивності праці порівняно з її оплатою. Стосовно безпосередньо діючих систем оплати праці на підприємствах, то вони повинні створюватися таким чином, щоб забезпечити об'єднання працівників підприємства, стимулювати співробітництво та соціальне партнерство.

Для підвищення мотивації працівників за допомогою матеріального стимулу слід керуватися такими принципами: а) позитивне заохочення ефективніше й конструктивніше, ніж негативне, особливо в довготривалій перспективі; б) не передбачуване і нерегулярне преміювання стимулює краще, ніж очікуване й прогнозоване; в) великі й часті премії здебільшого викликають заздрість, невеликі й часті – задоволення. Піднімаючи заробітну плату, необхідно тонко та вміло продумати механізм підвищення винагороди за виконану працю для того, щоб краще мотивувати працівника, при цьому слід тонко та вміло продумати механізм підвищення винагороди за виконану працю.

## To the question of motivational function of payment of labor

**Marchenko J. I.**

*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
pr. Tsentralnyi, 59-a, Severodonetsk, Luhansk region, Ukraine  
anna.n.l@ukr.net*

**Key words:**

*employee, employer, foreign experience, material incentives, motivation, principles, wages.*

The article is devoted to the study of modern aspects of staff motivation policy in terms of wages, identifying key areas of its reform in the current environment. It is concluded that in a market economy it is important for enterprises to pay employees and motivate them.

Labor motivation and incentives in a market economy should take place as a continuous process that is constantly modernized and takes into account the value orientations and needs of the new person, social and economic benefits of a market economy, a process adequate to the real socio-economic situation in the country as a whole labor.

Wages, as part of the system of staff motivation, should stimulate the interest of employees and professionals in the results of work, promote the differentiation of wages depending on its quantity and quality, rational spending on wages, outpacing productivity growth compared to wages. With regard to direct remuneration systems in enterprises, they should be designed in such a way as to ensure the unification of employees, to encourage cooperation and social partnership.

To increase employee motivation through material incentives, the following principles should be followed: a) positive incentives are more effective and constructive than negative ones, especially in the long run; b) unforeseen and irregular bonuses stimulate better than expected and projected; c) large and frequent bonuses are usually enviable, small and frequent – satisfaction. At the same time, raising wages, it is necessary to subtly and skillfully consider the mechanism of increasing remuneration for work performed in order to better motivate the employee. At the same time, raising wages, it is necessary to subtly and skillfully consider the mechanism of increasing remuneration for work performed in order to better motivate the employee.

**Постановка проблеми.** Нині значну увагу привертає проблема неналежного рівня заробітної плати та недосконалість механізму її оплати. Саме оплата праці залишається найважливішим методом підвищення рівня ефективності працівників і значним мотиваційним елементом трудової діяльності. Раціоналізована система оплати праці впливає як на ефективність трудової організації, так і на добробут населення.

Ринкова економіка, сформована на підставі господарювання різних форм власності та підвищення матеріальної мотивації працівників у продуктивній роботі, має базуватися на таких підставах виплати заробітку, які б найбільше сприяли збільшенню обсягу продажів товарів і послуг, підвищенню рівня технічного забезпечення, освіти і професійної підготовки, вдосконаленню організації виробництва і трудового процесу.

Проблема організації оплати праці є однією із найбільш нагальних. Актуальність проблеми зростає на фоні соціально-економічної кризи в країні. Для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулюючу функції і фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних із кількістю, якістю та кінцевими трудовими результатами. При цьому її рівень у нашій країні значно нижчий порівняно з розвиненими державами світу.

Праця та її оплата як ціннісні орієнтири втрачають своє соціально-економічне призначення, що руйнує основи економічного й соціального розвитку суспільства. Під час оплати праці необхідно швидко реагувати на вплив низки факторів суб'єктивного й об'єктивного характеру. Створення механізму правового регулювання оплати праці, що забезпечує зовнішню та внутрішню узгодженість винагороди за працю, позитивну

трудова мотивація та соціальну захищеність працівників, є однією з найбільш актуальних проблем сучасності.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні проблеми організації заробітної плати та її стимулювання завжди були предметом наукових досліджень провідних українських та зарубіжних вчених. Ці питання вивчали А.В. Холодницька [1], К.В. Сокол [1], А.М. Колот [2], Н.Д. Лук'яненко [3], О.А. Дороніна [3], С.М. Прилипко [4], О.М. Ярошенко [4], І.П. Жигалкін [4], В.А. Прудников [4], О.Д. Балан [5] та багато інших.

Незважаючи на значні досягнення у вирішенні питань забезпечення дієвості системи мотивації персоналу, потребує додаткового вивчення проблема реформування системи мотивації працівників у зв'язку з появою нових та удосконаленням її діючих складників, впровадженням сучасних систем заробітної плати, вдосконаленням законодавства, розвитком науки та передового досвіду.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасних аспектів політики мотивації персоналу в частині заробітної плати, визначення ключових напрямів її реформування в нинішніх умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим мотиваційним фактором є заробітна плата, оскільки саме гроші є найважливішим стимулом. Фінансові винагороди мають здатність підтримувати і мотивувати людей до підвищення продуктивності, особливо працівників виробничих компаній, оскільки людина може використовувати ці гроші для задоволення своїх потреб. Тому плата впливає на старанність і відданість працівників, є ключовим мотиватором для них. Численні дослідження також продемонстрували, що винагорода призводить до задоволеності роботою, позитивно впливає на продуктивність працівників. Тобто, оплата праці є одним із важливих факторів матеріального стимулювання працівників.

В сучасних умовах побудови ринкової економіки в Україні одним із важливих завдань держави є розробка такого механізму стимулювання працівників, в якому всі елементи оплати праці відігравали б стимулюючу роль щодо виконання працівником своїх трудових обов'язків. Мотиваційний аспект відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Згідно з теорією мотивації мотиваційний процес розглядається як сукупність послідовних дій, спрямованих на забезпечення зацікавленості працівників у результатах їхньої діяльності.

Організація оплати праці є ключовим складником системи мотивації та основою соціально-трудова відносин найманих працівників, роботодавців і держави, впливає як на ефективність управління трудовими ресурсами, так і на

фінансово-економічні результати функціонування підприємств. Від чітко розробленої ефективної системи мотивації залежить як підвищення соціальної і творчої активності працівників, так і кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності і сфер діяльності.

Дослідження питань мотивації персоналу в контексті оплати праці не втрачає актуальності, оскільки заробітна плата є дуже важливим складником мотивації та ланкою системи соціально-трудова відносин, найскладнішою у вирішенні соціально-економічною проблемою. Вона є визначальним джерелом грошових доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту їх сімей та істотною частиною витрат виробництва, головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, її продуктивності, збільшенні обсягів виробництва продукції, наданні послуг [1, с. 31]. Тому питання, пов'язані із заробітною платою, є дуже важливими не тільки для працівників, а й для роботодавців і держави.

Підтримую думку А. Колота про те, що мотивація персоналу включає багато мотивів: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості, а також розвитку конкурентоспроможності працівника. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління вміють досягати і підтримувати такий рівень роботи, за який платять [2].

Суть мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість роботи, але для цього насамперед необхідно зацікавити кожного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров'я, освіти та іншого [3, с. 33]. При цьому оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами праці. Робітники повинні бути впевнені в існуванні стійких зв'язків між отриманою матеріальною винагородою та продуктивністю праці.

Заробітна плата, на мою думку, наділена подвійною функцією у системі мотивації та стимулювання праці – вона може виступати і стимулом (зовнішнім спонуканням), і мотиватором (внутрішнім спонуканням) до праці залежно від того, хто і як її використовує. В умовах ринкових відносин вона відіграє центральну роль у вказаній системі, тому важливо раціонально її використо-

увати, забезпечивши визначення її розмірів, методи і форми організації не тільки за класичними принципами і нормами, а й відповідно до реальної ситуації. Найбільш вдалим кроком нині може стати перехід від традиційних систем заробітної плати до нестандартних, гнучких форм оплати праці.

С.М. Прилипка, О.М. Ярошенко, І.П. Жигалкін, В.А. Прудников підтримують позицію щодо виокремлення таких принципів правової організації оплати праці: за рівноцінну працю здійснюється рівна оплата; дискримінація в оплаті праці заборонена; оплата праці залежить від трудового внеску працівника й максимальним розміром не обмежується; мінімальний розмір оплати праці встановлюється державою; відповідно до зростання цін він систематично переглядається й підвищується; праця оплачується диференційовано, залежно від складності (кваліфікації), шкідливості умов праці, значення її в економіці й у певному виробництві; оплата праці конкретного працівника встановлюється за угодою з роботодавцем; система й тарифи оплати праці встановлюються колективними договорами й угодами. Оплата праці працівників установ та організацій, які фінансуються з Держбюджету, відбувається на підставі актів КМУ в межах бюджетних асигнувань [4, с. 187–188].

Останнім часом на більшості підприємств мотивація та стимулювання персоналу знаходяться в незадовільному стані. Нині кожному третьому мешканцю України заробітної плати не вистачає для придбання необхідного. Падіння реальної заробітної плати в галузях господарського комплексу України супроводжується зниженням продуктивності праці.

Обмежень або будь-яких встановлених правил щодо мотивації персоналу нині немає. Компанія може мати власний підхід до цього питання. Безумовно, що впровадження такої системи – досить трудомісткий і серйозний процес. Він не можливий без точних розрахунків прибутків і витрат, статистичного і якісного аналізу умов мотивації та результативності проведених заходів. Але не факт, що перші кроки до реалізації матеріальної мотивації принесуть свої позитивні плоди. Вони повинні підкріплюватися врахуванням індивідуальних особливостей, роботою команди, створенням можливостей для професійного росту.

Нині за нових економічних умов набуває важливого значення практичне використання зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу. Оскільки зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні

два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, а саме глобалізацією економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлює необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу.

До найсуттєвіших складників зарубіжного досвіду матеріального стимулювання в країнах із розвинутою ринковою економікою, які здебільшого мають загально-інтернаціональний характер, науковці [5, с. 23–24] відносять:

- повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях, при цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загальноновизнаних зарплато-утворювальних чинників, так і функції відтворення здатності до праці (мінімальний рівень заробітної плати), підвищення її результативності;

- характерна особливість сучасних систем стимулювання в європейських країнах – постійне заохочення нововведень. Так, більшість західно-європейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, застосування нових технологій тощо, пов'язуючи їхній розмір із приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва;

- політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це спроба повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і якість роботи.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту, так і регулярну оцінку персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання стимулює підвищення ефективності праці;

- пріоритетне стимулювання досягнення якісних показників підтверджується також значною перевагою оплати розумової праці на протигагу фізичної. Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників у ФРН на 20%; в Італії і Данії – на 22%; Люксембурзі – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%;

- застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Заробітна плата на основі простої почасової або почасово преміальної системи оплати праці передбачає спокійний, розмірений ритм роботи, що дозволяє зберігати фізичні сили, не виснажує нервової системи, як

це відбувається за погано організованої відрядної форми оплати;

– почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, яка є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Здебільшого це системи, які передбачають преміювання за якісні показники роботи.

Загалом у питаннях оплати праці в розвинених країнах досить великої самостійності надано самим підприємствам, законодавчими ж органами встановлюється лише мінімальний рівень оплати праці, режими праці та відпочинку з досить відчутним впливом профспілок на ці показники.

**Висновки.** Необхідно зазначити, що в умовах ринкової економіки для підприємств важливою є оплата праці працівників і їх мотивація. Трудова мотивація і стимулювання в ринковій економіці повинні відбуватися як безперервний процес, що постійно модернізується, і під час якого враховуються ціннісні орієнтації і потреби нової людини, соціальні й економічні переваги ринкової економіки, процес, адекватний реальній соціально-економічній ситуації як у країні загалом, так і в конкретній сфері.

Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні виробництва та підвищення ефективності роботи підприємств необхідно вдосконалювати системи матеріального стимулювання, винагороди за підсумками роботи, інші форми матеріального заохочення. Крім зарплати і премій (бонусів), система матеріального

стимулювання може включати в себе пенсійні накопичення, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на купівлю житла, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника, різноманітні допомоги, страхування.

Заробітна плата як складник системи мотивації персоналу повинна стимулювати зацікавленість працівників і спеціалістів у результатах праці, сприяти диференціації оплати праці залежно від її кількості та якості, раціональному витрачання коштів на заробітну плату, випереджаючим темпам зростання продуктивності праці порівняно з її оплатою. Стосовно безпосередньо діючих систем оплати праці на підприємствах, то вони повинні створюватися таким чином, щоб забезпечити об'єднання працівників підприємства, стимулювати співробітництво та соціальне партнерство.

Для підвищення мотивації працівників за допомогою матеріального стимулу слід керуватися такими принципами: а) позитивне заохочення ефективніше й конструктивніше, ніж негативне, особливо в довготривалій перспективі; б) не передбачуване і нерегулярне преміювання стимулює краще, ніж очікуване й прогнозоване; в) великі й часті премії зазвичай викликають заздрість, невеликі й часті – задоволення. Піднімаючи заробітну плату, необхідно тонко та вміло продумати механізм підвищення винагороди за виконану працю для того, щоб краще мотивувати працівника.

### Література

1. Холодницька А.В., Сокол К.В. Заробітна плата в системі мотивації персоналу та напрями її реформування в Чернігівській області. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 1 (64). С. 31–37.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Управління оплатою праці як важливим складником соціально-трудових відносин. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*, 2004. Вип. 9. С. 31–34.
4. Прилипко С.М., Ярошенко О.М., Жигалкін І.П., Прудников В.А. Трудове право України : підручник. 5-те вид., доп. Харків : Право, 2014. 760 с.
5. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Економіка АПК*, 2011. № 17–18. С. 20–25.

### References

1. Kholodnytsjka A.V., Sokol K.V. (2013) Zarobitna plata v systemi motyvaciji personalu ta naprjamy jiji reformuvannja v Chernighivskij oblasti. *Visnyk Chernighivskogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu*. 2013. № 1 (64). P. 31–37 [in Ukrainian].
2. Kolot A.M. Motyvacija personal : pidruch. Kyjiv : KNEU, 2002. 337 p.
3. Lukjanchenko N.D., Doronina O.A. (2004) Upravlinnja oplatoju praci jak vazhlyvoju skladovuju socialjno-trudovykh vidnosyn. *Reghionaljni aspekty rozvytku i rozmishhennja produktyvnykh syl Ukrajinu*. 2004. № 9. P. 31–34 [in Ukrainian].
4. Prylypko S.M., Jaroshenko O.M., Zhyghalkin I.P., Prudnykov V.A. *Trudove (2014) pravo Ukrajinu : pidruch*. 5-te vyd., dop. Kharkiv : Pravo, 2014. 760 p. [in Ukrainian].
5. Balan O.D. (2011) Zarubizhnyj dosvid zastosuvannja systemy motyvaciji, oplaty ta normuvannja praci. *Ekonomika APK*. 2011. № 17–18. P. 20–25 [in Ukrainian].