

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.101.3

JEL Classification: M54

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).90-96](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).90-96)

Д.А. Горовий, проф., д-р екон. наук

Є.М. Строков, доц., канд. екон. наук

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна***Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні**

В роботі проведено аналіз мотиваційних і стимулюючих заходів на вітчизняному ринку, їх порівняння із закордонними аналогами та розробка дієвого механізму управління персоналом шляхом його мотивації. Обґрунтовано необхідність розробки ефективної системи мотивації праці, здатної на визначення кількісних і якісних індивідуальних результатів праці кожного конкретного працівника та вибір заходів мотивації і стимулювання за кожний конкретний результат. Наведено принципи, на яких повинна базуватися ефективна організація стимулювання і мотивації праці. Запропоновані шляхи створення мотиваційного і стимулюючого ланцюга, що на відміну від існуючих, з одного боку сприяв би мотивації до праці робітника, а з іншого боку – дозволив би організації мінімізувати витрачання коштів, досягаючи у той же час належного рівня мотивації найманого працівника. **мотивація, стимулювання праці, зарплата, мотив, стимул, оплата праці, продуктивність праці**

Д.А. Горовой, проф., д-р экон. наук

Е.М. Строков, доц., канд. экон. наук

*Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», Харьков, Украина***Мотивация и стимулирование как основные средства управления персоналом в Украине**

В работе проведен анализ мотивационных и стимулирующих мер на отечественном рынке, их сравнение с зарубежными аналогами и разработка действенного механизма управления персоналом путем его мотивации. Обоснована необходимость разработки эффективной системы мотивации труда, способной на определение количественных и качественных индивидуальных результатов труда каждого конкретного работника и выбор мер мотивации и стимулирования за каждый конкретный результат. Приведены принципы, на которых должна базироваться эффективная организация стимулирования и мотивации труда. Предложены пути создания мотивационной и стимулирующей цепи, которая, в отличие от существующих, с одной стороны, способствовала бы мотивации к труду работника, а с другой – позволила бы организации минимизировать расходование средств, достигая в то же время должного уровня мотивации наемного работника. **мотивация, стимулирование труда, зарплата, мотив, стимул, оплата труда, производительность труда**

Постановка проблеми. В умовах відставання економіки України від економік сусідніх країн значну роль відіграє проблема ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств і організацій.

Серед найважливіших елементів управління персоналом слід виділити питання мотивації та стимулювання до продуктивної праці робітників. Сучасні теорії управління персоналом визначають два основні підходи до цього питання. Вони ґрунтуються на тому, що працедавець для стимулювання праці повинен знайти внутрішні психологічні або економічні сили, що спонукають працівника досягти результату – мотиви, або повинен розробити систему зовнішнього спонукального впливу на робітника – стимули [7]. Об'єднуючим фактором у цих двох підходах є оцінка результатів праці робітників, адже саме можливість отримання належної винагороди сприяє покращенню результатів праці кожного робітника, зокрема, і всієї організації, взагалі.

Невмотивовані працівники не зацікавлені в покращенні результатів своєї праці, а це призводить до зменшення продуктивності виробництва та низької якості товарів та послуг, що виготовлені на території нашої країни. Відсутність прийняттого механізму мотивації праці співробітників веде до відтоку кваліфікованих кадрів із багатьох підприємств і організацій та країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації і стимулювання персоналу завжди були об'єктом дослідження економістів. Серед великої кількості вітчизняних авторів, праці яких присвячено теорії мотивації персоналу фірми, слід відзначити А. Колота [7], М. Дороніну [4], В. Шинкаренка [12], О. Єськова [5], Д. Богиню [1] та інших. В їх роботах розглядалися визначення поняття «мотивація», мотиваційні аспекти інвестування у розвиток людського капіталу, його сутність та відмінить від поняття персонал підприємства, основні шляхи стимулювання праці персоналу. Система управління персоналом інших країн, таких як Японія, Німеччина, США, Франція, Велика Британія була розглянута в роботах Е. Лібанової [9], С. Лазарева [8] і В. Рукасова [11], які зробили спробу адаптації до українських реалій нематеріальних методів мотивації персоналу в зарубіжних країнах. Адже і досі в Україні існує потреба в застосуванні різноманітних систем мотивації і більш детальному вивченні зарубіжного досвіду через брак коштів вітчизняних підприємств і організацій. Проте в їх роботах не було знайдено підходу, який дозволив би створити мотиваційний і стимулюючий ланцюг, який, з одного боку, сприяв мотивації до праці робітника, а з іншого боку, - дозволив би організації мінімізувати витрачання коштів, досягаючи у той же час належного рівня мотивації найманого працівника.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз мотиваційних і стимулюючих заходів на вітчизняному ринку, їх порівняння із закордонними аналогами та розробка дієвого механізму управління персоналом шляхом його мотивації.

Виклад основного матеріалу. Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [4]. Тому, в першу чергу, керівник за допомогою мотиваційних заходів примушує до отримання необхідних результатів праці себе, а вже потім вже своїм прикладом (стимулювання) або за допомогою аналізу психологічних або економічних чинників (мотиви) впливає на робітника.

Таким чином, першим етапом у стимулюванні та мотивації праці робітника є визначення його потреби – усвідомленої необхідності в чомусь. Частіше за все ця потреба зводиться до грошових коштів, як безумовного еквівалента всіх товарів і послуг, які може отримати людина на цій території. Проте за умов інфляції (швидкого знецінення грошових коштів або зневіри у їх купівельну спроможність), пріоритети у виборі джерела мотивації як у працедавця, так і у робітника можуть мінятися. Працедавець хоче більш використовувати нематеріальну мотивацію (як найдешевшу), або хоча б використовувати власну продукцію чи послуги, робітник – навпаки, хоче більше джерел матеріальної стимуляції, хоча може (за певних умов) погоджуватися на компенсації або змішане стимулювання. Проте за певних умов і типу психофізичного стану робітник сприймає і нематеріальну мотивацію. Роботодавець усвідомлено обирає засоби стимулювання і мотивації для задоволення потреб робітників. У результаті найманий робітник здійснює необхідну для роботодавця діяльність, а за це одержує певний результат (наприклад, грошову винагороду), який може направити на задоволення власних потреб. Результат праці оцінюється в комплексі й містить у собі не тільки матеріальну винагороду, яка є, безумовно, основною, але, й так само, може і повинен містити в собі компенсацію, нематеріальне й змішане стимулювання. Таким

чином, постійна і систематична мотивація є передумовою подальшого підвищення продуктивності праці [2].

Безумовно, базовою умовою ефективної праці співробітників підприємств в Україні є гідна зарплата. Головний недолік заробітної плати сьогодні – те, що вона, багато в чому, втратила свою економічну природу – бути стимулом у трудових відносинах, відображати результати праці, оскільки середня зарплата в Україні є істотно меншою у порівнянні з країнами-сусідами [9]. Це викликано значним бажанням працедавців до зменшення витрат на оплату праці, а відповідно і до зменшення собівартості продукції. Тому необхідною є розробка ефективної системи, яка враховує заробітну платню (оклад) лише як перший обов'язковий елемент всього мотиваційного механізму управління персоналом організації. Заробітна плата не повинна бути єдиним мірилом праці робітника, не повинна слугувати «стелею» можливого заробітку, а бути, навпаки, гарантованим мінімумом. Головне завдання в будь-якій системі оплати – це визначення кількісних і якісних індивідуальних результатів праці кожного конкретного працівника та вибір заходів мотивації і стимулювання за кожний конкретний результат.

Але при цьому в нашій країні (як і в багатьох інших країнах світу) існує декілька протиріч. На збиткових або неприбуткових підприємствах сумарний заробіток може бути більш високим, ніж на платоспроможних підприємствах, через виведення коштів на перших або бажання зекономити на других для досягнення саме прибутковості. В одному й тому ж населеному пункті аналогічні підприємства або люди подібних професій одержують за однакову за змістом й інтенсивністю роботу різну заробітну плату. Саме тому ефективна організація стимулювання і мотивації повинна базуватися на наступних принципах:

- неухильне зростання не лише номінальної, але й реальної заробітної плати, зокрема, і доходів робітника в цілому;
- відповідність обсягу праці розміру його оплати;
- матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці;
- забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами підвищення заробітної плати [2].

Якщо ж брати закордонний досвід, то основні елементи мотивації праці в країнах з розвиненою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи для організації;
- перевага за обсягом оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних саме для цієї роботи здібностей працівника;
- використання таких методів матеріального стимулювання трудового потенціалу як участь найманих працівників у розподілі прибутку, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках [3; 5].

Залежно від того, чи витрачає організація кошти на стимулювання, і на що саме витрачаються кошти (безпосередньо на працівника у вигляді зарплати чи на придбання певних благ робітнику), всі заходи із мотивації і стимулювання у сучасній економіці можна розбити на 4 групи: матеріальне, компенсаційне, змішане та нематеріальне стимулювання. При матеріальному стимулюванні кошти безпосередньо отримує найманий робітник. Це найкращий з точки зору мотивації засіб стимулювання, у той же час він є найдорощчим для організації.

Компенсація – це виплата робітникові за певні витрати, які він змушений нести, виконуючи цю роботу. У той же час ці витрати не завжди є обов'язковими (а значить є інструментом мотивації), а з іншого боку – вони можуть надаватися безпосередньо організацією –працедавцем, що зменшує їх собівартість по відношенню до того, якби ці послуги надавалися іншою організацією (наприклад, безкоштовний проїзд працівників організації-перевізника в їх транспорті).

Змішане стимулювання означає, що організація витрачає кошти на ці заходи, однак робітник отримує не гроші, а конкретні товари чи послуги. Це, знову таки, дозволяє організації зекономити кошти за умови, що ці товари або послуги надаються безпосередньо самою організацією, або її партнерами.

За умови нематеріального стимулювання організація не витрачає коштів взагалі (подяка) або витрачає мінімальні кошти (на грамоти, подарунки) у порівнянні з іншими видами стимулювання й мотивації.

Інформація про найпоширеніші й діючі засоби мотивації й стимулювання зведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікатор діючі засобів мотивації й стимулювання в Україні

Матеріальне стимулювання	Компенсаційне стимулювання	Змішане стимулювання	Нематеріальне стимулювання
оклад (зарплата)	оплата житла	розважальні поїздки	подяка
надбавки	оплата транспортних витрат	можливість використання службової машини	публічне заохочення людини або команди
доплати	оплата навчання	медичне страхування	надання нової роботи (без збільшення окладу)
премії	оплата харчування	коштовні подарунки	дострокове просування по службі (без збільшення окладу)
опціонні (майбутні) виплати	проведення свят за рахунок фірми	спеціальні пенсійні програми	почесні нагороди
участь у прибутках фірми	оплата послуг зв'язку	збільшення тривалості оплачуваної відпустки	ігри (тренінги)
	відпочинок (лікування) за рахунок фірми		

Джерело: складено авторами на основі [2; 4; 5; 8; 10-12].

Наведені матеріальні засоби включають як ті, що чітко прописані в Кодексі законів про працю України [6] (виділені темним кольором у таблиці – зарплата, надбавка, доплата, премія), так і ті, що поки в Україні не застосовані – опціони, участь у прибутках. Треба зауважити, що повністю відмовитися від дорогої матеріальної стимуляції організація-працедавець не може. Проте вона може звести її до мінімуму, використовуючи лише виплату зарплати, а решту засобів із інших груп.

Цікавим з точки зору психоемоційних можливостей людини є тривале використання лише нематеріального стимулювання, яке у наведеній послідовності

(подяка → публічне заохочення → надання нової роботи (без збільшення окладу) → дострокове просування по службі (без збільшення окладу) → почесна нагорода → гра (тренінг)) дозволяє підтримувати належний рівень мотивації за рахунок амбіцій, рис людини, не витрачаючи при цьому зайвих коштів. Єдиною умовою є чітке дотримання цього ланцюга без повторів і тривалого (більш ніж 1-3 місяці, залежно від темпераменту і психоемоційного складу людини) не застосування нових мотиваційних засобів.

Решта методів не є обов'язковими і можуть застосовуватися організацією з метою мотивації робітника з одночасною мінімізацією витрачання коштів.

В той же час слід визначити, що наведена таблиця є лише матрицею, де обов'язковим є лише один засіб мотивації – зарплата, а решта являються додатковими і не обов'язковими до виконання. Так, наприклад, у більшості ВНЗ України для професорсько-викладацького складу використовуються лише засоби стимулювання, наведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Класифікатор діючі засобів мотивації й стимулювання в Україні для професорсько-викладацького складу

Матеріальне стимулювання	Компенсаційне стимулювання	Змішане стимулювання	Нематеріальне стимулювання
оклад (зарплата)	відпочинок зі знижкою за рахунок профспілки	збільшення тривалості оплачуваної відпустки	подяка
надбавки			публічне заохочення людини або команди
доплати			надання нової роботи (без збільшення окладу)
премії			почесні нагороди
			ігри (тренінги)

Джерело: складено авторами на основі [2; 4; 5; 8; 10-12].

В той же час на промислових, торгових підприємствах і організаціях сфери послуг залежно від займаної посади перелік мотиваційних засобів може суттєво змінюватися.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином ефективна організація стимулювання і мотивації повинна базуватися на наступних принципах: неухильне зростання не лише номінальної, але й реальної заробітної плати, зокрема, і доходів робітника в цілому; відповідність обсягу праці розміру його оплати; матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці; забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами підвищення заробітної плати. При цьому основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою включають: повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи для організації; перевага за обсягом оплати розумової праці над фізичною; індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних саме для цієї роботи здібностей працівника; використання таких методів матеріального стимулювання трудового потенціалу як участь найманих працівників у розподілі прибутку, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Заходи із мотивації і стимулювання у сучасній економіці доцільно розбити на такі групи: матеріальне (оклад, надбавки, доплати, премії, опціонні виплати, участь у

прибутках фірми), компенсаційне (оплата житла, оплата транспортних витрат, оплата навчання і харчування, проведення свят за рахунок фірми, оплата послуг зв'язку, відпочинок та лікування за рахунок фірми), змішане (розважальні поїздки, можливість використання службової машини, медичне страхування, коштовні подарунки, спеціальні пенсійні програми, збільшення тривалості оплачуваної відпустки) та нематеріальне (подяка, публічне заохочення людини або команди, надання нової роботи та дострокове просування по службі без збільшення окладу, почесні нагороди, ігри, тренінги) стимулювання.

При цьому існує можливість тривалого використання лише нематеріального стимулювання, яке у запропонованій послідовності (подяка, публічне заохочення, надання нової роботи (без збільшення окладу), дострокове просування по службі (без збільшення окладу), почесна нагорода, гра (тренінг)) дозволяє підтримувати належний рівень мотивації за рахунок амбіцій, рис людини, не витрачаючи при цьому зайвих коштів. Єдиною умовою є чітке дотримання цього ланцюга без повторів і тривалого (більш ніж 1-3 місяці, залежно від темпераменту і психоемоційного складу людини) незастосування нових мотиваційних засобів.

Перспективою досліджень за цією тематикою є розробка мотиваційного алгоритму для підприємств та організацій різних сфер діяльності, прорахунок та оптимізація витрат підприємств на проведення мотиваційних та управлінських заходів.

Список літератури

1. Богиня Д.П., Куліков Г. Т., Шамота В. М., Лісогор Л. С., Долгова Л. І.; ред.: Д. П. Богиня. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати. К: НАН України. Ін-т економіки, 2001. 300 с.
2. Вербицька В.І., Горовий Д.А. Оцінка засобів стимулювання праці на підприємствах України. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.* 2007. Вип. 224: В 4 т., Т.1. С. 214-223.
3. Горовий Д.А., Горова К.О., Задорожня А.В. Мотивація співробітників, які працюють на закордонному ринку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.* 2016. №4 (15), том 2. С. 13-19.
4. Дороніна М.С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства. Монографія. Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. 351 с.
5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України.* 2001. №2. С. 22-28.
6. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 23.10.2019).
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
8. Лазарев С.В., Лазарев Н.С. Японський варіант управління мотивацією труда сотрудников. *Мотивация и оплата труда.* 2007. № 1. С. 48-53.
9. Лібанова Е., Позняк О. Зовнішні трудові міграції населення України. К. : РВПС України, 2002. 240 с.
10. Пивоваров С.Э., Баркан Д.И. и др. Международный менеджмент. Учебник для вузов. СПб: Питер, 2000. 624 с.
11. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. №5, Том 2. С. 93-96.
12. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці.* 2000. № 4. С. 27-32.

References

1. Bohynya, D.P., Kulikov, H.T., Shamota, V.M., Lisohor, L.S., & Dolhova, L.I.(2001). *Socio-economic mechanism of labor market and wage regulation.* D.P. Bohynya (Ed.). Kyiv. NAS of Ukraine. Institute of Economics.
2. Verbytska, V.I., & Gorovyi, D.A. (2007). Otsinka zasobiv stymulyuvannya pratsi na pidpryyemstvakh Ukrayiny [Assessment of labor incentives at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky - Economics: Problems of Theory and Practice*, 224, Vol.1, 214-223 [in Ukrainian].
3. Gorovyi, D.A., Gorova, K.O., & Zadorozhnyia, A.V. (2016). Motyvatsiya spivrobotnykiv, yaki pratsuyut na zakordonnomu rynku [Motivation of employees working in the foreign market]. *Problemy i*

- perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhniogo universytetu – Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific works of Kharkiv National Automobile and Highway University, 4 (15), Vol.2, 13-19 [in Ukrainian].*
4. Doronina, M.S. (2002.) *Management of economic and social processes of the enterprise: Monograph [Upravlinnya ekonomichnymy i sotsialnymy protsesamy pidpryyemstva: Monohrafiya]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
 5. Ieskov, O. (2001). *Motyvatsiya i stymulyuvannya pratsi [Motivation and stimulation of labor]. Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine, 2, 22-28 [in Ukrainian].*
 6. Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrayiny [Code of Labor Laws of Ukraine]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> [in Ukrainian].
 7. Kolot, A.M. (2002). *Motyvatsiya personalu: pidruchnyk [Personnel motivation: a textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
 8. Lazarev, S.V., & Lazarev, N.S. (2007). *Yaponskyi varyant upravlenyya motyvatsyey truda sotrudnykov [Japanese variant of management of employees' motivation of work]. Motivatsiia i oplata truda – Motivation and remuneration, 1, 48-53 [in Russian].*
 9. Libanova, E., & Poznyak, O. (2002). *Zovnishni trudovi mihratsiyi naseleennya Ukrayiny [External labor migration of the population of Ukraine]*. Kyiv: RVPS of Ukraine [in Ukrainian].
 10. Pivovarov, S.E., & Barkan, D.Y. (2000). *Mezhdunarodnyy menedzhment: Uchebnyk dlya vuzov [International management: Textbook for universities]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
 11. Rukasov, S.V. (2009). *Analiz system motyvatsiyi personalu s urakhuvannyam dosvidu providnykh krayin svitu [Analysis of personnel motivation systems based on the experience of leading countries in the world]. Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho universytetu – Khmelnytsky National University Herald, 5, 93-96 [in Ukrainian].*
 12. Shynkarenko, V.H., & Kryvoruchko, O.N. (2000). *Systema motyvatsiyynoho monitorynhu pratsivnykiv pidpryyemstva [The system of motivational monitoring of employees of the enterprise]. Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor, 4, 27-32 [in Ukrainian].*

Dmytro Gorovyi, Professor, Doctor of Economic Sciences

Yevgen Strokov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

Motivation and Stimulation as the Main Means of Personnel Management in Ukraine

The purpose of the article is to analyze motivational and stimulating measures in the domestic market, to compare them with foreign counterparts, and to develop an effective mechanism for managing personnel through their motivation. The methods of general scientific cognition are used, such as analysis, synthesis, induction, comparison.

Among the most important elements of personnel management, it is necessary to single out the issue of motivation and stimulation for productive work of personnel. However, under the conditions of inflation (rapid depreciation of money or despondency in their purchasing power), priorities in choosing a source of motivation for both the employer and the worker may change.

The analysis of motivational and stimulating measures in the domestic market, their comparison with foreign analogues and the development of an effective mechanism of personnel management through its motivation are carried out in the article. The ways to create a motivational and incentive chain are proposed that, unlike existing ones, would, on the one hand, promote employee motivation and, on the other hand, would allow the organization to minimize spending, while at the same time achieving an adequate level of employee motivation. It should be noted that the employer organization could not completely abandon expensive material stimulation. However, it can minimize it by using only salary payments, and the rest means from other groups. At the same time, at industrial, trading enterprises and service organizations, depending on the position held, the list of motivational funds can vary significantly.

The prospect of research on this topic is the development of a motivational algorithm for enterprises and organizations of various fields of activity, the calculation and optimization of the costs of enterprises for carrying out motivational and managerial events.

motivation, labor stimulation, salary, motive, stimulus, labor remuneration, labor productivity

Одержано (Received) 29.11.2019

Прорецензовано (Reviewed) 04.12.2019

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019