

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ FEATURES OF STAFF MOTIVATION IN THE LABOR PAYMENT CONTEXT

УДК 331.10

Швець В.Я.

д.е.н., професор
ДВНЗ «Національний гірничий
університет»

Іванова М.І.

к.е.н., доцент
ДВНЗ «Національний гірничий
університет»

Саннікова С.Ф.

к.т.н., доцент
ДВНЗ «Національний гірничий
університет»

В даній статті досліджено особливості формування дієвого мотиваційного механізму. При цьому були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу і синтезу для виявлення взаємопов'язаних складових існуючих систем оплати праці працівників. Виявлено, що при використанні сучасних методів оплати праці необхідно враховувати наявність «чистих» типів мотивації: люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, господарський. Доведено, що існують найбільш ефективні системи оплати праці для окремих категорій працівників: 1) керівники, фахівці, професіонали – тарифна та безтарифна; 2) основні працівники – відрядно-преміальна; 3) службовці – погодинно-преміальна; 4) допоміжні працівники – погодинно-преміальна. При визначенні оплати праці нами до використання запропоновано оцінювати виробничий персонал та менеджерів середнього рівня за такими показниками: ступінь організації роботи у підрозділі, здійснення функціональних і посадових зобов'язань, оперативність здійснення наданих доручень, якість здійснення роботи, професійно важливі навички та якості, професійні знання, компетентність та досвід роботи, знання законодавчої і нормативно-технічної документації, базова та набута освіта, підвищення кваліфікації, стаж роботи зі спеціальності, схильність до інновацій, соціально-психологічна стійкість, трудова дисципліна. Після оцінювання рекомендовано виокремити чотири групи, для кожної з яких сформовані рекомендації щодо перебування на зайнятій посаді та преміювання. Перевагою запропонованого методу є використання показника відповідності зайнятій посаді. Висока прозорість оцінювання як для виробничих працівників, так і менеджерів середньої ланки, дозволяє відстежувати власний рівень ділових якостей, перспективи отримання премії, планувати підвищення кваліфікації.

Ключові слова: оплата праці, форми оплати праці, системи оплати праці, мотивація персоналу, оцінювання персоналу, преміювання.

В данной статье рассмотрены особенности формирования мотивационного механизма. При этом были использованы общенаучные и специальные методы системно-структурного анализа и синтеза для определения взаимосвязи составляющих систем оплаты труда работников. Выявлено, что при использовании современных методов оплаты труда необходимо учитывать наличие «чистых» типов мотивации: люмпенизированного, инструментального, профессионального, патриотического, хозяйственного. Доказано, что имеются наиболее эффективные системы оплаты труда для отдельных категорий работников: 1) руководители, специалисты, профессионалы – тарифная и безтарифная; 2) основные работники – сдельно-премиальная; 3) служащие – повременно-премиальная; 4) вспомогательные работники – повременно-премиальная. При определении оплаты труда предложено

оценивать производственный персонал и менеджеров среднего уровня по таким показателям: степень организации работы в подразделении, выполнение функциональных и должностных обязанностей, оперативность выполнения поручений, качество работы, профессиональные навыки, качества, знания, компетентность и опыт работы, знание законодательной и нормативно-технической документации, базовое и дополнительное образование, повышение квалификации, стаж работы по специальности, стремление к инновациям, социально-психологическая устойчивость, трудовая дисциплина. После оценки рекомендуется выделить четыре группы, для каждой из которых сформированы рекомендации по пребыванию на занимаемой должности и премированию. Преимуществом предложенного метода является использование показателя соответствия занятой должности. Прозрачность оценивания, как для производственных работников, так и менеджеров среднего звена, позволяет отслеживать собственный уровень деловых качеств, перспективы получения премии, планировать повышение квалификации.

Ключевые слова: оплата труда, формы оплаты труда, системы оплаты труда, мотивация персонала, оценка персонала, премирование.

The features of the formation of an effective motivational mechanism have been investigated in this article. The general scientific and special methods of system-structural analysis and synthesis have been used to identify interconnected components of existing labour payment of employees. It has been discovered that the existence of "pure" types of motivation: the underclass, tool, professional, patriotic, economic, – have to be taken into account when using the modern methods of remuneration. It has been proved that there exists the most effective pay system for certain categories of employees: 1) leaders, experts, professionals – tariff and tariff-free; 2) basic workers – piece-bonus; 3) employees – hourly-premium; 4) support staff – hourly-bonus. In determining the remuneration we offered to evaluate the production staff and mid-level managers which regard to the following factors: organization level of work in the department, execution of functional and job obligations, given prompt execution of orders, implementation of quality, professionally important skills and qualities, competence and experience, knowledge of legal and technical standards, basic and acquired education, training, experience in the speciality, propensity to innovation, social and psychological stability, labor discipline. It has been recommended to distinguish four groups, which recommendations to remain in the position and to get bonuses having been generated for each after evaluation. The advantage of the proposed method is the use of rate of corresponding to the current position. High transparency of the evaluation both for production workers and for middle managers allows to track their own level of merit, perspectives of getting donus, plan trainings.

Key words: payment, payment forms, payment system, staff motivation, staff evaluation, bonuses

Постановка проблеми. Оплата праці залишається питанням, яке потребує всебічного дослідження і, на жаль, не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Це пов'язано з тим, що працівники, з одного боку прагнуть отримувати більшу винагороду за вкладену працю, а роботодавці, зі свого боку, активно шукають шляхи економії, та не заперечують проти економії на заробітній платі.

Вважаємо, що форми та системи оплати праці, які зараз застосовуються в Україні, достатньо мірою розкривають особливості організації праці, тому найбільш дієвий вплив на кінцевий результат здійснюють, все ж таки, методи мотивації.

Механізми впливу на працівників, у свою чергу, також є достатньо дослідженими, при цьому високий рівень безробіття та складна соціально-політична ситуація в країні, не зменшують уваги до цієї складової оплати праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації в контексті оплати праці залишається доволі актуальним через місце заробітної в системі соціально-трудова відносин. З одного боку, оплата праці є першорядною основою надходжень працівників, з іншого – суттєвою частиною затрат будь якого суб'єкта господарювання та, одночасно провідним фактором забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні визначених кінцевих результатів праці, забезпечення високої продуктивності. Теорії, практики та методології мотивації персоналу в контексті оплати праці присвячені роботи таких авторів як: Л.Л. Бунтовська, Т.О. Галайда, Н.Д. Лук'яненко, Л.І. Міхов, Л.В. Синяєва, В.В. Скриль, К.В. Сокол, А.В. Холодницька та багатьох інших. Однак через складність й широку спрямованість цього питання, на цей час залишається актуальним завдання формування дієвого мотиваційного механізму, пов'язаного з сучасними методами оплати праці.

Варто зазначити, що А.В. Холодницька слушно вважає, що підходити до мотивації працівників слід суб'єктивно, тобто індивідуально, ґрунтуючись на результатах роботи. Так, при заохочуванні адміністративного персоналу необхідно враховувати організаторські здібності, ініціативність, об'єктивність, оперативність, здатність бачити невикористані резерви, мислити перспективно, спроможність аналізувати, узагальнювати, застосовувати на практиці досягнення науки і техніки. При цьому існуючі системи оплати праці зобов'язані забезпечувати соціальне партнерство, об'єднання та стимулювання співробітництва [1, с. 36]. Н.Д. Лук'яненко пропонує підвищувати мотиваційний вплив за допомогою класичних інструментів – преміювання, доплат та надбавок [2, с. 128]. А.С. Собчук ретельно досліджуючи питання організації оплати праці, виокремлює такі проблемні аспекти як скорочення продуктивності та

якості праці через використання загальновідомих в Україні форм оплати праці: 1) тарифної, 2) відрядної (прямої, непрямої, відрядно-преміальної, відрядно-прогресивної, акордної), 3) погодинної (простої, погодинно-преміальної, оплати за посадовими окладами) [3, с. 115]. Хоча кожна з наведених форм має свої переваги та недоліки, тому «приписувати» усім трьом формам однакові недоліки, на наш погляд, не зовсім коректно. Ми згодні із А.С. Собчук, що варто впроваджувати на виробничих підприємствах такі системи оплати праці, зміст яких націлено на повне використання особистих здатностей працівників, утворення додаткових стимулів до збільшення продуктивності праці з абсолютним дотриманням інтересів роботодавця і зростанням взаємної відповідальності шляхом застосування дієвих мотиваційних факторів [3, с. 116].

Метою статті є формування дієвого мотиваційного механізму, пов'язаного з сучасними методами оплати праці.

Виклад основного матеріалу. При формування дієвого мотиваційного механізму, пов'язаного з сучасними методами оплати праці, необхідно враховувати наявність «чистих» типів мотивації, порівняння яких наведено у табл. 1.

Застосування наведених у табл. 1 характеристик персоналу дозволяє керівникам визначитися не тільки з формою оплати праці, а із мотивами, що будуть дієвими саме для конкретно визначених працівників.

При визначенні найбільш ефективних системи оплати праці для окремих категорій працівників, скористаємося рис. 1.

Цікава думка Г.О. Закаблук, яка стверджує, що система мотивації повинна формуватися як система інвестування працівників, тобто оплата праці – це інвестиції у робочу силу за рахунок отриманих результатів [5, с. 112]. Автор радить по-перше, оплату праці орієнтувати не на кваліфікацію (базову чи здобуту під час професійного навчання), а на рівень кваліфікації; по-друге, відмовитися від погодинної оплати праці та замінити її на «плату працівникам заробітної плати за кваліфікацію». Але ж в цьому разі ми отримуємо тарифну форму оплати праці? Тому новизна, що запропонована автором, викликає сумнів.

Серед значної кількості заходів, шляхів, напрямів збільшення заробітної плати, використовуючи мотиваційні та стимулюючі механізми формування та розподілу фонду оплати, доцільно відмітити [5, с. 112-113]:

- максимальне залучення наявних людських ресурсів підприємства до підвищення ефективності виробництва;

- використання гнучких форм оплати праці, які об'єктивно відтворюють витрачені зусилля працівника;

Таблиця 1

Порівняння «чистих» типів мотивації персоналу, форм та особливостей оплати праці

Тип мотивації	Клас мотивації	Характеристика дій працівника	Форма та особливості оплати праці
Люмпенізований	уникаючий	- виконувана робота немає переваг; - низька оплата праці доцільна за умов рівності з іншими; - низька кваліфікація; - протидія підвищенню кваліфікації; - низька активність протидія активності інших; - низька відповідальність, перекладання відповідальності на інших; - мінімізація зусиль	почасова залежна від витрат праці, з врахуванням переробок, премії за загальними результатами роботи підрозділу і всього підприємства
Інструментальний	досягаючий	- праця є інструментом для задоволення інших потреб; - зацікавленість у ціні праці, а не її змісті; - обґрунтованість оплати праці; - максимальне самостійне забезпечення власних потреб	відрядна, з великою часткою змінної частини заробітку, з чіткою залежністю від досягнутих результатів (в першу чергу індивідуальних)
Професійний	досягаючий	- висока зацікавленість у змісті праці; - зацікавленість у праці перевищує рівень оплати; - зацікавленість у вирішенні важких завдань; - можливість самовираження; - зацікавленість у свободі щодо прийняття оперативних рішень; - потребує професійного визнання	почасова (оклад, тариф), заснована на врахуванні відмінностей в рівні кваліфікації працівників або в особливостях виконуваної роботи (посади)
Патріотичний	досягаючий	- ідея покладена в основу будь якої праці; - потребує суспільного визнання участі в успіху; - загальне визнання унікальності та незамінності є головною винагородою	незначна змінна частина заробітної плати заснована на врахуванні трудового вкладу працівника в загальні результати роботи підрозділу (підприємства в цілому)
Господарський	досягаючий	- потребує відповідальності; - загострена вимога щодо свободи прийняття рішень; - не терпить контролю	Відрядна або почасова плата за результатами – індивідуальним або керованою ним групи працівників

Джерело: систематизовано авторами за [4, с. 72]

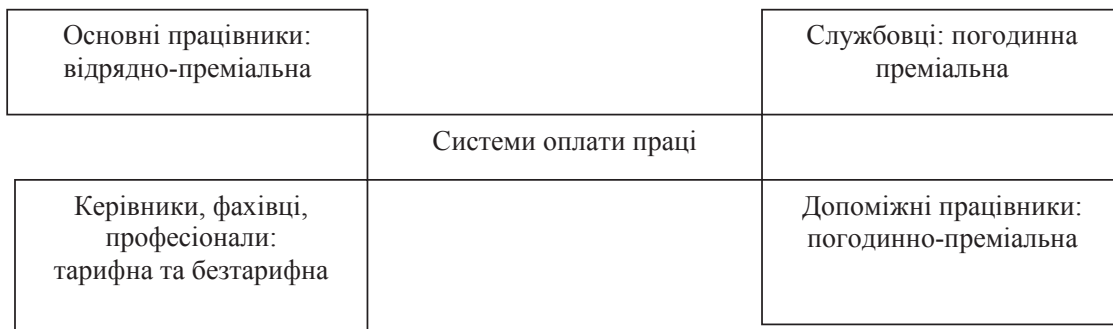


Рис. 1. Системи оплати праці, які використовуються для різних категорій персоналу

Джерело: розробка авторів

– встановлення дієвої системи оплати праці для кожної категорії промислово-виробничого персоналу;
– використання ефективних методів мотивації працівників як за критеріями, так і за досягнення встановлених показників фінансово-господарської діяльності;

– формування компенсаційної частки фонду оплати праці;
– максимальне наближення заробітної плати до якості продукції, що виробляється;
– забезпечення «прозорості» процесу мотивації працівників за ефективне використання ресурсів підприємства;

– підвищення рівня кваліфікації працівниками з метою комплектації підприємства високоякісним кадровим потенціалом.

Відтак, одним з дієвих напрямів мотивації працівників, на наш погляд, є використання механізму внутрішньовиробничого регулювання фонду оплати праці, на який впливають такі фактори [6, с. 276]:

- ступінь використання вартісних оцінок внутрішньовиробничих відносин;
- наявний порядок зв'язку результатів діяльності підрозділів з коштами на оплату праці;
- ступінь самостійності підрозділів щодо прийняття рішень відносно вибору форм оплати праці та мотиваційних методів.

Л.І. Міхов, у свою чергу, присвятив увагу дослідженню показників та умов преміювання працівників [7, с. 93]:

- виконання і перевиконання виробничих завдань щодо випуску продукції і підвищення продуктивності праці;
- робота за технічно обґрунтованими нормами виробництва;
- зниження трудомісткості виготовленої продукції;
- зниження браку;
- здача продукції з першого подання.

Автор пропонує доповнювати основну заробітну плату працівника, що розрахована, використовуючи почасово-преміальну систему, кількісними показниками, а розрахований за від'ємно-преміальною системою – якісними показниками преміювання. Як правило, за двома-трьома показниками та умовами преміювання, що одночасно використовуються на підприємстві [7, с. 93].

Саме визначення показників, що є складовими методологічної бази проведення діагностики сис-

теми мотивації праці, присвячене дослідження В.В. Скриль, який виокремив [8, с. 293]:

- 1) економічні та трудові показники, що характеризують ефективність використання робочого часу, формування трудового потенціалу, обрані форми заробітної плати, рівень загальних витрат на оплату праці персоналу та його розвиток, результативність праці тощо;
- 2) показники руху персоналу;
- 3) показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, демографічної структури персоналу);
- 4) показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу;

Таблиця 2

Показники оцінювання результатів праці і ділових якостей виробничого персоналу та менеджерів середньої ланки

Критерій	Питома вага критерію
Ступінь організації роботи у підрозділі	0,16
Здійснення функціональних і посадових зобов'язань	0,12
Оперативність здійснення наданих доручень	0,12
Якість здійснення роботи	0,12
Професійно важливі навички та якості	0,10
Професійні знання, компетентність та досвід роботи, знання законодавчої і нормативно-технічної документації	0,10
Базова та набута освіта, підвищення кваліфікації	0,09
Стаж роботи зі спеціальності	0,09
Схильність до інновацій	0,05
Соціально-психологічна стійкість, трудова дисципліна	0,05
Всього	1,00

Таблиця 3

Розподіл виробничого персоналу та менеджерів середньої ланки за рівнем їх результатів праці і ділових якостей та рекомендації щодо преміювання

Рівень ділових якостей	Коефіцієнт відповідності займаній посади (КВЗП)	Рекомендації щодо преміювання	Рекомендації щодо перебування на займаній посаді
Ідеальний рівень відповідності	від 0,85 до 1,05	за кожну 0,1 збільшення КВЗП у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (0,85-1,01) розмір премії збільшується на 2%	просування службовими сходами або внесення до кадрового резерву
Верхній рівень відповідності	> 1,05	премія виплачується в повному обсязі	лишається на займаній посаді; просування службовими сходами після підвищення кваліфікації; внесення до кадрового резерву
Нижній рівень відповідності	від 0,75 до 0,85	за кожну 0,1 зниження КВЗП у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (0,85-1,01) розмір премії зменшується на 4%	лишається на займаній посаді; підвищення кваліфікації; якщо результати не покращуються – знизити в посаді
Відсутність відповідності	< 0,75	премія не виплачується	звільнення або зниженню в посаді за умови підвищення кваліфікації

5) показники, що характеризують стан організації та умов праці;

6) показники, що характеризують соціально-психологічний клімат на підприємстві, рівень задоволеності працівників роботою, стан згуртованості, лояльності до підприємства тощо.

Нами до використання запропоновано оцінки виробничого персоналу та менеджерів (табл. 2). Між цими категоріями персоналу, безумовно, є відмінність, яка проявляється у відповідальності за результати праці: так, виробники відповідають за власний вклад у загальний результат, а керівники, окрім власної відповідальності, несуть ще й відповідальність за доручений ним структурний підрозділ.

За результатами оцінювання праці і ділових якостей виробничого персоналу та менеджерів середньої ланки, рекомендовано виокремити чотири групи, для кожної з яких сформовані рекомендації щодо перебування на займаній посаді та преміювання (табл. 3). При цьому ступінь ділових якостей залежить від показника відповідності зайнятій посаді. Перевагами цієї диференціації є висока прозорість як для виробничих працівників, так і менеджерів середньої ланки. Кожний працівник виробничого підприємства має можливість відстеження власного рівня ділових якостей, отримання премії та планування підвищення кваліфікації.

Висновки. При формуванні дієвого мотиваційного механізму, пов'язаного з сучасними методами оплати праці, необхідно враховувати наявність «чистих» типів мотивації: люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, господарський. Доведено, що існують найбільш ефективні системи оплати праці для окремих категорій працівників: 1) керівники, фахівці, професіонали – тарифна та безтарифна; 2) основні працівники – відрядно-преміальна; 3) службовці – погодинно-преміальна; 4) допоміжні працівники – погодинно-преміальна. При визначенні оплати праці нами до використання запропоновано оцінювати виробничий персонал та менеджерів середнього рівня за такими показниками: ступінь організації роботи у підрозділі, здійснення функціональних і посадових зобов'язань, оперативність здійснення наданих доручень, якість здійснення роботи, професійно важливі навички та якості, професійні знання, компетентність та досвід роботи, знання законодавчої і нормативно-технічної документації, базова та набута освіта,

підвищення кваліфікації, стаж роботи зі спеціальності, схильність до інновацій, соціально-психологічна стійкість, трудова дисципліна. Після оцінювання рекомендовано виокремити чотири групи, для кожної з яких сформовані рекомендації щодо перебування на займаній посаді та преміювання. Перевагою запропонованого методу є використання показника відповідності зайнятій посаді, висока прозорість оцінювання як для виробничих працівників, так і менеджерів середньої ланки, що дозволяє відстежувати власний рівень ділових якостей, перспективи отримання премії, планувати підвищення кваліфікації.

Перспективою подальшого розвитку є формування гнучкої системи оцінювання персоналу, яка дозволить реалізовувати кадровий потенціал підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Холодницька А.В. Заробітна плата в системі мотивації персоналу та напрями її реформування в Чернігівській області / А.В. Холодницька, К.В. Сокол // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 31-37.
2. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу : навчальний посібник / Н.Д. Лук'янченко, Л.Л. Бунтовська. – Донецьк : ДонНУ, 2004. – 302 с.
3. Собчук А.С. Мотиваційна складова у формах і системах оплати праці працівників / А.С. Собчук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 114-116.
4. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1. – С. 69-74.
5. Закаблук Г.О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами / Г.О. Закаблук // Держава та регіони. – 2013. – № 2 (71). – С. 109-114.
6. Синяєва Л.В. Регулювання витрат на оплату праці та використання резервів її зростання на рівні підприємства / Л.В. Синяєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(4). – С. 267-281.
7. Міхов Л.І. Удосконалення системи стимулювання праці робітників / Л.І. Міхов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2. – С. 89-94.
8. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда // Економічний форум. – 2015. – № 1. – С. 290-296.