

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

УДК 331.522

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

**Дашко І.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

**Dashko Iryna**

Zaporizhzhia National University

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

## MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF MANAGING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF LABOR RESOURCES OF THE ENTERPRISE

---

*У статті досліджено формування стратегії мотивації в умовах сучасного виробництва. Трудові ресурси підприємства є одним із найважливіших складників його діяльності. Кадри відповідного підприємства, їхній потенціал, кваліфікація становлять одну з переваг компанії. В умовах динамічного ринкового середовища ефективно використані трудові ресурси являють собою результат умілого, досвідченого управління всією сукупністю господарських чинників. Дослідження стимулюючої ролі грошей, використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці проводиться у взаємозв'язку з оплатою праці. Процес оцінки роботи персоналу включає у себе визначення і доведення до відома робітника інформації про те, як він виконує свою роботу. Оцінка не тільки дає змогу робітнику ясніше побачити поставлені перед ним завдання і узнати, наскільки добре він виконує роботу, а й здійснює вплив на майбутню роботу.*

**Ключові слова:** трудові ресурси, персонал, система, заробітна платня, підприємство.

*В статье исследовано формирование стратегии мотивации в условиях современного производства. Трудовые ресурсы компании являются одной из важнейших составляющих его деятельности. Кадры соответствующего предприятия, их потенциал, квалификация составляют одно из преимуществ компании. В условиях динамической рыночной среды эффективно использованные трудовые ресурсы являются собой результат умелого, опытного управления всей совокупностью хозяйственных факторов. Исследование стимулирующей роли денег, использования трудовых ресурсов, уровня производительности труда проводится во взаимосвязи с оплатой труда. Процесс оценки работы персонала включает в себя определение и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу. Оценка не только позволяет рабочему яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он выполняет работу, но и оказывает влияние на предстоящую работу.*

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, персонал, система, заработная плата, предприятие.

*The article investigates the formation of motivation strategy in modern production. The labor resources of the enterprise are one of the most important components of its activities. Personnel of the enterprise, their potential, qualifications are one of the advantages of the company. In a dynamic market environment, efficiently used labor resources are the result of skillful, experienced management of the whole set of economic factors. The stimulating role of money, the use of labor resources, the level of labor productivity is studied in connection with wages. In a dynamic market environment, efficiently used labor resources are the result of skillful,*

---

*experienced management of the whole set of economic factors. One of the main functions of modern management, aimed at improving the efficiency of the organization's staff, is motivation. The formation of motivation strategy in modern production concerns basically all the constituent elements, which, of course, requires their systematic and comprehensive consideration in the development of motivational influences aimed at further development of production and increase its efficiency. Wages or compensation of employees (compensation somehow that the employee receives from the organization in exchange for their work) plays an extremely important role in attracting, motivating and maintaining an adequate workforce in the organization. Compensation can have a twofold effect on employees – motivating and demotivating. The process of evaluating the work of staff includes identifying and communicating to the employee information about how he performs his work. Assessment not only allows the worker to see more clearly the tasks before him and find out how well he is doing the job, but also has an impact on future work. The stimulating role of money is especially effective when the company rewards its employees depending on the performance of work and obtaining specific results. The analysis of the use of labor resources, the level of labor productivity is carried out in conjunction with wages.*

**Key words:** labor resources, personnel, system, wages, enterprise.

**Постановка проблеми.** Ринкова система господарювання, яка формується в Україні, зумовлює зміну форм і методів управління економікою підприємства, вимагає впровадження нового методичного забезпечення економічних досліджень, планово-економічної роботи підприємства, підвищення обґрунтованості прийнятих планових рішень, їх варіантності, комплексності, оперативного корегування швидко змінюваної господарської ситуації.

Трудові ресурси підприємства є одним із найважливіших складників його діяльності, персонал підприємств сьогодні виходить на одне з перших місць за значимістю; менеджери вищої ланки або власники підприємств починають усвідомлювати, що персонал – це найважливіша підсистема підприємства і від її ефективної роботи залежить ефективність роботи підприємства у цілому [1]. Кадри відповідного підприємства, їхні потенціал, кваліфікація становлять одну з переваг компанії. В умовах динамічного ринкового середовища ефективно використані трудові ресурси являють собою результат умілого, досвідченого управління всією сукупністю господарських чинників.

Однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу організації, є мотивація. Формування стратегії мотивації в умовах сучасного виробництва стосується переважно всіх складових елементів, що, безумовно, вимагає їх системного і комплексного розгляду під час вироблення мотиваційних впливів, спрямованих на подальший розвиток виробництва і підвищення його ефективності. У зв'язку із цим система управління мотиваційними впливами, що забезпечує взаємозв'язок мотиваційної бази і результатів мотивації, повинна включати чотири взаємозв'язаних підсистеми: мотиваційного моделювання; мотиваційного моніторингу; мотиваційних очікувань; мотиваційної санації [2].

Не можна заперечувати, що заробітна плата, або компенсація співробітникам (компенсація чогось, що працівник отримує від організації в обмін на свою працю), грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні і збереженні в організації адекватної робочої сили. Компенсація може чинити двояку дію на співробітників, що мотивує і демотивує.

Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли підприємство винагороджує своїх співробітників залежно від виконання роботи і отримання конкретних результатів. Аналіз використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці проводиться у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства представлена матеріальним стимулюванням,

підвищенням якості робочої сили, вдосконаленням організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням [3]. Проте головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається у центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств [3]. У дослідженнях [4; 5] наголошено, що необхідного рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації. Комплексна система різних способів впливу на персонал організації досліджується ученими А.В. Лобза і І.С. Гузь [6]. А.О. Климчук докладно показує взаємозв'язок між показниками заробітної плати і результатами праці [7]. Г. Емерсон розглядав також соціальні поступки роботодавців як суттєвий чинник активізації трудової діяльності працівників. [8]. Науковці Р.О. Ющенко [7], О.М. Баксалова [9] серед складників забезпечення ефективного стимулювання працівників виділяли систему оплати праці.

Проте слід наголосити, що на сучасному підприємстві мотиваційний механізм управління персоналом досліджено недостатньо, тому питання мотивації персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства є актуальним і своєчасним [10].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичного та практичного механізму мотивації персоналу підприємства в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці проводиться у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається у центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств.

У зв'язку із цим важливим є правильно підібраний підхід до планування заробітної плати з урахуванням особливостей трудового процесу, завдань, що стоять перед конкретним робочим місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особистих інтересів тощо.

Аналіз механізму формування фонду оплати праці свідчить, що планування фонду оплати праці є важливим і невід'ємним складником планування діяльності у цілому. Форми і системи оплати праці на підприємствах, що існують в Україні, не забезпечують очевидного росту заробітної плати працівникам і досягнення високої якості життя людей. Середня заробітна плата в Україні значно нижча, ніж у багатьох країнах світу, що свідчить про необхідність удосконалення системи соціально-економічного регулювання заробітної плати і доходів всіх категорій персоналу, яка б забезпечила справедливий винагороду за працю і компенсувала особисті трудові витрати. Так, на першому місці в системі стимулювання є стабільна виплата заробітної платні – 50%, інші програми матеріального стимулювання є важливими лише для 10% працівників. І найменший мотивуючий вплив справляють харчування протягом зміни і перспектива кар'єрного зростання – по 5% відповідно [11].

Планування заробітної плати на підприємстві передбачає визначення обсягу коштів, необхідних для оплати праці працівників згідно з плановим випуском продукції в заданій номенклатурі і встановленій якості, а також установа правильних співвідношень у рівнях заробітної плати по структурних підрозділах підприємства і категоріях працюючих з урахуванням характеру виробництва, відмінностей у рівні кваліфікації, умов праці.

У зв'язку із цим порівняльний, горизонтальний та вертикальний аналіз фонду заробітної плати на кожному підприємстві має велике значення. Горизонтальний

аналіз полягає у визначенні абсолютної та відносної зміни фонду заробітної плати в періодах, що порівнюються. На прикладі підприємства «ТОВ «ММЗ» проведемо дослідження мотивації персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства.

У табл. 1. наведено вертикальний аналіз фонду заробітної плати підприємства «ТОВ «ММЗ».

Фонд додаткової заробітної плати у 2019 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 720,2 тис грн, або на 27,7%. У 2019 р. надбавки й доплати збільшилися порівняно з 2018 р. на 41,8 тис грн як мотивація персоналу. Але в 2019 р. премії порівняно з 2018 р. зменшилися на 59 тис грн.

Аналіз даних табл. 1 свідчить про те, що за аналізований період спостерігається ріст питомої ваги додаткової заробітної плати у фонді заробітної плати й зменшення питомої ваги основної заробітної плати. Спостерігаються зміни й у структурі фонду заробітної плати за категоріями працюючих. Частка заробітної плати основних робітників постійно зростає і в 2009 р. становила 72,29%, у 2010 р. – 73,02%.

Початкові дані було використано для проведення факторного аналізу постійної частини фонду заробітної плати.

Результати розрахунків свідчать, що зменшення кількості робітників зменшує фонд оплати праці на 457 893,06 грн. За збільшення кількості днів, відпрацьованих одним

Таблиця 1

**Структура фонду заробітної плати за 2018–2019 рр.**

Показники	2018 рік		2019 рік		Відхилення 2018 року від 2019 року	
	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %	Абсол.	Відносне
1. Фонд заробітної плати загальний	8688,8	100	10112,8	100	1424,00	16,39
Фонд основної заробітної плати	6088,5	70,1	6792,3	67,2	703,80	11,56
Фонд додаткової заробітної плати	2600,3	29,9	3320,5	32,8	720,20	27,70
у т. ч. надбавки й доплати	293,9	3,4	335,7	3,3	41,80	14,22
у т. ч. премії	184,7	2,1	125,7	1,2	-59,00	-31,94
виплати внаслідок збільшення цін	1446,6	16,6	282	2,8	-1164,6	-80,51
Оплата основних і додаткових відпусток	675,1	7,8	703	7,0	27,90	4,13
2. Фонд заробітної плати загальний	8688,8	100	10112,8	100	1424,00	16,39
основних працівників	6281,13	72,29	7384,37	73,02	1103,23	17,56
керівників	996,61	11,47	1218,59	12,05	221,99	22,27
фахівців	894,08	10,29	964,76	9,54	70,68	7,91
службовців	516,98	5,95	545,08	5,39	28,10	5,43
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	778		737		-41	-5,27

робітником у середньому за рік, фонд оплати праці збільшується на 172 075,08 грн. Збільшення середньогодинної заробітної плати призводить до росту фонду заробітної плати на 1 709 817,98 грн. Загальне зростання фонду оплати праці становить 1 424 000,00 грн.

Премія виплачується одночасно з виплатою основної частини заробітної плати. Розмір премії для підрозділів основного виробництва становить 10%.

Існує перелік недоліків у роботі, за які премія повністю або частково не виплачується робітнику підприємства.

Позбавлення премії або зменшення її розмірів за недоліки в роботі проводиться за наявності зауважень головного інженера, зам. голови правління, головних спеціалістів, керівників структурних підрозділів та виключно за той період, у якому мав місце недолік. Робітникам, що працюють перший місяць, премія не виплачується.

Окрім того, якість роботи персоналу підприємства визначається як набір його професійних та особистісних компетенцій та залученого досвіду.

З огляду на це, запропоновано використовувати стимулюючі засоби для підвищення мотивації праці окремих працівників підприємства. Система оплати праці – погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки.

Основні категорії мотивів і стимулів, що використовуються керівництвом для мотивування співробітників, представлено в табл. 2.

Створенню ефективної і дієвої мотивації сприяють добре організований процес виробництва, а також внутрішні відносини між працівниками та керівництвом підприємства.

Керівникам підприємства для управління персоналом рекомендується застосувати метод співучасті поліпшення мотивації і підвищення результативності. Цей метод передбачає залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному ухваленні рішень. Застосовуючи цей метод, керівники використовуватимуть програми винагороди за працю, прагнучі посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їхніх повноважень у діяльності компанії.

Цей метод може сприяти створенню механізму професійного зростання усіх працівників, запобігати конфліктам між адміністрацією і працівниками, сприяти задоволеності працівників роботою.

Пропонується також застосувати такі способи поліпшення роботи і мотивації людей, які могли б призвести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співпрацю і ентузіазм з їхнього боку. Ефективним є також укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Таким чином, можна сказати, що перелічені вище заходи з удосконалення мотивації персоналу є реально здійсненними, тому можуть мати практичну значущість.

Таблиця 2

## Мотиви і стимули для співробітників ТОВ «ММЗ»

№ з/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родичів
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне, усне заохочення, звання кращого за професією, добрі стосунки з колегами
	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси з підвищення кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повага

**Висновки.** Формування стратегії мотивації в умовах сучасного виробництва стоується переважно всіх складових елементів, що, безумовно, вимагає їх системного і комплексного розгляду під час вироблення мотиваційних впливів, спрямованих на подальший розвиток виробництва і підвищення його ефективності. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна зарплата залежить насамперед від результатів праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих підсумків діяльності підприємства. До додаткової оплати праці належать премії, а також заохочувальні й компенсаційні виплати.

Процес оцінки роботи персоналу включає у себе визначення і доведення до відома робітника інформації про те, як він виконує свою роботу. Оцінка не лише дає змогу робітнику ясніше побачити поставлені перед ним завдання і узнати, наскільки добре він виконує роботу, але й здійснює вплив на майбутню працю, на відношення до справи і бажання досягнути найліпших результатів. Виконавець працюватиме з більшою віддачею, якщо буде сприймати оцінку свого труда як справедливу і зрозумілу.

### Список використаних джерел:

1. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
2. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : монографія. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.
3. Аветисова А.О., Халімовська Т.С., Юрченко Ю.Ю. Економіка підприємств різних типів : навчальний посібник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 160 с.
4. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку»*, м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.
5. Бельтоков Е.А., Бревнов А.А., Парсяк В.Н. Планирование деятельности предприятия : учебное пособие. Харьков : Одиссей, 2006. 384 с.
6. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510–513.
7. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.
8. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Москва : Экономика, 1992. 224 с.
9. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком*. 2011. № 13(110). С. 47–49
10. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197.
11. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

### References:

1. Dashko, I. (2017) "Human resources: the essence and factors of its development". *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 65–68.
2. Semykina, M.V. (2003) *Motyvatsiia konkurentospromozhnoi pratsi: teoriia ta praktyka rehulivannia: monohrafiia* [Motivation of competitive work: theory and practice of regulation: monograph]. Kirovohrad: Pik.
3. Avetysova, A.O., Khalimovs'ka, T.S., and Yurchenko, Yu. Yu. (2009) *Ekonomika pidpriemstv riznykh tipiv: navch. posib.* [Economics of enterprises of different types: textbook. way]. Donetsk: DonNUET.
4. Maslak, V.P. and Kornilova, O.V. (2020) "Transformation of theories of motivation in modern conditions of enterprise management": *Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference]. *Stratehichnyj potentsial derzhavnoho ta terytorial'noho rozvytku* [Strategic potential of state and territorial development]. Mariupol', pp. 72–74.

5. Bel'tokov, E.A., Brevnov, A.A., and Parsiak, V.N. (2006) *Planyrovanye deiatel'nosti predpriyatiya: ucheb. posob.* [Enterprise activity planning: textbook. allowance]. Khar'kov: Odyssej.
  6. Lobza, A.V. and Guz, I.S. (2018) "Approaches to the development of performance evaluation system of the personnel of the modern enterprise". *Molodyj vchenyj*, no. 1(53), pp. 510–513.
  7. Klymchuk, A.O. (2016) "Scientific approach analysis of management personnel problems of enterprise". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 42–45.
  8. Emerson, G. (1992) *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti* [Twelve performance principles]. Moscow: Ekonomika.
  9. Yushchenko, R.O. (2011) "The value of the personnel motivation system". *Upravlinnia rozvytkom: zbirnyk naukovykh statei Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu Kharkiv National University of Economics*, 13(110), pp. 47–49.
  10. Baksalova, O.M. (2009) "An effective system of labor motivation formation at the enterprise". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences*, vol. 3, pp. 194–197.
  11. Zaitsev, V.S. (2018) "The main directions of improving the motivation of workers of industrial enterprises". *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(34), pp. 29–35.
-