

АНАЛІЗ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

ANALYSIS OF EMPLOYEES 'SYSTEMS OF MATERIAL MOTIVATION

У статті розкрито теоретичні питання аналізу матеріальної мотивації персоналу. Визначено, що мотивація, яка є важливим чинником підвищення продуктивності персоналу, не буде ефективною без задоволення матеріально-побутових потреб працівників. Виокремлено основні чинники, що впливають на формування системи матеріальної мотивації праці. Доведено, що преміювання є одним із дієвих чинників підвищення матеріального стимулювання працівників. Детально досліджено методи матеріальної мотивації персоналу та досвід формування системи мотивації у зарубіжних компаніях із метою впровадження у практику вітчизняних підприємств нових підходів та напрямів аналізу підвищення результативності праці. Підтверджено, що використання на практиці запропонованих методів матеріальної мотивації дасть змогу надати практичні рекомендації щодо форм і методів оплати праці й стимулювання трудової діяльності, які б сприяли зацікавленості працівників у продуктивній праці.

Ключові слова: аналіз, мотивація, праця, моделі матеріальної мотивації, премія, ефективність діяльності.

В статье раскрыты теоретические вопросы анализа материальной мотивации

персонала. Определено, что мотивация, которая является важным фактором повышения производительности персонала, не будет эффективной без удовлетворения материально-бытовых потребностей работников. Выделены основные факторы, влияющие на формирование системы материальной мотивации труда. Доказано, что премирование является одним из эффективных факторов повышения материального стимулирования работников. Подробно исследованы методы материальной мотивации персонала и опыт формирования системы мотивации в зарубежных компаниях с целью внедрения в практику отечественных предприятий новых подходов и направлений анализа повышения результативности труда. Подтверждено, что использование на практике предложенных методов материальной мотивации позволит дать практические рекомендации относительно форм и методов оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности, способствующие заинтересованности работников в производительном труде.

Ключевые слова: анализ, мотивация, труд, модели материальной мотивации, премия, эффективность деятельности.

УДК 657.331.225

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-24>

Абесінова О.К.

к.е.н., доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Abesinova Olena

State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The article reveals the theoretical issues of analysis of material motivation of staff. The necessity of carrying out the systematic analysis of material motivation of workers at research of productivity of work of the personnel and efficiency of activity of the enterprise is substantiated. It is determined that motivation, which is an important factor in increasing staff productivity, will not be effective without meeting the material and living needs of employees. The main tasks of the analysis of motivation of the personnel of the enterprise are allocated, among which: research of a condition and efficiency of the operating system of motivation of work; assessment of the effectiveness of incentives for enterprise personnel; development of a system of actions (motivational mechanisms) to solve certain problems; analysis of reducing staff turnover, increasing productivity. The main factors influencing the formation of the system of material motivation of work are singled out. It is recognized that the main role in the material motivation of labor belongs to wages, as the main form of income of employees. It has been proven that bonuses are one of the effective factors in increasing the material incentives for employees. In order to implement in the practice of domestic enterprises new approaches and areas of analysis to improve productivity, methods of material motivation of staff and experience in forming a system of motivation in foreign companies are studied in detail. Among the systems of remuneration that provide material rewards for improving work efficiency, the essence of the following methods was studied: the Scanlon method, the Raker system, the "Improved Productivity Sharing" method, which are successfully used by US companies. In these methods, bonuses are distributed either evenly among employees or in proportion to the time worked or the amount of remuneration. It is confirmed that the practical use of the proposed methods of material motivation in the analysis of labor efficiency will make practical recommendations on forms and methods of remuneration and incentives that would promote employee interest in productive labor, and generally ensure the effective functioning of the enterprise.

Key words: analysis, motivation, work, models of material motivation, award, efficiency of activity.

Постановка проблеми. Усі процеси на підприємстві здійснюються переважно персоналом, ефективність якого залежить від системи мотивації, що існує в організації. Відповідно, наявність кваліфікованого, мотивованого персоналу визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення стабільної ефективної діяльності важливу роль грає регулярний змістовний аналіз системи мотивації персоналу, який має на меті оцінку системи мотивації персоналу з позиції досягнення цілей підприємства та з позиції задоволення потреб працівників. Для того щоб працівники діяли ефективніше, необхідно, по-перше, реформувати систему оплати

праці, запроваджувати дієві механізми матеріальної й моральної мотивації працівників, які, з одного боку, призведуть до зростання результатів діяльності, а з іншого – підвищать задоволеність працею та рівень життя персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання матеріальної мотивації працівників, її облікове відображення, а також аналіз впливу таких виплат на мотивацію щодо підвищення продуктивності праці висвітлювали у своїх наукових працях відомі вчені: Дж. Адамс, К. Альдерфер, Д. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Л. Портер, А. Шопенгауер. Серед вітчизняних учених ці питання досліджували:

Н. Балабанов, М. Болюх, М. Горбатов, В. Данюк, В. Івахненко, А. Колот, О. Крушельницька, Є. Мних, В. Петюх, Н. Павловська, І. Парасій-Вергуненко, М. Чумаченко, С. Цимбалюк та ін. Однак і сьогодні на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання застосування ефективних методів мотивації працівників, які потребують подальшого детального аналізу. У сучасних умовах розвитку економіки, коли підвищення продуктивності праці та економія витрат є особливо актуальними, ці питання набувають першочергового значення.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз дієвості та необхідності вдосконалення основних методів матеріальної мотивації персоналу підприємства з урахуванням світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання мотивації персоналу – одне з найбільш актуальних уже багато років. Мотивація є головним чинником активізації персоналу до ефективної праці, результативності роботи, одна з головних функцій управління. Жодна система управління не зможе функціонувати досконало, якщо на підприємстві немає ефективної системи мотивації праці персоналу, яка б спонукала співробітників результативно працювати для досягнення мети підприємства та особистісних цілей. Саме вибір ефективних методів мотивації потребує детального аналізу. Періодичний ретельний аналіз задоволеності працею персоналу підприємства дасть змогу виявити «слабкі місця» у структурі управління персоналом, упровадити додаткові стимули, що дадуть можливість усунути або компенсувати фактори праці, які не задовольняють працівників.

До основних завдань аналізу мотивації персоналу підприємства належать:

- дослідження стану й ефективності діючої системи мотивації праці;
- оцінка ефективності стимулювання персоналу підприємства;
- розроблення системи дій (мотиваційних механізмів) для вирішення визначених проблем;
- аналіз скорочення плінності кадрів, підвищення продуктивності праці;
- оцінка оптимальності управлінських рішень;
- контроль виконання запропонованих дій та ін. [1].

Існує велике розмаїття моделей та систем мотивації праці, до яких можна віднести: ієрархію потреб Маслоу; теорію потреб Альдерфера; теорію очікувань Врума; двофакторну теорію мотивації Герцберга; теорію Х та Y Мак-Грегора; теорію мотивації Мак-Клелланда; теорію мотивації Портера – Лоулера; теорію драйвів Фрейда та ін. Усі вони відображають основні сподівання працівника, який улаштовується на роботу: отримання очікуваної достойної оплати праці, комфортні умови праці, особистісний розвиток та кар'єрне зростання, стабільність, безпека, справедливість,

визнання, самореалізація. Ці потреби можуть бути представлені як сукупність трьох груп: матеріальних, трудових і статусних, відповідно, на такі групи доцільно розподіляти й мотивацію.

Підвищення матеріальної мотивації, особливо для країн із перехідною економікою, до яких належить Україна, є одним із проблемних питань, яке потребує всебічного вивчення та досконалого, змістовного аналізу. Це зумовлено необхідністю впровадження нових методів матеріальної мотивації за низького рівня доходів населення. Важливу роль у матеріальній мотивації займає оплата праці. Досліджуючи взаємозв'язок між заробітною платою працівників і стимулюванням їх до роботи, спостерігаємо залежність між заробітною платою й задоволенням життєвих потреб, а саме чим менше потреб працівник може задовольнити шляхом своєї праці, тим заробітна плата стає менш мотивуючим чинником. Але країни з розвинутою економікою постійно стежать за часткою заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні [1].

Визнаний учений М. Портер доводить, що політика обмеження оплати праці є неефективною, він стверджує: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення росту заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових джерел переваг у конкуренції і впливу на неї у галузях і сегментах із виробництвом більш складного характеру. Зростання заробітної плати призводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості» [2, с. 216–218].

Матеріальна мотивація праці залежить від дії таких основних чинників: а) обсягу оплати праці та її зміни; б) існування залежності оплати праці від результатів роботи та її якості; в) розподілу заробітної плати; г) структури доходів працівника; ґ) матеріального задоволення грошовими доходами.

Серед систем оплати праці, які передбачають матеріальну винагороду за підвищення ефективності праці, варто виділити методи, які успішно діють у США: метод Скенлона, метод Ракера, метод «Імпрошейр».

Метод Джозефа Н. Скенлона представляє пряму залежність заробітної плати від продуктивності праці. За даними дослідження протягом п'яти років науковець розробив нормативний коефіцієнт співвідношення витрат на персонал та виручки, який став використовуватися для визначення економії витрат на персонал, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на продуктивність праці. Отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією та працівниками.

Із суми преміювання працівників 10–30% спрямовується у резервний фонд, з якого надаються премії персоналу в період, коли економії витрат немає, решта розподіляється між працівниками залежно від їхнього внеску у збільшення обсягу реалізованої продукції. У табл. 1 наведено розрахунок премії за системою Скенлона.

Метод Скенлона спрямований на зменшення витрат на оплату праці у вартості продукції, на перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, отже, може використовуватися на підприємствах, де переважає ручна праця. Там, де питома вага витрат на зарплату у вартості продукції невелика, ефект від використання цього методу мотивації буде незначним, премія працівникам, визначена за методом Скенлона, буде мізерною.

Метод вимірювання продуктивності праці та визначення вигід Алана Ракера базується на розрахунку нормативного коефіцієнта – стандарту Ракера, який являє собою співвідношення витрат на персонал і доданої вартості, що виникає за перевищення нормативу продуктивності. Додана вартість, або чиста продукція, приймається за міру продуктивності. Цей показник залежить від таких

чинників, як вартість матеріалів, сезонність роботи та ін. Працівники отримують премію у разі перевищення продуктивності установленого нормативу (табл. 2), який визначається шляхом розрахунку середньої величини за декілька років. У компанії «Едді-Ракер-Нікелд», де уперше був застосований метод Ракера, цей стандарт дорівнював 50% [4].

Передбачається, що поліпшення можливо досягти шляхом економії внаслідок застосування нових технологій, які дають змогу знизити норми витрат, а також використання більш дешевої сировини; збільшення обсягів виробництва; зменшення відходів; зниження кількості бракованих виробів; підвищення ціни на продукцію; підвищення ефективності використання навичок співробітників і часу їхньої роботи. Будь-яка економія збільшує додану вартість компанії, а персонал отримує різницю між фактичними і нормативними витратами на персонал у вигляді премії. За методом Ракера, як і за методом Скенлона, створюється резервний фонд, відрахування в який становить 25–30% від суми отриманих вигід. Розрахунок премії за методом Ракера представлено в табл. 3.

Цей метод доцільно використовувати на підприємствах, що належать до капіталомістких галузей,

Таблиця 1

Розрахунок премії за методом Джозефа Н. Скенлона

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Збільшення/зменшення запасів	З	6 000
Товарна продукція	ТП = Д+З	106 000
За вирахуванням повернень та знижок	ПЗ	3 000
Скоригована товарна продукція	СТП = ТП-ПЗ	103 000
Нормативний рівень витрат на персонал	НВП	35 000
Фактичний рівень витрат на персонал	ФВП	29 000
Економія (вигода)	Е = НВП-ФВП	6 000
Резерв (10%)	Р = Е x10%	600
Преміальний фонд	ПФ = Е-Р	5400
Частка компанії (25%)	ЧК = ПФx25%	1350
Частка персоналу (75%)	ЧП = ПФ x 75%	4050
Фонд заробітної плати працівників, які мають отримати премію	ФЗП	24 000
Премія 1 працівника, % від базової заробітної плати	П = ЧП/ФЗПx100%	17

Джерело: сформовано автором за [3, с. 124]

Таблиця 2

Розрахунок нормативу А. Ракера

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Виручка за мінусом вартості матеріалів, сировини, послуг сторонніх організацій	ЧВ	40 000
Додана вартість (чиста продукція)	ДВ = Д-ЧВ	60 000
Витрати на персонал	ВП	20 000
Норматив Ракера, %	НР% = ВП/ДВx100%	33,34

Джерело: сформовано автором за [4]

Таблиця 3

Розрахунок премії за методом Ракера

Показники	Методика розрахунку	Сума, тис грн
1	2	3
Виручка (дохід від реалізації продукції)	Д	100 000
Виручка за мінусом вартості матеріалів, сировини, послуг сторонніх організацій	ЧВ	40 000
Додана вартість	ДВ= Д-ЧВ	60 000
Норматив Ракера – 33,34%	НР =ДВ x 33,34%	20 000
За мінусом фактичних витрат на персонал	ФВП	16 400
Економія (вигода)	Е = НР = ФВП	3 600
Резерв (25%)	Р = Еx25%	900
Преміальний фонд	ПФ = Е – Р	2700
Фонд заробітної плати працівників, які мають отримати премію	ФЗП	16 500
Премія, %	П =ПФ/ФЗПx100%	16,36

Джерело: сформовано автором за [3, с. 129]

зростання доданої вартості може відбуватися не лише шляхом економії витрат на заробітну плату, а й шляхом економії запасів, матеріалів, енергетичних ресурсів та ін.

Ще один інструмент визнання матеріальної винагороди за результатами підвищення продуктивності праці був розроблений Мітчеллом Фейном із метою усунення деяких недоліків попередніх систем – метод «Імпрошейр» (Improved Productivity sharing – розподіл приросту продуктивності праці). У цій моделі вигоди від підвищення продуктивності вимірюють не у грошових одиницях, а в робочих годинах, та тільки в підсумковому розрахунку години переводяться у гроші. На підставі статистичних даних за декілька років визначається нормативний час виготовлення одиниці продукції, який приймається за базовий фактор продуктивності. Далі підраховується тижневий або

місячний виробіток, який множиться на базовий фактор продуктивності, у результаті отримуємо так звані нормативні терміни виробництва. Якщо фактичні витрати часу на виробництво даного обсягу продукції виявляються нижче нормативного рівня, сума отриманої економії ділиться в пропорції 50:50 між компанією і персоналом. Частка працівника визначається відповідно до відпрацьованого їм часу у відсотках від загального фонду робочого часу. Розрахунок економії часу та премії працівників за методом «Імпрошейр» наведено у табл. 4, 5.

У наведених методах матеріальної мотивації премії розподіляються за одним із варіантів: рівномірно між працівниками або пропорційно до розміру оплати праці чи відпрацьованого часу, але всі вони сприяють підвищенню заробітної плати працівникам, що, своєю чергою, впливає на зниження плинності кадрів, завдяки чому роботодавець може

Таблиця 4

Розрахунок економії часу за методом «Імпрошейр»

Показники	Методика розрахунку	Сума
1	2	3
Базовий фактор продуктивності	БФП	1,60
Обсяг виробництва, шт.	ОВ	22 000
Нормативний час виробництва, год.	НЧВ= БФПxОВ	35 200
Фактичний час виробництва, год.	ФЧВ	32 000
Економія (вигода), год.	Е = НЧВ-ФЧВ	3 200
Частка компанії (50%)	ЧК = Е x 50%	1600
Частка працівника (50%)	ЧП = Е x 50%	1600
Преміальні години, %	ГП = ЧП/ФЧВ x 100%	5

Джерело: сформовано автором за [3]

Таблиця 5

Розрахунок премії за методом «Імпрошейр»

Показники	Методика розрахунку	Сума
Відпрацьований час, год.	Ч	40
Тарифна ставка, грн/год.	ТС	100
Преміальні години, %	ГП = Ч x 5%	2
Премія, грн	П = ГП x ТС	200

Джерело: сформовано автором за [3]

скоротити витрати на підбір і навчання персоналу та спрямувати ці кошти на розвиток виробництва.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, за результатами дослідження можна стверджувати, що преміювання – один із дієвих важелів підвищення матеріальної мотивації, зацікавленості працівників у поліпшенні кінцевих результатів. Як зазначалося, основними показниками преміювання є зростання обсягу реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зниження собівартості, економія витрат, зменшення втрат, розроблення й упровадження нової техніки та технологій. За наявності збільшення показників продуктивності праці або інших критеріїв ефективної діяльності преміювання здійснюється відповідно до них та результатів роботи. Стимулювання діяльності без урахування результатів із великою ймовірністю тягне за собою зниження результатів менш мотивованих, але продуктивних працівників. Як правило, розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер, тому під час аналізу підвищення ефективності праці персоналу потрібно проводити дослідження мотиваційної структури працівників.

Необхідно зазначити, що сьогодні в Україні збільшення заробітної плати стало державним питанням, вирішення його впливає як на підвищення мотивації праці, так і на сталий економічний розвиток країни у цілому. Детальний аналіз методів мотивації вказує на те, що основна увага у цій системі повинна приділятися оплаті праці, підвищенню її стимулюючої ролі. Та перш ніж будувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути чинники демотивації, які, можливо, мають місце у компанії, що потребує додаткового аналізу. Використання на практиці запропонованих методів розрахунку економії (вигід) під час аналізу підвищення ефективності праці дасть змогу поліпшити якість дослідження та надати керівництву практичні рекомендації щодо форм і методів

оплати й стимулювання трудової діяльності, які б сприяли зацікавленості працівників у продуктивній праці та загалом забезпечили б ефективне функціонування підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / за ред. В. Крамаренко, Б. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ : Кондор, 2009. 434 с.
4. Крушельницька О.В., Олійник С.О. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1–2(59). С. 137–139.
5. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.

REFERENCES:

1. Kramarenko V. (2003) *Upravlinnja personalom firmi* [Personnel management of the firm]. Kyiv: CUL. (in Ukrainian)
2. Kolot A.M. (1998) *Motivacija, stimuluivannja ta ocinka personal* [Motivation, incentives and evaluation of staff]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Homakov V.I. (2009) *Menedzment pidprijemstva* [Enterprise management]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Krushelnicka O.V., Olijnik S.O. (2012) *Svitovij dosvid motivacii pracivnikov ta moglivosti adapticii do umov pidprijemstva Ukraini* [World experience of employee motivation and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, № 1-2 (59), pp. 137–139.
5. Pavlovska N. (2010) *Shodo posilennja motivacii do praci* [Regarding increasing motivation to work]. *Ukraine: aspects of work*, no. 3, pp. 16–20.