

**Єгоркіна Т. О.**, к.е. н., доцент Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Єгоркіна Т. О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства.** У статті досліджуються питання підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства шляхом удосконалення мотивації праці робітників. Мотивація забезпечується стимулюванням робітників за досягнення кінцевих результатів, серед яких визначені індивідуальні показники діяльності робітника, структурного підрозділу та торговельного підприємства в цілому.

**Егоркина Т. А. Усовершенствование системы мотивации труда работников предприятия.** В статье исследуются вопросы повышения эффективности управления результатами деятельности предприятия путем усовершенствования мотивации труда работников. Мотивация обеспечивается стимулированием работников за достижение конечных результатов, среди которых определены индивидуальные показатели деятельности работника, структурного подразделения и торгового предприятия в целом.

**Yegorkina T.O. Improvement of enterprise employee motivation system.** In the article issues of management efficiency increase of enterprise functioning results by employee motivation system improvement are examined. The motivation is secured by stimulation of employees to achieve the final results among which individual indicators of employee activity, structural division and commercial enterprise as entity are defined.

**Постановка проблеми.** Реалії сучасної економіки України акцентують увагу науковців і практиків на необхідності ефективного управління підприємством. Особливої значимості набуває управління кадрами, які являють собою людський фактор розвитку виробництва. У результаті поступово стала формуватися нова система управління людськими ресурсами. Але слід признати той факт, що які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсправедливіші зовнішні умови, якщо на підприємстві не обрані форми та методи матеріального стимулювання персоналу, вискоелективної роботи домогтися неможливо.

Система стимулювання повинна формувати єдиний механізм отримання задоволення від праці, допомагати зрозуміти, чого не вистачає, та що потрібно впроваджувати на підприємствах. Знехтування цих проблем керівниками підприємств може призвести до економічних проблем в області різних галузей господарства. Саме цим обумовлена актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з удосконаленням системи мотивації праці робітників висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених–економістів: Д.П. Богині, П. В. Журавльовій, О.В. Крушельницькій, А.А. Мазаракі, В.П. Нестерчука, Л.О. Омелянович, Л. А. Полянській, А. А. Садекова, А. К. Саакян. Проте задача вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності своєю працею робітників підприємства вимагає подальшого дослідження.

**Мета статті** – розробка наукових та методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства шляхом удосконалення мотивації праці робітників.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно з чинним законодавством фонд оплати праці складається з трьох частин: основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних витрат.

Аналіз фонду оплати праці дозволяє оцінити політику підприємства щодо мотивації праці робітників, проаналізувати співвідношення між окремими напрямками стимулювання, зробити відповідні висновки.

Розглядаючи структуру фонду оплати праці, необхідно враховувати, що високий рівень:

а) основної заробітної плати свідчить про те, що на підприємстві дотримуються політики стабільності і гарантованості оплати праці;

б) додаткової заробітної плати вказує на те, що на підприємстві приділяється увага політиці підвищення ефективності витрат на оплату праці;

в) інших заохочувальних та компенсаційних виплат свідчить про те, що стимулювання оплати праці орієнтовано на кінцеві результати діяльності підприємства.

При розробці системи оплати праці необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливе співвідношення кількості і якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати. При цьому повинні вирішуватись такі завдання [1, С. 222]:

- підвищення зацікавленості працівника в зростанні ефективності його праці;
- заробітна плата робітника повинна відповідати індивідуальним кінцевим результатам праці;
- оптимізація співвідношень в оплаті праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, рівня впливу праці робітника на кінцеві результати діяльності та інші фактори;
- забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одну гривню виручки від реалізації товарів.

Аналіз структури фонду оплати праці на торговельних, металургійних та машинобудівельних підприємствах Донецької області за 2008 р. та динаміка середньомісячної заробітної плати за 2003-2008 рр. [2] дозволили зробити такі висновки:

- на підприємствах торговельної галузі в структурі ФОП велику питому вагу займає основна заробітна плата 82,4 % (роздрібна торгівля – 78,9 %). Невелика питома вага припадає на додаткову заробітну плату – 15,8 % (роздрібна торгівля – 19,1 %). І зовсім незначна доля інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 1,8 % (роздрібна торгівля – 2,0 %). Тобто на торговельних підприємствах робітник має досить значний розмір гарантованої заробітної плати у вигляді основної заробітної плати. Мотивація знаходиться на низькому рівні, в тому числі підприємство практично не зацікавлює своїх робітників в кінцевих результатах діяльності. На наш погляд в торгівлі навпаки повинна мати місце мотивація, що пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівників, бо основним критерієм для мотивації в цій галузі виступає виручка від реалізації товарів;

- для підприємств промисловості є характерним те, що приблизно половина заробітної плати є гарантованою величиною, а другу половину робітник вже „заробляє” згідно своїм можливостям, має на увазі прив'язка заробітної плати від кінцевих результатів діяльності підприємства, на яку припадає біля десятої частини зарплати;

- аналіз суми заробітної плати в торгівлі та промисловості свідчить про те, що її рівень в торгівлі нижчий за рівень заробітної плати в промисловості майже ніж в 2 рази. Підприємствам промисловості притаманні такі риси, як: більш розвинута система мотивації; вища зацікавленість працівників в кінцевих результатах підприємства та в

результатах виконання поточних і стратегічних завдань підприємства; вищий рівень рентабельності операційної діяльності підприємства, вищий рівень заробітної плати.

Проведений кореляційний аналіз показав, що залежність рівня рентабельності підприємства від рівня середньомісячної заробітної плати для промисловості складає 0,6, для торгівлі – 0,3. Тобто, відмітимо, що в торгівлі заробітна плата впливає на результативність діяльності підприємства, але не в такій мірі, як на промислових підприємствах. Якщо на промислових підприємствах ця залежність простежується безпосередньо, то на торговельних підприємствах рівень заробітної плати не є одним з визначальних факторів результативності діяльності (як не підвищує рівень заробітної плати, якщо магазин не знаходиться в зручному місці та не має необхідний асортимент товару, його якість, то виручка від реалізації не зростає). Але не можна зневажати цей фактор, бо в купі з іншими він позитивно впливає на рівень прибутковості підприємства.

Структуру заробітної плати можна розбити на дві складові: постійну частину (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії, соціальний пакет).

Постійна частина заробітної плати є гарантованою та стабільною сумою заробітної плати, та її зростання відповідає інтересам працівників. Однак, вона не сприяє стимулюванню на певні трудові досягнення. Постійна заробітна плата складається:

- для службовців – з посадових окладів;
- для робітників – з тарифної ставки (окладу) та відрядної розцінки, а також з щомісячних надбавок, передбачених чинним законодавством: за умови праці, за складність роботи, за рівень відповідальності.

При визначенні посадових окладів підприємство самостійно приймає рішення щодо їх розміру, враховуючи рівень мінімальної заробітної плати, гарантованої державою, господарську необхідність та фінансові можливості підприємства. Вони диференціюються залежно від рівня кваліфікації робітників, складності виконуваної роботи, стажу роботи на підприємстві. Може використовуватися єдина тарифна сітка, запропонована Міністерством праці.

Для визначення тарифної ставки при відрядній формі оплати праці варто брати за базу: реалізацію певної кількості товару (суму виручки від реалізації товарів); інтенсивність обслуговування одиниці обладнання; проведення певного обсягу навантажувально-розвантажувальних робіт тощо.

З метою посилення трудової мотивації працівників використовується та нараховується змінна частина заробітної плати, яка складається з різного виду премій та надання соціального пакету.

Кожне торговельне підприємство самостійно формує систему преміювання, обирає показники, досягнення яких потрібно стимулювати, умови преміювання, розміри та шкали преміювання, коло працівників, яким може бути надана премія. Підприємство може використовувати прогресивно-регресивну шкалу нарахування премії робітникам. Так, наприклад, за кожний відсоток перевиконання плану до 10 % робітник отримує розмір премії, що дорівнює 20 % а при перевиконанні більш ніж на 10 % розмір премії зменшується і складає 15 %. Премія може нараховуватися за результатами особистої діяльності робітника, за результатами колективної праці, в залежності від загального прибутку тощо.

На переважній більшості підприємств матеріальна мотивація на 90% є основною. Тому, побудова справедливої і зрозумілої системи оплати праці визначає в значній мірі успіх фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства.

При розробці системи мотивації необхідно враховувати те, що робітники, орієнтовані на процес, повинні отримувати більшу постійну частину заробітної плати, а ті, що орієнтовані на кінцевий результат – меншу постійну частину, але більшу змінну. Практика показує, що робітники, які безпосередньо займаються або керують продажами, повинні мати постійну частину заробітної плати 30-40%. При цьому при 100%-ному виконанні плану його доход повинен бути вищий за рівень середньоринкового доходу.

Важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. В соціальний пакет можуть входити: оплата харчування на роботі, оплата проїзду до місця роботи, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, надання службової машини, дотації на придбання путівки до санаторію, надання безпроцентного кредиту тощо.

При виробленні соціального пакету необхідно диференціювати його складові в залежності від значущості для кожної категорії працівників. При цьому слід враховувати те, що складові пакету в повній мірі повинні сприяти підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Так, оплата послуг мобільного зв'язку касирам підприємства відноситься до мотиваційного важелю, однак, на ефективність їх праці в кращому випадку – не впливає, в гіршому – відволікає від роботи, зменшує ефективність роботи касира.

Таким чином, сукупність виплат працівникам, що передбачена існуючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці робітників, складає витрати підприємства на оплату праці.

Зауважимо, що важливе значення в системі мотивації праці робітників має нематеріальне стимулювання праці.

До нематеріального стимулювання можна віднести всі компоненти корпоративної культури. Це – умови праці; ступінь залучення робітників в прийнятті управлінських рішень в структурному підрозділі, підприємстві; стиль взаємовідносин керівництва та робітників; існуючі командні цінності тощо.

Такі прості заходи, як регулярне проведення зборів з визначенням найкращих робітників, делегування повноважень, групові завдання, наставництво та ін., можуть в великій мірі впливати на продуктивність праці робітників, спонукаючи їх робити суттєві вклади в розвиток торговельного підприємства.

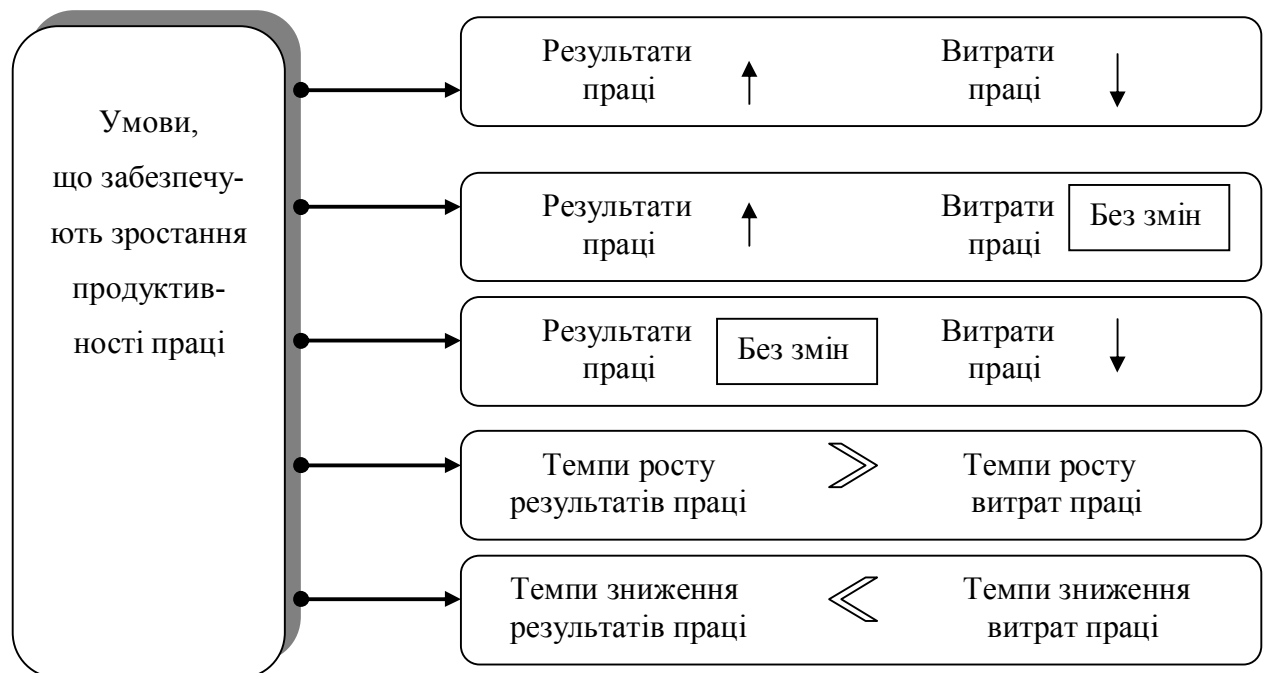


Рисунок 1 – Умови, що забезпечують зростання продуктивності праці робітників

Діюча система матеріального та морального стимулювання в значній мірі спонукає на підвищення продуктивності праці робітників, тобто ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Зазначимо, що зростання продуктивності праці може бути забезпечене при виконанні таких умов (див. рис. 1) [3, С.316]:

- зростання результатів праці при зниженні витрат праці;

## Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності' 2010

- зростання результатів праці при стабільних витратах праці;
- сталість результатів при зниженні витрат праці;
- темпи росту результатів випереджають темпи росту витрат праці;
- темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат.

При створенні ефективної системи оплати необхідно приділити увагу стимулюванню як результативності праці, так і її якості.

Аналіз публікацій в російських та українських періодичних виданнях показав, що спеціалісти – розробники сучасних систем оплати праці дотримуються думки, що:

1. Тарифно-окладна система застаріла і не відповідає реаліям сьогодення.
2. Західні моделі стимулювання для нас, за рідкісним винятком, неприйнятні через непорівнянність зарплат з вартістю життя. Саме тому матеріальне стимулювання на пострадянському просторі і сьогодні, і в доступному для огляду майбутньому буде превалювати над нематеріальним. Останнє повинне тільки доповнювати перше.
3. Спрямованість системи стимулювання повинна відповідати тактиці і стратегії управління підприємством, його підрозділами і персоналом. Розміщення пріоритетів між різними завданнями повинне вироблятися не адміністративними методами, а мати об'єктивний економічний характер.
4. Стимулюючі виплати повинні бути тісно ув'язані з індивідуальними і колективними результатами.
5. Їхні величини повинні бути для працівника істотними, значимими.
6. Ріст заробітної плати щодо росту продуктивності праці (результативності) повинний бути регульованим відповідно до задач планування.
7. Система стимулювання повинна бути зрозумілою для працівників підприємства і справедливою [4].

Для побудови ефективної системи мотивації праці робітників вона повинна бути гнучкою і виступати одним з інструментів удосконалення планування торгово-господарської діяльності підприємств. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення вимірюваних результатів (грошових і натуральних показників, кількості здійсненої праці, її якості). Крім того, вона повинна передбачати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та торговельного підприємства в цілому. Тобто нарахована заробітна плата буде мати такий вигляд:

- основна заробітна плата;
- стимулювання за індивідуальні показники діяльності;
- стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу;
- стимулювання за результативність діяльності торговельного підприємства в цілому.

Для кожної зі складових, які відносяться до змінної складової заробітної плати, необхідно установити показники діяльності, їх вимірники та відповідну їм суму стимулювання.

Відмітимо, що для розробки ефективної системи мотивації робітників необхідно:

- чітко сформулювати цілі, описати їх за допомогою результуючих показників;
- показники повинні бути розмежовані та закріплені окремо за робітником, структурним підрозділом, де він працює, та підприємством в цілому;
- за кожним показником повинен бути закріплений відповідний розмір матеріального чи морального заохочення, або елемент компенсаційного пакету.

При розробці мотиваційної системи необхідно враховувати, з одного боку, справедливість при розподілі рівня заохочення, з другого боку – перемінну частину заробітної плати, що повинна викликати задоволеність від досягнення результату.

В сучасних умовах зростаючої конкуренції торговельні підприємства, прагнучи підвищити рентабельність своєї діяльності, повинні вирішувати питання не тільки щодо

підвищення обсягів реалізації товару, а і реалізації активної стратегії підвищення якості надання торговельних послуг.

В цьому зв'язку діяльність торговельних підприємств повинна бути спрямована на ведення високоефективної, клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної роботи, основаної на кращих практичних досягненнях вітчизняних та зарубіжних підприємств.

**Висновки:**

1. Для побудови ефективної системи мотивації праці робітників доцільно враховувати структуру заробітної плати, яка включає такі складові: постійну частину (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії, соціальний пакет). З метою посилення трудової мотивації працівників використовується та нараховується змінна частина заробітної плати.

2. Побудована система мотивації праці робітників повинна бути гнучкою та виступати одним з інструментів удосконалення планування господарської діяльності підприємств. Гнучкість системи мотивації забезпечується стимулюванням робітників за досягнення кінцевих кількісних та якісних результатів, серед яких визначені індивідуальні показники діяльності робітника, структурного підрозділу та торговельного підприємства в цілому.

3. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства з визначенням відповідних форм, методів, інструментів та важелів.

**Список використаних джерел:**

1. Богиня, Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с. – ISBN 966-7767-11-6.
2. Головне управління статистики у Донецькій області. – Режим доступу: <http://www.donetskstat.gov.ua>. – Заголовок з екрану.
3. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; за ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с. – ISBN 966-95262-5-7.
4. Кросман, Ф. Всё просто, если знаешь, как... Интернет портал для управленцев Management.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm074.html>. – Заголовок з екрану.

**Ключові слова:** система мотивації праці робітників, заробітна плата, трудова мотивація, стимулювання, продуктивність праці робітників.