МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005.95:331.101.3 (072)
У 66

Рецензенти:

Глізнуца М. Ю. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Михайленко Д. Г. – доцент, кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 9 від 25 червня 2026 року)

У 66 **Управління** мотивацією та залученням персоналу : конспект лекцій [Електронний ресурс] / укладачі І. О. Штеймиллер, К. І. Панова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 125 с.)

Навчально-методичний посібник «Управління мотивацією та залученням персоналу» висвітлює теоретичні та практичні засади мотиваційного менеджменту в сучасних умовах господарювання. Розглядаються сутність мотивації, її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, значення потреб, інтересів, мотивів і стимулів у формуванні трудової поведінки працівників. Особлива увага приділена мотиваційному процесу, сучасним підходам до стимулювання персоналу, поєднанню матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, а також впливу корпоративної культури, професійного розвитку та організаційного середовища на рівень залученості працівників.

Для студентів економічних і управлінських спеціальностей, викладачів, молодих фахівців, менеджерів і підприємців, а також усіх, хто цікавиться питаннями ефективного управління персоналом, підвищення мотивації та залученості працівників.

УДК 005.95:331.101.3 (072)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026
© Штеймиллер І. О., Панова К. І., укл., 2026

ЗМІСТ

Вступ…….. 5
Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг 6
1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту…….. 6
1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»……. 8
1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення……. 10
Тема 2 Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту….. 13
2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту…… 13
2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.. 16
2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту…… 18
Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивацій…….. 22
3.1 Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації…….. 22
3.2 Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління…… 24
3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні…….. 29
Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу …….. 33
4.1 Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці……... 33
4.2 Структура компенсаційного пакета……. 35
4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів……. 38
Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві…… 44
5.1 Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія…… 44
5.2. Організаційно- економічний механізм формування компенсаційної політики…….. 46
5.3 Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.. 49
Тема 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи…….. 52
6.1 Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці…… 52
6.2. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці…… 54
6.3. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів…….. 56
6.4. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги…… 58
Тема 7. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів 60
7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування….. 60

7.2. Процедура та методи аналізу робіт…….. 62
7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика... 63
7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт…… 65
Тема 8. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці……. 69
8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови…….. 69
8.2. Технологія розроблення показників преміювання…… 71
8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання……. 72
8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності……. 73
8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності……. 75
8.6. Колективне преміювання працівників…… 77
8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників…… 79
8.8. Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль…….. 80
Тема 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів…… 83
9.1 Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат……... 83
9.2 Характеристика та порядок нарахування надбавок…… 85
9.3 Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування…… 91
Тема 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників…. 95
10.1 Призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат…….. 95
10. 2 Порядок індексації заробітної плати працівників…… .. 96
10.3 Механізм захисту заробітної плати працівників…….. 98
Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування……. 100
11.1 Соціальний пакет: сутність, значення…… 100
11.2 Підходи до формування соціального пакета на підприємстві…….. . 101
11.3 Програми соціального страхування персоналу……. 105
Тема 12. Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку…… 110
12.1 Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації……. 110
12. 2 Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації…….. 112
12.3 Мотиваційний потенціал бренда роботодавця…… 115
12.4 Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу…….. 117
12.5 Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників……... 119
12.6 Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів…. 121
Рекомендована література……. 124

ВСТУП

В умовах сучасної економіки ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однією з ключових складових системи управління є мотиваційний менеджмент, який визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, якість праці та лояльність до організації. Складність і багатовимірність мотиваційних процесів зумовлюються постійними змінами у зовнішньому середовищі, трансформаціями у змісті праці, підвищенням ролі людського капіталу та зростанням значення нематеріальних чинників стимулювання.

Сучасні підходи до мотивації працівників виходять за межі традиційного матеріального заохочення та передбачають комплексне використання економічних, соціально-психологічних, організаційних і культурних інструментів впливу. Важливу роль відіграють корпоративна культура, бренд роботодавця, можливості професійного розвитку, гнучкі форми зайнятості та ефективні комунікації в організації. Водночас у системі мотивації зберігає своє місце і примус як специфічна форма впливу на трудову поведінку, що потребує обережного та обґрунтованого застосування.

Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та результати праці працівників. У сучасних умовах господарювання, коли зростає роль людського капіталу та інтелектуальної праці, питання стимулювання та зацікавлення персоналу набувають особливої актуальності.

У цьому конспекті лекцій розглядаються теоретичні та практичні аспекти мотиваційного менеджменту, зокрема сутність мотивації, її основні види, методи та інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Особлива увага приділяється як матеріальним, так і нематеріальним формам мотивації, ролі корпоративної культури, бренду роботодавця, професійного розвитку персоналу та сучасним тенденціям у сфері управління мотивацією.

Окремо висвітлюється специфічна форма мотивації — примус, його види, особливості застосування та можливі наслідки для поведінки працівників і результатів їхньої діяльності. Розуміння переваг і обмежень різних мотиваційних інструментів дозволяє майбутнім фахівцям обирати найбільш ефективні підходи до управління персоналом.

Метою конспекту є формування у студентів системного уявлення про механізми мотивації, розвиток навичок аналізу мотиваційних процесів та вміння застосовувати отримані знання на практиці.

Конспект орієнтований на здобувачів закладів вищої освіти, викладачів, молодих фахівців, підприємців і всіх, хто прагне свідомо розвивати власну мережу контактів та підвищувати ефективність професійної діяльності. Матеріал викладено у логічній та доступній формі, що поєднує теоретичні положення з практичними рекомендаціями для їх застосування у реальному професійному середовищі.

Тема 1. Мотиваційний менеджмент: теоретичні засади, місце в системі управління персоналом і формуванні конкурентних переваг

1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту.

1.2. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання».

1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.

1.1. Потреби як базова категорія мотиваційного менеджменту

Мотивація є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме вона визначає поведінку людини в процесі трудової діяльності. У науковій літературі мотивацію розглядають як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до активності, визначають її спрямованість, інтенсивність і наполегливість у досягненні цілей. До основних елементів мотиваційного механізму належать потреби, інтереси, мотиви та стимули. Проте центральне місце серед них займають саме потреби, адже вони є первинним джерелом будь-якої людської діяльності.

Потреби виступають фундаментальною категорією, з якої починається дослідження як теоретичних, так і прикладних аспектів мотивації персоналу. Будь-яка діяльність людини, незалежно від її характеру, масштабу чи складності, зумовлена наявністю певних потреб. Людина є складною біосоціальною системою, яка поєднує в собі біологічні та соціальні характеристики. Вона є відносно автономною, здатною до саморозвитку, саморегуляції та постійного вдосконалення. Водночас людина відчуває безперервну потребу в задоволенні різноманітних потреб, що виникають у процесі її життєдіяльності.

Потребу доцільно визначати як внутрішній стан відчуття нестачі певних благ або умов, необхідних для підтримання життя, розвитку організму, формування особистості та функціонування соціальних груп. Вона має об'єктивно-суб'єктивний характер: з одного боку, потреби зумовлені реальними умовами існування, а з іншого — вони усвідомлюються індивідом і набувають індивідуального змісту. Саме потреби виступають рушійною силою поведінки людини, оскільки стимулюють її до активних дій, спрямованих на їх задоволення. У випадку, коли потреби залишаються незадоволеними, виникає дискомфорт, який може проявлятися у фізіологічній, психологічній або соціальній формі.

Походження потреб є складним і багатогранним. У загальному вигляді можна виокремити дві основні групи чинників, що зумовлюють їх виникнення. Першу групу становлять біологічні або фізіологічні чинники. Вони пов'язані з природною необхідністю людини як живого організму підтримувати своє існування. До таких потреб належать потреби в їжі, воді, повітрі, сні, теплі та інших базових умовах життя. Другу групу становлять соціальні чинники, які формуються під впливом суспільства, культури, традицій, рівня економічного розвитку та соціального середовища. Саме соціальні потреби визначають

значною мірою поведінку людини у трудовій діяльності, її прагнення до самореалізації, визнання, статусу та розвитку.

Потреби відіграють визначальну роль у формуванні трудової активності працівника. Вони спонукають людину до дії, формують інтерес до певних видів діяльності та визначають вибір поведінки. Для задоволення своїх потреб людина обирає конкретні способи дій, серед яких важливе місце займає праця. Виконання трудових функцій є одним із основних засобів досягнення цілей і задоволення потреб. Таким чином, ефективність діяльності працівника значною мірою залежить від того, наскільки його потреби враховуються та задовольняються в процесі управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії потреб зробив український учений Михайло Туган-Барановський, який одним із перших запропонував їх системну класифікацію. Він виділив п’ять основних груп потреб: фізіологічні, статеві, інстинктивні, альтруїстичні та потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах. Його підхід став основою для подальших досліджень у галузі економіки праці та мотиваційного менеджменту.

У сучасній науці потреби класифікують за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їх природу та механізм впливу на поведінку людини.

Так, з***а природою виникнення*** розрізняють *первинні* та *вторинні* потреби. *Первинні потреби* є вродженими, мають фізіологічний характер і є спільними для всіх людей. *Вторинні* потреби формуються в процесі соціалізації, залежать від досвіду, виховання та умов життя.

За суб’єктом прояву потреби поділяють на *індивідуальні, групові та суспільні*. *Індивідуальні потреби* виникають у конкретної особи, *групові* — у межах певного колективу, а *суспільні* — визначають функціонування та розвиток суспільства в цілому.

За економічною визначеністю потреби можуть бути *абсолютними, дійсними* та *платоспроможними*. *Абсолютні потреби* мають абстрактний характер і не обмежені наявними ресурсами. *Дійсні потреби* є конкретизованими, але не враховують фінансових можливостей людини. *Платоспроможні потреби* визначаються реальними економічними можливостями їх задоволення.

За ступенем задоволення виділяють *задоволені, частково задоволені* та *незадоволені потреби*. Ця класифікація є важливою для управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень мотивації працівників.

За частотою виникнення потреби поділяють на *разові, періодичні* та *постійні*. *Разові потреби* після задоволення втрачають актуальність, тоді як *постійні* супроводжують людину протягом усього життя.

За характером і причинами виникнення виділяють *матеріальні, трудові, статусні, творчі, соціально-психологічні* та *духовні потреби*. *Матеріальні потреби* пов’язані з прагненням до добробуту, *трудові* — зі змістом і умовами праці, *статусні* — з бажанням займати певне місце в соціальній ієрархії, *творчі* — з самореалізацією, *соціально-психологічні* — з

міжособистісними відносинами, а *духовні* — з культурними та моральними цінностями.

За ступенем усвідомлення потреби можуть бути *усвідомленими* та *неусвідомленими*. *Усвідомлені потреби* чітко визначаються людиною, тоді як *неусвідомлені* проявляються у вигляді загального відчуття незадоволеності.

За ступенем залежності від різних чинників потреби поділяють на *універсальні* (властиві всім людям) та *індивідуалізовані* (залежать від віку, статі, професії, соціального статусу тощо).

Важливим аспектом є ієрархія потреб. У структурі потреб працівника можна виокремити *домінантні, другорядні* та *фонові потреби*. *Домінантні потреби* є найбільш значущими та визначають поведінку людини протягом тривалого часу. *Другорядні потреби* мають меншу значущість і можуть змінюватися залежно від обставин. *Фонові потреби* є найменш важливими і можуть бути легко замінені або відкладені.

Формування та розвиток потреб відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать економічні умови, соціальне середовище, політична ситуація, культурні традиції. Внутрішні чинники включають систему цінностей, рівень освіти, психологічні особливості, життєвий досвід людини. Взаємодія цих чинників визначає індивідуальну структуру потреб кожного працівника.

Потреби мають динамічний характер. Вони змінюються, розвиваються та трансформуються впродовж життя людини. Задоволення одних потреб призводить до виникнення нових, що забезпечує безперервність мотиваційного процесу. Крім того, потреби мають циклічний характер: після задоволення вони можуть знову виникати, але вже в іншій формі або з іншим рівнем значущості.

Важливим є також віковий аспект потреб. На початку трудової кар’єри працівники зазвичай орієнтуються на досягнення, кар’єрне зростання та самореалізацію. Для більш досвідчених працівників характерним є прагнення до стабільності, безпеки, комфортних умов праці та сприятливого соціально-психологічного клімату.

Слід зазначити, що потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх наявність і значущість можна судити лише на основі аналізу поведінки людини. Реакція працівника на потреби може бути різною: він може активно прагнути їх задовольнити, ігнорувати або компенсувати одні потреби за рахунок інших.

1.2. Зміст і взаємозв’язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»

У системі мотиваційного менеджменту важливе місце займають такі взаємопов’язані категорії, як інтерес, мотив, стимул і стимулювання. Вони відображають різні аспекти спонукання людини до діяльності та формують єдиний механізм мотиваційного впливу на поведінку працівника.

Вихідною ланкою цього механізму виступають потреби, які породжують інтерес. ***Інтерес*** є усвідомленою формою прояву потреби, що відображає спрямованість людини на певний об'єкт або діяльність, здатні задовольнити цю потребу. Інтерес виступає як внутрішній психологічний стан, який характеризується зацікавленістю, вибірковим ставленням до певних явищ чи процесів та прагненням до їх досягнення. Саме інтерес визначає, на що буде спрямована активність людини, і формує основу для подальшого виникнення мотивів.

Мотив є більш конкретизованою формою прояву інтересу і являє собою внутрішню причину, що безпосередньо спонукає людину до певної дії. Якщо інтерес відповідає на запитання «що приваблює людину», то мотив пояснює «чому вона діє саме так». Мотиви формуються під впливом як внутрішніх характеристик особистості (цінностей, переконань, досвіду), так і зовнішніх умов середовища. Вони можуть бути усвідомленими або частково неусвідомленими, але в будь-якому випадку визначають спрямованість і інтенсивність поведінки працівника.

Стимул, на відміну від мотиву, має зовнішній характер. Це конкретний зовнішній чинник або засіб впливу, який спонукає людину до діяльності через активацію відповідних мотивів. Стимулами можуть виступати матеріальні винагороди (заробітна плата, премії), нематеріальні заохочення (визнання, кар'єрне зростання), умови праці, соціальні гарантії та інші фактори. Важливо підкреслити, що стимул сам по собі не викликає дії, якщо він не співвідноситься з внутрішніми мотивами людини. Ефективність стимулу залежить від того, наскільки він відповідає потребам та інтересам працівника.

Стимулювання є процесом цілеспрямованого впливу на поведінку працівника шляхом використання системи стимулів. Воно виступає як інструмент управління персоналом, спрямований на формування бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці та досягнення цілей організації. Стимулювання може бути матеріальним і нематеріальним, короткостроковим і довгостроковим, індивідуальним і колективним. Його ефективність значною мірою залежить від комплексності, справедливості та відповідності системи стимулів очікуванням працівників.

Взаємозв'язок між розглянутими категоріями можна подати як логічний ланцюг (рис.1.1).



Рис. 1.1 Взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання»

Таким чином, потреба породжує інтерес, інтерес трансформується в мотив, мотив реалізується під впливом стимулів, а стимулювання забезпечує системний і керований характер цього процесу. Таким чином, усі ці категорії

утворюють єдину систему, в якій кожен елемент виконує свою функцію. Їх узгоджене використання дозволяє ефективно впливати на поведінку працівників, підвищувати результативність їх діяльності та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Слід зазначити, що цей взаємозв'язок має динамічний характер. Зміна потреб людини призводить до трансформації її інтересів і мотивів, що, у свою чергу, вимагає адаптації системи стимулювання. Крім того, одна і та сама система стимулів може по-різному впливати на різних працівників, що зумовлено індивідуальними особливостями їх мотиваційної структури.

У практиці управління персоналом важливо враховувати, що ефективне стимулювання можливе лише за умови глибокого розуміння внутрішніх мотивів працівників. Орієнтація виключно на зовнішні стимули без урахування інтересів і потреб може призвести до формального виконання обов'язків або навіть до зниження мотивації. Тому сучасні підходи до мотиваційного менеджменту передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізацію підходів до працівників та створення умов для їх самореалізації.

1.3. Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

Незважаючи на вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних науковців у дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу, їх ролі та місця в системі управління підприємством, проблема формування ефективного мотиваційного механізму залишається актуальною і потребує подальшого наукового осмислення. Це зумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища, трансформацією ринку праці, цифровізацією економіки та зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

У сучасній науковій літературі поняття «мотивація» і «стимулювання» розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії. Мотивація визначається як складний внутрішній процес спонукання людини до діяльності, що базується на системі її потреб, інтересів, цінностей і очікувань. Вона відображає внутрішню готовність працівника до виконання певних дій з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Стимулювання, своєю чергою, є зовнішнім управлінським впливом, спрямованим на формування бажаної трудової поведінки через використання відповідних стимулів.

Суттєвою характеристикою сучасного підходу до мотивації є інтеграція класичних і новітніх теорій. До класичних змістовних теорій належать концепції, що акцентують увагу на ієрархії потреб і внутрішніх спонуках особистості. Водночас процесуальні теорії розглядають мотивацію як результат когнітивного вибору поведінки залежно від очікувань, сприйняття справедливості та цінності винагороди. Особливого значення набувають сучасні концепції, такі як теорія самодетермінації, яка підкреслює важливість внутрішньої мотивації, автономії, компетентності та соціальної взаємодії, а

також теорія очікувань, що пояснює залежність інтенсивності зусиль працівника від ймовірності досягнення результату і отримання винагороди.

Мотиваційний процес доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2) .

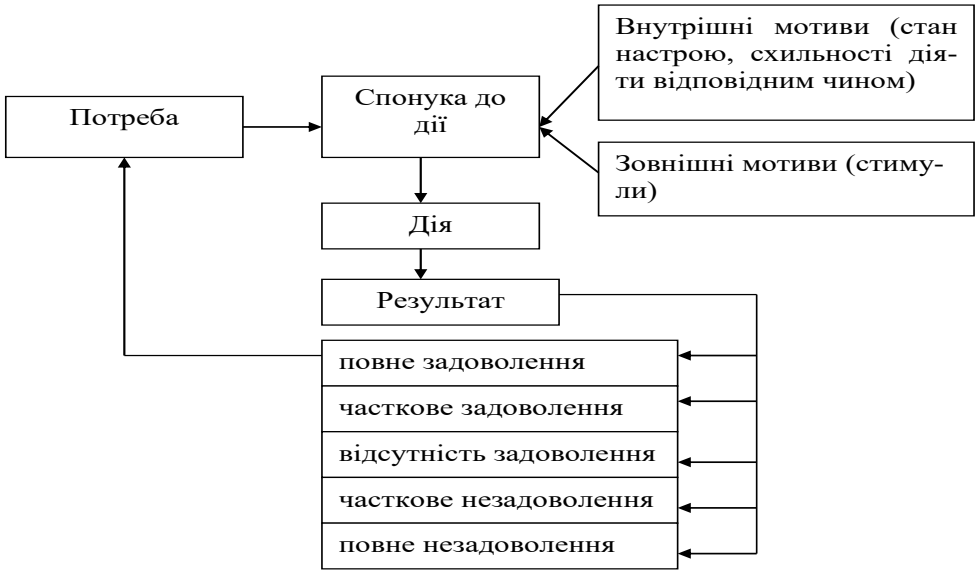


Рис. 1.2 Схема процесу мотивації

Він розпочинається з виникнення потреби, яка є внутрішнім станом нестачі або дискомфорту. Потреби можуть бути матеріальними (фізіологічними) та нематеріальними (соціальними, статусними, потребами самореалізації). Важливою характеристикою потреб є їх динамічність та індивідуальність, оскільки вони змінюються залежно від віку, соціального статусу, рівня освіти та ціннісних орієнтацій особистості.

Наступним етапом є усвідомлення потреби та формування мотиву. Мотив виступає внутрішньою рушійною силою, що визначає спрямованість поведінки працівника. Саме на цьому етапі відбувається трансформація потреби у конкретну ціль діяльності. Після цього працівник обирає певну модель поведінки, спрямовану на досягнення поставленої мети, що супроводжується витратами зусиль і ресурсів.

Важливим елементом мотиваційного процесу є винагорода, яка може бути як внутрішньою (відчуття задоволення, самореалізації, професійного розвитку), так і зовнішньою (заробітна плата, премії, соціальні гарантії). Саме співвідношення очікуваної винагороди та витрачених зусиль визначає рівень мотивації працівника. У разі задоволення потреби формується позитивний досвід, який закріплює відповідну модель поведінки, тоді як незадоволення може призвести до зниження трудової активності або зміни поведінкової стратегії.

У цьому контексті стимулювання виступає як важливий інструмент управління мотивацією. Воно передбачає цілеспрямоване використання різних форм впливу на працівника. До основних форм стимулювання належать матеріальні стимули (оплата праці, бонуси, премії, участь у прибутках), моральні стимули (визнання, кар'єрне зростання, підвищення статусу),

адміністративні методи (контроль, дисциплінарні заходи) та можливості самореалізації. Особливе місце займає поєднання індивідуального та колективного стимулювання, що дозволяє враховувати як особисті, так і групові інтереси.

Принципова відмінність між мотивацією і стимулюванням полягає у їх природі та механізмах дії. Мотивація має внутрішній характер і формується під впливом індивідуальних характеристик особистості, тоді як стимулювання є зовнішнім, штучно створеним процесом, що використовується керівництвом для регулювання трудової поведінки. Водночас ефективність стимулювання значною мірою залежить від того, наскільки воно узгоджується з внутрішніми мотивами працівників.

У сучасних умовах господарювання значного поширення набувають нові підходи до мотивації персоналу, пов'язані з цифровою трансформацією та розвитком інноваційної економіки. Зокрема, зростає роль нематеріальних факторів мотивації, таких як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, участь у цікавих проєктах, розвиток професійних компетенцій, корпоративна культура та соціальна відповідальність підприємства. Працівники все більше орієнтуються на самореалізацію, автономію, баланс між професійним і особистим життям, що вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до стимулювання.

Крім того, сучасні організації активно використовують інструменти нематеріальної мотивації, зокрема коучинг, менторство, гейміфікацію, розвиток командної роботи та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню рівня залученості працівників, їх лояльності та продуктивності праці.

Таким чином, мотивація є складним, багатогранним і безперервним процесом, який визначає ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Її результативність залежить від здатності керівництва формувати комплексну систему мотивації, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники впливу, враховує індивідуальні особливості працівників і відповідає сучасним викликам розвитку економіки. Саме тому подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на пошук інноваційних підходів до управління мотивацією персоналу в умовах глобалізації та цифровізації.

Тема 2 Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту

2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.

2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.

2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.

2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту

Мотиваційний менеджмент є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки саме він забезпечує узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією та зростанням ролі людського капіталу, ефективна мотивація персоналу виступає ключовим чинником підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою мотиваційного менеджменту є формування таких умов, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні як особистих, так і організаційних цілей. Це передбачає створення ефективної системи стимулів і мотивів, здатної забезпечити високий рівень трудової активності, відповідальності та залученості персоналу.

До ключових цілей мотиваційного менеджменту доцільно віднести:

- ✓ *підвищення продуктивності праці* шляхом активізації трудової діяльності працівників та раціонального використання їх потенціалу;
- ✓ *забезпечення високої якості праці та результатів діяльності*, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку;
- ✓ *формування стійкої трудової поведінки персоналу,* орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації;
- ✓ *підвищення рівня залученості та лояльності працівників*, що зменшує плинність кадрів і витрати на їх заміщення;
- ✓ *розвиток трудового потенціалу персоналу*, стимулювання професійного зростання та самореалізації;
- ✓ *узгодження індивідуальних і колективних інтересів* працівників із цілями підприємства;
- ✓ *створення сприятливого соціально-психологічного клімату* в колективі.

Реалізація зазначених цілей здійснюється через виконання відповідних функцій мотиваційного менеджменту, які відображають його зміст, інструментарій та механізми впливу на трудову поведінку персоналу. Їх реалізація забезпечує формування ефективної системи стимулювання, здатної підвищувати продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах ці функції набувають більш комплексного та інтегрованого характеру (рис.2.1).



Рис. 2.1 Функції мотиваційного менеджменту

Аналітична функція передбачає системне дослідження мотиваційної сфери працівників, зокрема їх потреб, інтересів, цінностей, очікувань та рівня задоволеності працею. Вона дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на трудову поведінку, а також визначити слабкі місця існуючої мотиваційної системи. (*Приклад*: На підприємстві проводиться регулярне анкетування персоналу щодо задоволеності рівнем оплати праці, умовами роботи та можливостями кар'єрного розвитку. За результатами аналізу встановлено, що працівники більше цінують гнучкий графік, ніж додаткові премії. Це стає основою для перегляду мотиваційної політики).

Планувальна функція полягає у визначенні цілей мотивації, формуванні мотиваційної стратегії та розробці конкретних програм стимулювання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. (*Приклад:* Компанія планує підвищення продуктивності праці на 15% протягом року. Для цього розробляється програма мотивації, яка включає систему KPI, бонуси за досягнення результатів та навчальні тренінги для персоналу).

Організаційна функція передбачає створення умов для реалізації мотиваційної політики, включаючи розподіл відповідальності між керівниками, формування відповідної організаційної структури та впровадження інструментів мотивації. (*Приклад:* У компанії створюється відділ управління персоналом, відповідальний за впровадження системи грейдингу посад і побудову прозорої системи оплати праці).

Стимулююча функція є центральною функцією мотиваційного менеджменту і полягає у впливі на поведінку працівників через систему матеріальних і нематеріальних стимулів. (*Приклад:* Працівникам відділу продажів нараховується бонус у вигляді відсотка від обсягу реалізації. Додатково впроваджується конкурс «Кращий працівник місяця» з публічним визнанням і нагородою).

Контрольна функція передбачає оцінювання ефективності мотиваційної системи, аналіз досягнутих результатів і порівняння їх із запланованими показниками. (*Приклад:* Керівництво аналізує динаміку продуктивності праці після впровадження нової системи преміювання. Якщо очікуваний результат не досягнуто, проводиться додатковий аналіз причин (наприклад, неправильні KPI або низька зрозумілість системи для працівників).

Регулююча функція полягає у коригуванні мотиваційної системи залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. (*Приклад:* У період економічної нестабільності підприємство тимчасово зменшує матеріальні бонуси, але компенсує це нематеріальними стимулами - можливістю дистанційної роботи, гнучким графіком та додатковими днями відпустки).

Соціальна функція спрямована на формування позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та забезпечення ефективної взаємодії в колективі. (*Приклад:* Організація проводить корпоративні заходи, тімбілдінги, програми наставництва для нових працівників, що сприяє формуванню командного духу та підвищенню лояльності персоналу).

Розвивальна функція передбачає стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та компетентностей. (*Приклад:* Компанія фінансує участь працівників у професійних тренінгах, онлайн-курсах і конференціях, а також створює внутрішні програми навчання та кар'єрного зростання).

Інноваційна функція спрямована на заохочення творчості, ініціативності та впровадження інновацій у діяльність підприємства. (*Приклад:* Запроваджується система винагород за подані та реалізовані інноваційні пропозиції працівників (наприклад, ідеї щодо оптимізації виробництва або покращення сервісу).

Комунікаційна функція передбачає забезпечення ефективного обміну інформацією між керівництвом і працівниками щодо цілей, результатів і винагород. (*Приклад:* Регулярні зустрічі керівництва з персоналом, на яких обговорюються результати роботи, цілі компанії та можливості отримання винагород, підвищують прозорість і довіру в колективі).

Таким чином, функції мотиваційного менеджменту мають комплексний характер і охоплюють усі аспекти управління трудовою поведінкою персоналу - від аналізу потреб до оцінки результатів і коригування мотиваційної системи. Їх ефективна реалізація дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої ваги набуває здатність підприємств адаптувати мотиваційні механізми до сучасних викликів, зокрема цифровізації, це зумовлює необхідність використання комплексного підходу до формування мотиваційної системи, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників і відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці. Отже, мотиваційний менеджмент є багатофункціональною системою, спрямованою на забезпечення ефективної діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Його успішна реалізація залежить від здатності керівництва адаптувати мотиваційні механізми до змін середовища, забезпечувати баланс інтересів і створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників.

2.2 Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві

У сучасних умовах господарювання реалізація функції мотивації на підприємстві набуває комплексного, системного та багаторівневого характеру. Вона виходить за межі діяльності окремого структурного підрозділу чи посадової особи та охоплює всю систему управління персоналом. Такий підхід зумовлений об'єктивними змінами в економіці, зокрема зростанням ролі людського капіталу, посиленням конкуренції за таланти, необхідністю підвищення залученості працівників, а також впливом цифровізації та трансформації організаційних структур.

У межах сучасної організації мотиваційна функція реалізується через узгоджену діяльність різних суб'єктів управління, кожен з яких виконує специфічні завдання та несе відповідальність за певний рівень мотиваційного впливу.

Ключову роль у формуванні мотиваційної політики підприємства відіграє *вище керівництво (топ-менеджмент*). До складу цієї групи належать генеральний директор (CEO), виконавчий директор, члени правління, власники бізнесу. Саме вони приймають стратегічні рішення щодо розвитку підприємства та визначають загальну концепцію управління персоналом. Топ-менеджмент формує:

- ✓ довгострокову мотиваційну стратегію;
- ✓ корпоративні цінності та місію;
- ✓ принципи побудови системи винагород;
- ✓ баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами.

Крім того, саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо:

- ✓ затвердження бюджету на персонал;
- ✓ впровадження програм розвитку та навчання;
- ✓ формування корпоративної культури.

Важливо підкреслити, що топ-менеджмент не лише визначає політику, а й задає приклад поведінки, який суттєво впливає на мотивацію працівників (через стиль лідерства, комунікацію, відкритість).

Наступною важливою ланкою є *керівники середньої ланки управління* - керівники департаментів, відділів, функціональних напрямів (наприклад, керівник відділу продажів, виробництва, маркетингу). Вони виконують роль трансляторів стратегії у практичну діяльність. Саме ці керівники:

- ✓ розробляють конкретні цілі для підлеглих;
- ✓ здійснюють оцінювання результатів;
- ✓ застосовують інструменти матеріального і нематеріального стимулювання;
- ✓ формують психологічний клімат у підрозділі;
- ✓ забезпечують зворотний зв'язок.

Рішення на цьому рівні часто мають тактичний характер і приймаються безпосередньо керівниками підрозділів, але в межах політики, визначеної топ-менеджментом. Особливо важливою є їх здатність до індивідуалізації

мотивації, тобто врахування особистісних характеристик працівників (цінностей, потреб, стадії кар'єри).

Безпосередня реалізація мотиваційних заходів здійснюється *лінійними керівниками* — майстрами, бригадирами, супервайзерами, тимлідами. Це той рівень управління, який має найбільш тісний контакт із працівниками. Саме лінійні керівники:

- ✓ розподіляють щоденні завдання;
- ✓ контролюють виконання роботи;
- ✓ оперативно заохочують або коригують поведінку;
- ✓ формують атмосферу довіри та підтримки.

Вони часто приймають рішення щодо:

- ✓ неформального заохочення (похвала, визнання);
- ✓ гнучкого розподілу навантаження;
- ✓ залучення працівників до додаткових завдань.

Їх вплив на мотивацію є надзвичайно значним, оскільки саме вони визначають повсякденний досвід працівника в організації.

Особливе місце у системі мотивації займає *служба управління персоналом (HR-служба)*, до складу якої входять HR-менеджери, рекрутери, фахівці з компенсацій і пільг, HR-аналітики. HR-служба виконує методологічну, аналітичну та координаційну функції. Вона:

- ✓ розробляє системи оплати праці та преміювання;
- ✓ формує соціальні пакети;
- ✓ впроваджує системи оцінювання персоналу (KPI);
- ✓ організовує навчання та розвиток;
- ✓ проводить дослідження задоволеності працівників;
- ✓ розробляє програми залученості.

HR-служба зазвичай не приймає стратегічних рішень самостійно, але:

- ✓ готує аналітику для топ-менеджменту;
- ✓ пропонує рішення;
- ✓ координує їх впровадження.

У сучасних умовах зростає роль *спеціалістів з організаційного розвитку* - L&D-менеджерів, HR-бізнес-партнерів, фахівців із внутрішніх комунікацій. Вони відповідають за:

- ✓ розвиток компетенцій працівників;
- ✓ впровадження програм навчання;
- ✓ розвиток корпоративної культури;
- ✓ коучинг і менторство;
- ✓ формування програм визнання та нематеріальної мотивації.

Ці фахівці працюють на стику HR і бізнесу та часто виступають консультантами для керівників.

Важливу функцію виконують *фінансові служби підприємства* - фінансовий директор, економісти, бухгалтери. Вони:

- ✓ розраховують фонд оплати праці;
- ✓ визначають бюджет мотиваційних програм;

- ✓ аналізують ефективність витрат на персонал;
- ✓ оцінюють економічну доцільність стимулювання.

Саме фінансові підрозділи приймають або погоджують рішення щодо:

- ✓ розміру премій;
- ✓ фінансування бонусних програм;
- ✓ оптимізації витрат на персонал.

Окрему і дедалі важливішу роль відіграють *самі працівники як активні суб'єкти мотивації.* У сучасних концепціях управління персоналом працівник розглядається не як пасивний об'єкт впливу, а як учасник мотиваційного процесу. Працівники:

- ✓ визначають власні цілі;
- ✓ беруть участь в оцінюванні результатів;
- ✓ формують індивідуальні траєкторії розвитку;
- ✓ ініціюють зміни.

Рішення на цьому рівні мають індивідуальний характер і пов'язані з:

- ✓ саморегуляцією;
- ✓ розвитком компетенцій;
- ✓ професійним зростанням.

Ефективність реалізації функції мотивації значною мірою залежить від узгодженості дій усіх зазначених суб'єктів. Відсутність координації може призвести до:

- ✓ суперечливих стимулів;
- ✓ зниження довіри до системи;
- ✓ демотивації персоналу.

Саме тому сучасний менеджмент орієнтується на:

- ✓ системність мотиваційної політики;
- ✓ прозорість рішень;
- ✓ гнучкість інструментів;
- ✓ постійний зворотний зв'язок.

Отже, мотивація на підприємстві є результатом взаємодії багатьох суб'єктів управління, кожен з яких виконує чітко визначені функції. Узгоджена робота топ-менеджменту, керівників різних рівнів, HR-служби, фінансових підрозділів і самих працівників забезпечує формування ефективного мотиваційного механізму, що сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту

Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту становить комплексну систему норм, принципів, підходів і практичних інструментів, які забезпечують формування ефективної політики стимулювання персоналу на підприємстві. Його значення зумовлюється тим, що мотивація працівників є не лише внутрішньоорганізаційним процесом, а й

сферою, що чітко регламентується державою, соціальними інститутами та науковими підходами до управління людськими ресурсами.

У *правовому вимірі* мотиваційний менеджмент базується на нормах трудового законодавства, яке визначає мінімальні соціальні гарантії, права та обов'язки сторін трудових відносин, а також механізми матеріального й нематеріального стимулювання. Ключову роль відіграє Кодекс законів про працю України, який встановлює основні засади організації праці, регламентує тривалість робочого часу, порядок надання відпусток, умови застосування заохочень і дисциплінарних стягнень. Саме в межах цього кодексу закріплюється право роботодавця застосовувати різні форми мотивації - від преміювання до морального заохочення - за умови дотримання принципів законності та недискримінації.

Важливим елементом правового забезпечення є Закон України «Про оплату праці», який визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників. Він регламентує структуру заробітної плати, що включає основну, додаткову частини та інші заохочувальні виплати, встановлює державні гарантії щодо мінімальної заробітної плати, індексації доходів, а також визначає умови преміювання. Таким чином, цей закон створює основу для матеріальної мотивації, яка є базовим елементом стимулювання трудової діяльності.

Не менш важливим є Закон України «Про колективні договори і угоди», який регламентує процес укладання колективних договорів між роботодавцем і трудовим колективом. Саме через колективні договори деталізуються умови оплати праці, системи преміювання, соціальні гарантії, пільги, додаткові відпустки, медичне страхування та інші елементи мотиваційної політики підприємства. Колективний договір виступає важливим інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавця, забезпечуючи соціальну стабільність і підвищення рівня довіри в організації.

Крім зазначених нормативних актів, правове забезпечення мотиваційного менеджменту включає також інші закони та підзаконні акти, зокрема Закон України «Про відпустки», Закон України «Про охорону праці», Податковий кодекс (який визначає правила оподаткування доходів працівників), а також внутрішні нормативні документи підприємства - положення про оплату праці, преміювання, оцінювання персоналу, соціальні пакети. Саме внутрішні документи дозволяють адаптувати загальні правові норми до специфіки діяльності конкретної організації, її стратегії, фінансових можливостей і корпоративної культури.

На міжнародному рівні важливе значення мають стандарти та рекомендації Міжнародна організація праці, які встановлюють базові принципи гідної праці, справедливої оплати, рівності можливостей і соціального захисту працівників. Орієнтація на міжнародні стандарти сприяє підвищенню якості мотиваційних систем, особливо в умовах глобалізації та інтеграції економік.

Науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту ґрунтується на досягненнях таких дисциплін, як Менеджмент, Психологія праці та Економіка праці. Воно охоплює теоретичні концепції, методичні рекомендації, моделі та інструменти, що дозволяють досліджувати поведінку працівників і формувати ефективні системи стимулювання.

Фундаментальну основу складають класичні теорії мотивації. Однією з найвідоміших є Теорія ієрархії потреб Маслоу, яка передбачає, що поведінка людини визначається послідовним задоволенням потреб - від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Ця теорія широко використовується при формуванні комплексних систем мотивації, що поєднують матеріальні стимули (заробітна плата) і нематеріальні (визнання, розвиток, кар'єрне зростання).

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує фактори гігієни (умови праці, зарплата, політика компанії) та мотиваційні фактори (досягнення, визнання, відповідальність), що дозволяє глибше зрозуміти природу задоволеності працею. Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на потребах у досягненні, владі та причетності, що важливо для диференціації мотиваційних програм для різних категорій працівників.

Суттєве значення має також теорія очікувань В.Врума, яка пояснює мотивацію як функцію очікувань працівника щодо результатів і винагороди, та теорія справедливості Д. Адамса, що підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття справедливості у розподілі винагород. У практиці управління ці теорії застосовуються для побудови прозорих, зрозумілих і справедливих систем стимулювання.

Методичний рівень забезпечення мотиваційного менеджменту включає широкий спектр інструментів і технологій. До них належать системи оцінювання результативності працівників (KPI), атестації персоналу, грейдингові системи класифікації посад, побудова систем преміювання, бонусів, участі в прибутках. Важливим інструментом є формування соціального пакета, який може включати медичне страхування, оплату навчання, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки, що підвищує лояльність працівників.

Сучасні тенденції розвитку мотиваційного менеджменту пов'язані з цифровізацією та індивідуалізацією підходів. Використання HR-аналітики дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних програм на основі даних, прогнозувати поведінку працівників і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифрові HR-платформи автоматизують процеси оцінювання, зворотного зв'язку, управління винагородами, що підвищує прозорість і оперативність мотиваційної політики.

Особливу роль відіграє корпоративна культура як елемент нематеріальної мотивації. Вона формує систему цінностей, норм і поведінкових моделей, що впливають на залученість персоналу, рівень довіри та ідентифікацію працівників з організацією. Інструменти нематеріальної

мотивації - визнання досягнень, кар’єрний розвиток, участь у прийнятті рішень - дедалі більше набувають значення в умовах сучасної економіки знань.

Отже, правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту є взаємодоповнюючими складовими, що формують цілісну систему управління персоналом. Правове забезпечення встановлює рамки, гарантії та правила, тоді як науково-методичне — надає інструменти, підходи та технології для ефективної реалізації мотиваційної політики. Їх гармонійне поєднання дозволяє створити гнучку, справедливу та результативну систему мотивації, здатну забезпечити високий рівень продуктивності праці, розвиток персоналу та стійку конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища.

Тема 3. Прикладні аспекти використання теорій мотивацій

3.1 Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації.

3.2 Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління.

3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні.

3.1 Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації

Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації відображають еволюцію поглядів на людину як суб'єкта праці, зміну управлінських підходів та ускладнення соціально-економічних умов функціонування організацій (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Історичні етапи становлення та розвитку теорії і практики мотивації

У найдавніші періоди розвитку суспільства мотивація мала примусовий характер і базувалася переважно на зовнішньому впливі - страху покарання, фізичному примусі або матеріальній залежності. Такий підхід був характерний для рабовласницьких і феодальних систем господарювання, де працівник не розглядався як самостійний економічний агент, а отже, питання внутрішніх стимулів практично не досліджувалося.

З розвитком капіталізму та індустріалізації формується уявлення про людину як «економічну істоту», яка працює заради матеріальної вигоди. У рамках класичної школи менеджменту, представленої працями Ф. Тейлор, формується концепція наукового управління, яка розглядає людину як

раціонального економічного суб'єкта, що прагне максимізувати свій дохід. Основним стимулом у цій моделі виступає заробітна плата, а ефективність праці досягається через нормування, стандартизацію та матеріальне заохочення. У цей період мотивація фактично ототожнюється з економічним стимулюванням.

Подальший розвиток теорії мотивації пов'язаний із адміністративною школою управління, зокрема ідеями А. Файоль, який підкреслював значення організаційної дисципліни, ієрархії та ролі керівника у впливі на поведінку працівників. Хоча мотивація ще не виділялася як окрема функція управління, вже визнавалася необхідність врахування людського фактору в організаційних процесах.

Якісно новий етап у розвитку теорії мотивації розпочинається у першій половині XX століття з виникненням школи людських відносин. Значний внесок у її становлення зробив Е. Мейо, дослідження якого довели, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічних факторів - атмосфери в колективі, стилю керівництва, почуття причетності до організації. Це стало підґрунтям для визнання ролі нематеріальної мотивації та внутрішніх потреб працівників.

У другій половині XX століття формується сучасна теорія мотивації, що базується на міждисциплінарному підході. В цей період з'являються змістовні теорії мотивації, які пояснюють, що саме спонукає людину до діяльності. Однією з ключових є Теорія ієрархії потреб Маслоу, яка структурує потреби людини у вигляді ієрархії - від фізіологічних до потреб самореалізації. Ця концепція стала основою для побудови багаторівневих систем мотивації в організаціях.

Важливий внесок у розвиток теорії мотивації зробив Ф. Герцберг, який розробив двофакторну теорію мотивації. Він довів, що фактори, які викликають задоволення працею (мотиваційні), відрізняються від тих, що запобігають незадоволенню (гігієнічні), що має суттєве значення для практики управління персоналом. Інший дослідник, Д. МакКлелланд, запропонував теорію набутих потреб, акцентуючи увагу на потребах у досягненні, владі та причетності як ключових мотиваційних факторах.

Паралельно розвиваються процесуальні теорії мотивації, які пояснюють, як саме відбувається мотиваційний процес. Зокрема, теорія очікувань В. Врум розглядає мотивацію як результат взаємодії очікувань щодо результатів і винагороди, а теорія справедливості Д. Адамс підкреслює важливість суб'єктивного відчуття справедливості у розподілі винагород. Значний вплив мала також теорія підкріплення Б. Скіннер, яка доводить, що поведінка людини формується через систему заохочень і покарань.

Наприкінці XX - на початку XXI століття відбувається подальша еволюція теорії мотивації в напрямі інтеграції економічних, психологічних та соціологічних підходів. Зростає роль нематеріальної мотивації, самореалізації, розвитку особистості, балансу між роботою та життям. У практиці управління активно впроваджуються концепції залученості персоналу, емоційного

інтелекту, лідерства, корпоративної культури та ціннісно-орієнтованого управління.

Сучасний етап розвитку мотиваційного менеджменту характеризується впливом цифровізації, глобалізації та переходу до економіки знань. Використання цифрових технологій, HR-аналітики, гнучких форм зайнятості та індивідуалізованих підходів до стимулювання дозволяє підвищити ефективність мотиваційних систем. Працівник розглядається не лише як виконавець, а як носій знань, креативності та інноваційного потенціалу, що потребує принципово нових підходів до мотивації.

Таким чином, історичний розвиток теорії і практики мотивації відображає перехід від примусових і суто економічних методів впливу до комплексних, гнучких і людиноцентричних систем, що враховують багатогранність потреб, цінностей і поведінки працівників у сучасному суспільстві.

3.2 Сутність основних змістових теорій мотивації та їх вплив на практику управління

Перш, ніж розглянути теорії мотивації, слід визначитися з їх сутністю. Так, *теорії мотивації* пояснюють поведінку людини, яка здатна сформувати мотиваційний клімат в колективі або в організації. Розглядаючи еволюцію теорій мотивації слід виділити наступні:

Змістовні – фокусуються на ідентифікації внутрішніх потреб. До них належать: теорія потреб Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання Альдерфера; теорія придбаних потреб МакКлелланда; теорія двох чинників Герцберга; теорія посилення мотивації Б. Скіннера.

Процесні фокусуються на поясненні процесу вибору людиною типу поведінки, який спрямовано на досягнення конкретної індивідуальної потреби (представники різних підходів: Дж. Адамс, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоуллер, Д. Мак-Грегор).

Найвідомішою у менеджменті є теорія мотивації Абрахама Маслоу, який представив потреби людини у вигляді піраміди, створивши уявлення про ієрархію потреб. Маслоу визнавав наявність у людей великої кількості потреб, проте вважав за можливе структурувати ці потреби за п'ятьма головними групами (рис. 3.2).

1. *Фізіологічні потреби* (потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку та сексуальні потреби) є необхідними для виживання, є невід'ємною рисою людини та мають успадкований характер).

2. *Потреби в безпеці та впевненості у майбутньому* (потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек із боку навколишнього світу, впевненість у задоволенні фізіологічних потреб у майбутньому) переважно формуються під впливом досвіду, але частково теж можуть бути успадкованими.

3. *Соціальні потреби,* або потреби у приналежності пов'язані з формуванням у людини почуття соціальної взаємодії, прихильності та підтримки з боку інших людей.

4. *Потреби в повазі* містять в собі потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих людей, визнанні.

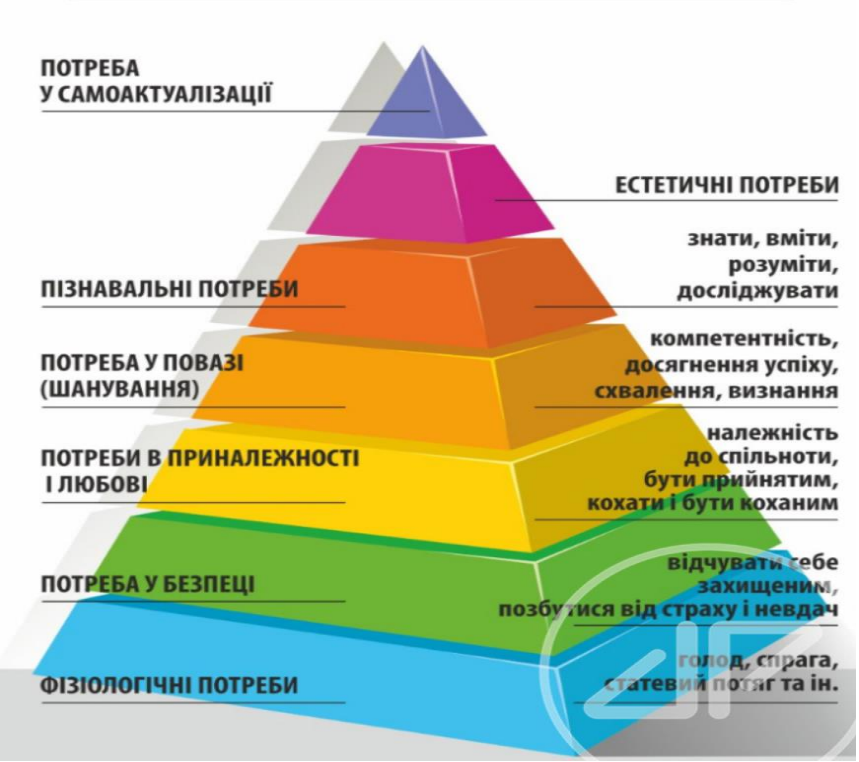


Рис. 3.2 Піраміда потреб А. Маслоу

5. *Потреби самовираження* – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і розвитку як особистості.

Сутність теорії мотивації Маслоу зводиться до уявлення про черговість формування та задоволення потреб людини. Базові, або первинні потреби є визначальними – без задоволення потреб у їжі, відпочинку, безпеці людина не зможе відчути потреб вторинних – у визнанні, приналежності та самореалізації.

Першим недоліком цієї теорії є неможливість застосування її на практиці: знання про ієрархію потреб людини не допомагає менеджеру визначити потреби конкретного виконавця, а отже обрати найкращий спосіб для його мотивації.

Другим недоліком є те, що вплив менеджера на своїх підлеглих через використання потреб нижчого рівня може призвести до мінімізації підлеглими витрачених в процесі праці зусиль. У такому випадку люди роблять лише те, що дозволить їм уникнути покарання або звільнення з роботи.

Третій недолік теорії полягає у помилковості самого підходу до формування потреб у людини. Якби останні насправді формувалися та

задовольнялися в ієрархічному порядку, то це забезпечувало б еволюційний розвиток людини: в міру задоволення потреб у безпеці мали б виникати соціальні потреби, в міру визнання людини членом суспільної групи у неї виникали б потреби у повазі, а наступним кроком мало б виникати прагнення людини до самореалізації.

Однак більшість керівників-практиків знають, що в організаціях немає лінійної (прямої) залежності між потребами та їх задоволенням, а рівень вторинних потреб визначається не стільки забезпеченням потреб нижчого рівня, скільки особистими якостями працівника, його характером.

Мотиваційна теорія ERG виникає як реакція на критику піраміди потреб Маслоу. Її автор, Клейтон Альдерфер, запропонував спрощену структуру мотиваційних потреб людини та стверджував (на відміну від Маслоу), що мотивація може розвиватися як від нижчих потреб до вищих, так і навпаки. Своєю назвою теорія Альдерфера завдячує першим літерам виділених ним потреб – потреби в існуванні, потреби у соціальних зв'язках, потреби особистого розвитку.

Потреби існування включають дві групи потреб піраміди Маслоу: безпеки і фізіологічні. *Потреби зв'язку* відображають соціальну природу людини, прагнення людини бути членом сім'ї, мати колег, друзів, ворогів, керівників і підлеглих. Тому до даної групи можна віднести потреби належати до соціальної групи, визнання і пошану, яка пов'язана з прагненням людини займати певне положення в навколишньому середовищі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, яка пов'язана з груповою безпекою. *Потреби зростання* аналогічні потребам самовираження піраміди Маслоу і включають також ті потреби групи визнання і самовираження, які пов'язані з прагненням до розвитку упевненості, до самовдосконалення.

Теорія ERG стверджує, що якщо зусилля, спрямовані на задоволення потреби вищого рівня не приносять очікуваного результату, то людина обирає тип поведінки, що забезпечує задоволення простіших потреб (з точки зору можливості їх задоволення). Так, люди, які не очікують отримати підвищення по службі або отримати підвищення заробітної плати, будуть мінімізувати свої зусилля до такого рівня, який би забезпечив збереження ними робочого місця та своєї приналежності до трудового колективу (соціальної групи).

Визначаючи зв'язок між задоволенням потреб та їх активізацією, Альдерфер виділив сім принципів мотивації.

1. Менший рівень задоволення потреб існування призводить до їх більшої актуалізації.

2. Менший рівень задоволення соціальних потреб посилює вплив потреб існування.

3. Повніша реалізація потреб існування призводить до посиленого відчуття соціальних потреб.

4. Менший рівень реалізації соціальних потреб збільшує їхній вплив на людину.

5. Менший рівень реалізації потреб особистого розвитку та самореалізації призводить до посилення у людини соціальних потреб.

6. Задоволення соціальних потреб призводить до формування у людини потреб особистого розвитку.

7. Менше задоволення потреб особистого розвитку призводить до більш активного їх впливу на поведінку людини.

Усвідомлення недоліків моделі мотивації Маслоу спричинило спробу її модифікації в роботах Девіда МакКлелланда, який запропонував керівникам розглядати лише потреби підлеглих вищого рівня та використовувати ці потреби для управління діяльністю людей. До таких потреб МакКлелланд відносив потреби у владі, успіху та досягненні. Потреба у владі виявляється як бажання впливати на інших людей.

Потреба досягнення виявляється в прагненні людини досягати цілей, що стоять перед ним, ефективніше, ніж він це робив раніше. Люди з даною потребою багато і охоче працюють, але не дуже люблять ділитися роботою з іншими. Спільно отриманий результат їх влаштовує значно менше, чим якби цей результат вони отримали самостійно.

Потреба співучасті виявляється у вигляді прагнення до дружніх взаємин з тими, хто їх оточує. Люди з високою потребою співучасті прагнуть встановлювати і підтримувати хороші стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку тих, хто їх оточує. Для них дуже важливо, що вони потрібні комусь, що їх друзі і колеги не байдужі до них та їх дій.

Потреба владарювання є придбаною, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і полягає в тому, що людина прагне контролювати людей, ресурси і процеси, що протікають в його оточенні. Особи з високою мотивацією владарювання можуть бути розділені на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади заради владарювання. Інтереси організації для них часто відходять на другий план і навіть втрачають сенс, оскільки вони концентрують першорядну увагу на своїй керівній позиції в організації. До другої групи відносяться ті особи, які прагнуть до отримання влади заради того, щоб добиватися вирішення групових завдань. Ці люди задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь в процесі досягнення цілей. При цьому дуже важливо відзначити, що вони шукають можливості мотивації людей на досягнення цих цілей і працюють разом з колективом як над визначенням цілей, так і над їх досягненням. Потреба владарювання для цих людей – не прагнення до задоволення своєї пихатості, а прагнення до виконання відповідальної керівної роботи, пов’язаної з вирішенням організаційних завдань, що, до речі, також є прагненням до владного самоствердження.

Теорія двох чинників Герцберга. У другій половині 50-х рр. Фредерік Герцберг із співробітниками розробив нову модель мотивації, засновану на потребах, яка отримала назву *двофакторної,* оскільки всі фактори (причини) впливу на трудову поведінку працівників були узагальнені в дві окремі групи

під назвою «мотивація» та «гігієнічні фактори». Під терміном «мотивація» тут розуміють фактори, які значною мірою заохочують людей до виконання завдань і спонукають робити це якнайкраще. Прикладами мотиваційних факторів можуть бути прагнення успішності у професійній діяльності або отримання можливості ділового зростання. Гігієнічними факторами можуть бути температура в приміщенні, тривалість робочого дня або заробітна плата.

Таким чином, на думку Герцберга, «гігієнічні» фактори пов'язані з організаційним середовищем, в якому працює людина, а мотивація – із самим характером і змістом виконуваної роботи. За відсутності або недостатньої наявності «гігієнічних» факторів у людини виникає відчуття незадоволеності від своєї роботи. Однак, самі по собі ці фактори не викликають задоволення і не можуть мотивувати людину до збільшення ефективності або продуктивності. Наявність факторів-«мотивацій» повною мірою викликає задоволення та стимулює працівників до підвищення ефективності своєї діяльності. І навпаки, відсутність або неадекватність факторів-«мотивацій» не призводить до формування почуття незадоволеності роботою.

Теорія посилення мотивації Б. Скіннера внесла значний вклад у вивчення механізму залучення людини до праці. Ця теорія відображає важливий аспект мотивації: її залежність від минулого досвіду людей. Відповідно до теорії Б. Скіннера, поведінка людей зумовлена наслідками їх дій в подібній ситуації в минулому. Співробітники отримують уроки з наявного у них досвіду і намагаються брати такі завдання, виконання яких раніше давало позитивні результати, і уникати завдань, виконання яких спричинило негативні результати.

Відповідно до цієї моделі наявність стимулів викликає певну поведінку людини. Якщо наслідки поведінки позитивні, то працівник буде аналогічно поводитися в такій же ситуації в майбутньому, тобто його поведінка повториться. Якщо ж наслідки негативні, то в подальшому він або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить характер своєї поведінки. Багаторазові повторення однакових результатів приводять до формування у людини певної поведінкової установки.

Застосовуючи теорію Б. Скіннера на практиці, керівник повинен передбачити, як впливають на підлеглих результати виконання завдань, і ставити перед ними цілком досяжні цілі, реалізація яких може викликати у них позитивний психологічний ефект.

Практичні поради для менеджерів (відповідно до теорії посилення мотивації Б. Скіннера) наступні.

1. Не мотивуйте всіх однаково. Винагорода лише в тому випадку дає позитивний ефект, якщо вона залежить безпосередньо від діяльності підлеглого. Однакова для всіх винагорода заохочує погану або середню роботу.

2. Неотримання винагороди також є фактором впливу. Менеджери можуть впливати на підлеглих як діями, так і бездіяльністю. Наприклад, якщо людина, що заслуговує винагороди, не отримує її, то наступного разу вона буде працювати гірше.

3. Поясніть співробітникам, що вони повинні зробити, щоб їх заохочували. Чітке визначення стандартів діяльності дозволяє співробітникам своєчасно і правильно орієнтувати поведінку на досягнення та отримання винагороди.

4. Покажіть людям, що саме вони роблять неправильно. Якщо співробітник позбавлений винагороди без відповідних пояснень, це викликає у нього подив й образу. Крім того, в цьому випадку він не зможе своєчасно виправити помилку.

5. Не карайте підлеглих у присутності інших співробітників, особливо добре їм знайомих. Публічна догана – ефективний засіб впливу на підлеглих, але це принижує їхню гідність і може стати причиною образи на менеджера.

6. При заохоченні співробітників будьте чесні і справедливі. Персонал має отримувати гідну винагороду. Незаслужена винагорода або зароблена, але не отримана працівником, знижують його мотивацію і підривають довіру до менеджера.

Теорія посилення мотивації Б. Скіннера піддається критиці з різних причин. Її дорікають за спрощеність і ігнорування внутрішніх, психологічних стимулів, індивідуальних особливостей людей, впливу колективу, а також за схематизацію поведінки людини шляхом зведення її до принципу «стимул – реакція». Однак у поєднанні з іншими підходами теорія посилення мотивації корисна в практичній роботі, особливо щодо працівників, у яких домінують матеріальні потреби.

Викладені теорії дозволяють зробити висновок про те, що кожна з теорій має щось особливе, відмітне, що дало їй можливість отримати широке визнання теоретиків і практиків і внести істотний внесок до розвитку знань про мотивацію.

Не враховуючи відмінності, характерні для розглянутих теорій, можна виокремити дві спільні властивості. По-перше, кожна з теорій наочно висловлює певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і вже достатньо тривалий час використовується в практиці управління. По-друге, всі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу чинників, які лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх теорій змістовної мотивації.

3.3. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні

Процесуальні теорії мотивації покликані пояснити те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і обирає конкретний вид поведінки. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка особи є функцією її сприйняття і очікувань, пов’язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивацій належать:

- ✓ теорія очікувань В. Врума;

- ✓ теорія справедливості С. Адамса;
- ✓ модель Л. Портера – Е. Лоулера;
- ✓ модель Мак-Грегора.

Теорія очікування В. Врума базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини до досягнення поставленої мети. Людина сподівається, що обраний нею тип поведінки призведе до задоволення чи придбання блага, яке є необхідним в певний момент або представляє особисту цінність. Поведінка людини постійно пов'язана з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить, що і як вона буде робити, як поводитиметься і яких результатів досягне.

В. Врум запропонував теорію, згідно з якою за певними діями наступить конкретний результат. Він виокремлює такі очікування:

✓ «зусилля – результати» (З – Р) – працівник виконує складну роботу, очікуючи підвищення кваліфікаційного розряду;

✓ «результати – винагорода» (Р – В) – за виконану роботу працівник очікує на винагороду;

✓ «цінність заохочення або валентність».

Валентність – це відповідність винагороди досягнутому результату або витраченим ресурсам. Якщо валентність низька, тобто цінність отриманої винагороди для людини невелика, згідно з теорією очікування мотивація буде зменшуватися.

Відтак, модель мотивації за В. Врумом має такий вигляд (3.1):

$$М= (З – Р) × (Р – В) × Вл, \qquad (3.1)$$

де З – витрати праці, зусилля працівника;

Р – результат;

В – винагорода;

Вл – валентність.

Мотиваційна теорія очікувань стверджує, що люди розглядають три основі питання перед тим, як прикладають необхідні зусилля для виконання завдання на певному рівні. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: зусилля – виконання; очікування – виконання і валентність (задоволеність винагородою). Сподівання щодо зусилля – виконання (>З-В) – це співвідношення між витраченими зусиллями та відповідним рівнем виконання. Оцінка може включати оцінку здібностей виконавців як і врахування наявності ресурсів. Сподівання щодо результатів – винагород (>Р-В) є очікування певної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Мотиваційна теорія справедливості була запропонована С. Адамсом і є однією із найбільш відомих теорій мотивації в менеджменті. У цій теорії вивчається уявлення працівників про об'єктивність оцінювання їх внеску у порівнянні з іншими працівниками. Оцінюючи свою винагороду із

витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу, вони прагнуть до соціальної рівності та справедливості. При рівності виникає відчуття справедливості, а нееквівалентність внеску є джерелом дискомфорту (провини, образи) та відчуття несправедливості. Тому люди, які незадоволені своїми відносинами, прагнуть відновити справедливість.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили *комплексну процесуальну теорію мотивації* з урахуванням елементів теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результативність працівника залежить від докладених зусиль, його характерних особливостей, здібностей і можливостей, а також усвідомлення своєї ролі.

Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди і впевненості в тому, що вона буде отримана, результативність праці породжує задоволеність (внутрішню винагороду – відчуття самоповаги, зовнішню винагороду – похвалу керівника, премію, просування по службі). Одним з найважливіших висновків моделі Портера-Лоулера є те, що результативна праця приносить задоволення.

Теорія справедливості, розроблена Д. Адамсом, стверджувала, що люди суб'єктивно визначають співвідношення між отриманою винагородою і витраченими зусиллями, а згодом порівнюють власне свою винагороду з винагородою тих людей, які виконують аналогічну роботу. Важливим аспектом теорії справедливості є так званий «критерій оцінювання» – це люди, системи або особисті характеристики, на підставі яких одні особи порівнюють себе з іншими при оцінці справедливості у ставленні до себе. Якщо проведене порівняння показує, що колега одержав за таку ж роботу більше благ, то людина вважає таку ситуацію несправедливою і в неї виникає психологічний дискомфорт. Для відновлення почуття справедливості працівники або зменшують рівень зусиль, або намагаються змінити рівень одержаної винагороди.

У випадку зростання напруження в організації через відчуття «несправедливості» у окремих осіб чи працівників у цілому, менеджер повинен визначити причини такого невдоволення, ідентифікувати критерії оцінювання працівників і вжити відповідні управлінські заходи. Їх результатом має стати усунення явних диспропорцій у структурі винагороди, зміна критеріїв оцінювання (обрання інших людей, систем чи характеристик щодо яких проводиться порівняння) або зміна поведінки підлеглих (адаптація підлеглих до вимог керівництва чи звільнення незгодних).

Теорія мотивації Д. Мак-Грегора визначає параметри, які повинен контролювати менеджер та які визначають дії виконавця:

- ✓ завдання, які одержує підлеглий;
- ✓ якість виконання завдання;
- ✓ термін отримання, очікуваний час виконання завдання;
- ✓ засоби, що існують для виконання завдання;
- ✓ колектив, в якому працює підлеглий;

✓ інструкції, які одержав підлеглий;
✓ переконання підлеглого в досяжності завдання;
✓ переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
✓ розмір винагороди за проведену роботу;
✓ рівень залучення підлеглого до кола проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і одночасно однаковою мірою впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці. Д. Мак-Грегор дійшов висновку, що на основі цих чинників можна застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У», де:

✓ «Теорія Х» втілює суто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем за переліченими вище чинниками;

✓ «Теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків у колективі, врахування мотивації підлеглих і їхніх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Отже, процесуальні теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти механізми формування трудової поведінки працівника, зосереджуючи увагу не лише на потребах, а й на процесі прийняття рішень щодо вибору певного типу поведінки. На відміну від змістовних теорій, які відповідають на питання «що мотивує людину», процесуальні підходи пояснюють «як саме відбувається мотивація», тобто яким чином працівник оцінює свої можливості, очікування, винагороди та справедливість їх розподілу.

Практичне значення процесуальних теорій полягає в тому, що вони надають керівникам інструменти для формування ефективної мотиваційної політики. Зокрема, менеджери повинні забезпечити чіткий зв'язок між зусиллями працівників і результатами їхньої діяльності, гарантувати прозорість і справедливість системи винагород, враховувати індивідуальні цінності та очікування персоналу, а також формувати такі умови праці, за яких працівник буде впевнений у досяжності поставлених цілей.

Тема 4. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу

4.1 Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

4.2 Структура компенсаційного пакета.

4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.

4.1 Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці

Компенсаційна модель винагороди за працю є сучасною концепцією організації оплати праці, яка передбачає розгляд винагороди працівника як цілісної системи матеріальних і нематеріальних елементів, що формують так званий «загальний компенсаційний пакет». Її сутність полягає в тому, що винагорода розглядається не лише як плата за виконану роботу, а як комплексна компенсація за використання робочої сили, знань, компетенцій, часу, зусиль і внеску працівника у досягнення цілей організації. Такий підхід відображає перехід від традиційної системи оплати праці до стратегічного управління винагородою, де компенсація виступає ключовим інструментом мотиваційного менеджменту.

У межах компенсаційної моделі винагорода має багаторівневу структуру. Першим і базовим елементом є фіксована частина - заробітна плата, яка гарантує працівнику стабільний дохід і забезпечує відтворення його робочої сили. Вона визначається з урахуванням складності праці, кваліфікації, досвіду, відповідальності, умов роботи та ринкової вартості робочої сили. Другим важливим компонентом є змінна частина - премії, бонуси, комісійні виплати, участь у прибутках, які безпосередньо пов’язані з результатами діяльності працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Саме ця частина виконує стимулюючу функцію, спонукаючи працівника до підвищення продуктивності та якості праці.

Третім елементом компенсаційної моделі є непрямі матеріальні винагороди або соціальний пакет, який включає різноманітні пільги та гарантії: медичне страхування, оплату відпусток, компенсацію витрат на транспорт і харчування, навчання та підвищення кваліфікації, пенсійні програми тощо. Ці елементи не завжди мають прямий грошовий вираз для працівника, але суттєво підвищують привабливість робочого місця. Четвертий компонент - нематеріальна винагорода, яка включає визнання, кар’єрне зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, сприятливий психологічний клімат, розвиток корпоративної культури. У сучасних умовах саме нематеріальні стимули дедалі більше впливають на мотивацію працівників, особливо у сфері інтелектуальної праці.

Компенсаційна модель базується на низці принципів: справедливості, конкурентоспроможності, прозорості, диференціації, гнучкості та відповідності результатам праці. Принцип справедливості передбачає, що винагорода має відповідати внеску працівника, що узгоджується з

положеннями теорії справедливості Д. Адамса. Принцип результативності відображає ідеї теорії очікувань В. Врума, згідно з якою працівник буде мотивований лише тоді, коли чітко бачить зв'язок між своїми зусиллями, результатами та винагородою. Конкурентоспроможність означає відповідність рівня оплати праці ринковим умовам, що є важливим для залучення та утримання персоналу.

Поширення компенсаційної моделі у практиці сучасних організацій пояснюється рядом глибоких соціально-економічних причин. По-перше, це трансформація ролі працівника в умовах переходу до економіки знань. Сучасний працівник є не просто виконавцем, а носієм інтелектуального капіталу, інноваційного потенціалу та унікальних компетенцій, що потребує більш складних і гнучких форм стимулювання. Традиційна система оплати праці, яка базується лише на тарифах і посадових окладах, уже не здатна забезпечити достатній рівень мотивації.

По-друге, зростання конкуренції на ринку праці змушує підприємства формувати привабливі компенсаційні пакети. Умови глобалізації та мобільності робочої сили призводять до того, що кваліфіковані працівники мають можливість обирати роботодавця, орієнтуючись не лише на рівень заробітної плати, а й на загальну систему винагороди, умови праці та можливості розвитку. У цьому контексті компенсаційна модель стає інструментом формування бренду роботодавця.

По-третє, розвиток теорій мотивації та поведінкових наук суттєво вплинув на підходи до організації оплати праці. Дослідження показали, що ефективна мотивація не може базуватися виключно на матеріальних стимулах, а повинна враховувати психологічні, соціальні та індивідуальні потреби працівників. Це зумовило інтеграцію матеріальних і нематеріальних елементів у єдину систему.

По-четверте, важливим чинником є необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств. Компенсаційна модель дозволяє безпосередньо пов'язати винагороду з результатами праці, що сприяє зростанню продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності організації. Вона також забезпечує гнучкість витрат на персонал, оскільки змінна частина винагороди може коригуватися залежно від фінансових результатів підприємства.

По-п'яте, розвиток цифрових технологій і HR-аналітики створив нові можливості для управління компенсаційними системами. Сучасні інформаційні системи дозволяють аналізувати ефективність різних елементів винагороди, прогнозувати поведінку працівників, індивідуалізувати мотиваційні програми та забезпечувати прозорість процесів.

Суттєвою причиною поширення компенсаційної моделі є також зміна ціннісних орієнтацій працівників. Сучасні покоління приділяють більше уваги балансу між роботою та особистим життям, можливостям самореалізації, гнучкості зайнятості, що змушує роботодавців розширювати спектр

нематеріальних стимулів. У цьому контексті компенсаційна модель виступає інструментом індивідуалізації підходів до мотивації.

Водночас важливо зазначити, що ефективність компенсаційної моделі залежить від правильності її побудови та впровадження. Недостатня прозорість, невідповідність винагороди результатам праці або порушення принципу справедливості можуть призвести до зниження мотивації, конфліктів у колективі та зростання плинності кадрів. Тому менеджмент повинен приділяти особливу увагу розробці чітких критеріїв оцінювання, комунікації з персоналом та постійному вдосконаленню системи винагороди.

Отже, компенсаційна модель винагороди за працю є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти мотивації. Її широке поширення у сучасній практиці зумовлене необхідністю адаптації до змінного середовища, зростанням ролі людського капіталу та потребою у формуванні ефективних механізмів стимулювання персоналу. Саме завдяки своїй гнучкості, комплексності та орієнтації на результат вона виступає одним із ключових інструментів сучасного мотиваційного менеджменту.

4.2 Структура компенсаційного пакета

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені функціонувати в надзвичайно конкурентному середовищі, постійно шукати та розширювати власні ринкові ніші, освоювати нові моделі економічної поведінки й безперервно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність зростання внеску кожного працівника у досягнення стратегічних цілей організації, а отже, одним із ключових завдань управління стає пошук ефективних інструментів активізації людського потенціалу через впровадження сучасних, гнучких підходів до мотивації персоналу та формування компенсаційного пакета. Особливої актуальності набуває розробка такого компенсаційного пакета, який базується на поєднанні домінуючих потреб працівників зі стратегічними орієнтирами підприємства.

Для залучення, утримання та стимулювання висококваліфікованих кадрів роботодавці, окрім базової заробітної плати, премій, доплат і надбавок, пропонують працівникам додаткові виплати та заохочення соціального характеру, які не мають прямого зв’язку з виконанням трудових обов’язків.

Під компенсацією доцільно розуміти весь комплекс винагород - як матеріальних, так і нематеріальних, включаючи заробітну плату, які працівники отримують в обмін на свій внесок у діяльність організації та досягнення її цілей. Винагороди мають суттєвий вплив на трудову поведінку працівників: вони визначають рішення щодо працевлаштування, рівень трудової активності, ставлення до виконання обов’язків, а також впливають на наміри залишатися в організації чи змінювати місце роботи. У зв’язку з цим у практиці управління персоналом сформувалося поняття компенсаційного пакета, яке виходить за межі традиційного розуміння компенсацій, визначених трудовим законодавством. У науковій літературі існують різні підходи до його

трактування: одні дослідники включають до нього всі матеріальні винагороди, інші — як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Найбільш комплексним є підхід, згідно з яким компенсаційний пакет розглядається як сукупність усіх форм винагород, благ і послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), що надаються працівникові в обмін на використання його трудового потенціалу відповідно до законодавчих норм, корпоративної політики та умов трудових і колективних договорів.

Формування ефективного компенсаційного пакета є одним із ключових стратегічних завдань управління підприємством і потребує дотримання низки принципів. Так, усі елементи винагороди мають бути спрямовані на стимулювання досягнення необхідних результатів і підтримку поведінки працівників, орієнтованої на реалізацію стратегічних цілей. Також, компенсаційна політика повинна забезпечувати прозорість і справедливість у нарахуванні та виплаті винагород. Також, важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, забезпечуючи гнучкість окремих складових пакета. Крім того, компенсаційна система має бути конкурентоспроможною на ринку праці, сприяти залученню та утриманню персоналу, а також враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові умови.

Структурно компенсаційний пакет включає три основні елементи. Першим є основна заробітна плата - гарантована винагорода за виконання посадових обов’язків, яка визначається відповідно до займаної посади, кваліфікації або тарифного розряду. Важливу роль відіграють доплати і надбавки, що враховують індивідуальні характеристики працівника, зокрема стаж роботи, рівень професійної майстерності, знання іноземних мов, інтенсивність і складність праці, а також умови її виконання. Як правило, такі надбавки встановлюються у відсотковому співвідношенні до базового окладу. Заробітна плата, яка виступає основним джерелом доходу працівника та базою його матеріального добробуту. Вона формується на межі виробничих і ринкових відносин, має забезпечувати відтворення робочої сили та є одночасно макро- і мікроекономічною категорією. До структури заробітної плати входять основна та додаткова частини, а також інші заохочувальні й компенсаційні виплати, причому основна частина є відносно стабільною, тоді як додаткові виплати мають змінний характер.

Другим елементом є додаткова оплата, яка включає різноманітні змінні виплати — премії, бонуси, комісійні, винагороди за досягнення встановлених показників, а також участь у прибутках підприємства. Ця складова безпосередньо пов’язана з результативністю праці і спрямована на узгодження інтересів працівника з ефективністю діяльності організації, її підрозділів або окремих працівників.

Третім важливим компонентом є бенефіти або соціальні виплати, які не залежать безпосередньо від кількості та якості виконаної роботи, а надаються працівникові за сам факт належності до організації. До них належать медичне страхування, оплата відпусток, організація харчування, фінансування

навчання, компенсація житлових і транспортних витрат та інші соціальні гарантії, які можуть бути як передбачені законодавством, так і встановлені самою організацією.

Водночас ефективність компенсаційної системи значною мірою визначається обґрунтованістю диференціації заробітної плати. Диференціація трудових доходів реалізується через соціальну функцію заробітної плати та передбачає забезпечення справедливого розподілу винагород залежно від внеску працівників. Основними чинниками такої диференціації виступають галузеві, територіальні та професійно-кваліфікаційні особливості.

Критеріями диференціації є рівень кваліфікації, освіти, складність і умови праці, відповідальність, а також кількісні та якісні результати діяльності. Заробітна плата тісно пов’язана з витратами праці: більш тривала або інтенсивна праця потребує більших ресурсів для відтворення робочої сили, що обумовлює вищий рівень оплати. Особливе значення має складність виконуваних робіт і рівень відповідальності, оскільки вони вимагають більш високого рівня знань, навичок і професійного досвіду.

Крім того, важливу роль відіграють компенсаційні чинники, пов’язані з умовами праці. Робота в шкідливих, небезпечних або менш престижних умовах, як правило, супроводжується підвищеною оплатою, що виступає своєрідною компенсацією за несприятливі фактори. Таким чином, диференціація заробітної плати є результатом комплексного впливу соціально-економічних чинників і виступає необхідною умовою забезпечення соціальної справедливості та ефективності системи мотивації.

Значну роль у структурі компенсаційного пакета відіграє соціальний пакет, який включає різноманітні виплати та пільги як із фонду оплати праці, так і поза ним. До них належать матеріальна допомога, оплата харчування, витрат на утримання дітей, путівок на оздоровлення, транспортних витрат, а також медичне і пенсійне страхування, фінансування навчання, надання позик, допомога у вирішенні соціально-побутових питань тощо. Такі елементи мають переважно добровільний характер і спрямовані на підвищення соціальної захищеності працівників.

Окрему групу становлять виплати з прибутку підприємства - премії, бонуси, участь у прибутках, які мають змінний характер і безпосередньо пов’язані з результатами діяльності організації. За своєю економічною сутністю вони наближаються до підприємницького доходу та підсилюють зацікавленість працівників у кінцевих результатах роботи.

Поряд із матеріальними компонентами дедалі більшого значення набувають нематеріальні винагороди, зокрема визнання, повага, комфортні умови праці, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі режими роботи, можливості професійного розвитку, участь у корпоративних заходах тощо. У сучасних умовах саме ця складова стає особливо важливою, оскільки дозволяє задовольнити широкий спектр потреб працівників, особливо тих, чия діяльність має інтелектуальний, творчий або інноваційний характер.

Компенсаційна політика підприємства повинна бути динамічною та адаптивною, регулярно переглядатися з урахуванням змін у законодавстві, умовах колективних договорів і ситуації на ринку праці. Водночас будь-які зміни не повинні погіршувати матеріальне становище працівників і мають відповідати вимогам трудового законодавства, оскільки порушення цих вимог знижує рівень довіри, мотивації та лояльності персоналу.

Отже, у сучасних умовах ефективна компенсаційна система є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її структура повинна максимально відповідати інтересам різних категорій працівників і сприяти задоволенню їхніх потреб. Водночас керівництво має постійно здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики, оцінювати рівень задоволеності персоналу та своєчасно вносити необхідні зміни до складу і механізмів надання винагород.

4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів

Мотивація залежить від розміру трудового доходу, що його одержує найманий працівник на підприємстві, та частки його в сукупному доході.

Сукупні доходи загальна сума грошових доходів з усіх джерел надходження з урахуванням вартості натуральних надходжень від особистого підсобного господарства на власне споживання та вартості безкоштовних і пільгових послуг населенню за кошти соціальних фондів (рис.4.1).



Рис. 4.1 Формування трудових доходів (*сформовано за допомогою ШІ*)

Сукупні доходи населення є важливим індикатором людського розвитку. Рівень сукупних доходів домогосподарств характеризує міру матеріального добробуту та якість життя членів родини. Він визначає можливості людини задовольняти основні потреби, повноцінно відпочивати, підвищувати свій професійний, інтелектуальний і культурний рівень, піклуватися про здоров'я.

Вирізняють номінальні доходи, доходи, що залишаються в розпорядженні, та реальні доходи.

Номінальні доходи характеризують рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів. У західній практиці використовується термін *брутто-доходи.* Після сплати податків і платежів у розпорядженні залишаються *нетто-доходи.*

Реальні доходи - це доходи, які залишаються в розпорядженні, скориговані на індекс цін. Вони характеризують кількість споживчих товарів і платних послуг, які можна придбати за нетто-доходи. У разі збільшення цін на споживчі товари та послуги реальні доходи знижуватимуться, якщо номінальні доходи залишатимуться без змін.

Реальні доходи розраховуються за формулою:

$$РД=(НД-ПП): I_{інф} \qquad (4.1)$$

де РД — реальні доходи;

НД — номінальні доходи;

ПП - податки та обов'язкові платежі;

$I_{інф}$ — індекс інфляції (споживчих цін).

Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є *доходи, пов'язані з трудовою діяльністю.* Реалізувати свою здатність до праці (потенціал, компетенції) людина може:

- ✓ здійснюючи підприємницьку чи незалежну професійну діяльність;
- ✓ здійснюючи іншу індивідуальну трудову діяльність, зокрема в особистому підсобному господарстві;
- ✓ працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника;
- ✓ виконуючи роботу за цивільно-правовим договором (підряду чи про надання послуг) та ін.

Підприємці мають право наймати на роботу працівників і укладати з ними договори щодо використання їхньої праці. З одного боку, підприємницька діяльність є трудовою діяльністю підприємця. Основним доходом підприємця є прибуток, який залишається в нього після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законодавством. Відповідно, свою специфіку має мотивація підприємницької діяльності, яка зводиться до внутрішньої мотивації або самомотивації. Стимулами для підприємця можуть бути сприятливі організаційні та економічні умови для розвитку його бізнесу, що їх створюють органи державної влади. З іншого боку, підприємець виступає

роботодавцем для найманих працівників, створює умови для роботи, використовує їхню робочу силу та виплачує заробітну плату. Підприємець має мотивувати працівників на досягнення необхідних результатів, забезпечувати умови для максимального використання їхніх компетенцій, розробляти ефективну компенсаційну політику. Повноваження щодо розроблення компенсаційної політики та практичного використання її основних положень підприємець може делегувати керівникам різних рівнів і структурних ланок.

До *незалежної професійної діяльності* належить наукова, літературна, артистична, художня, освітня або викладацька діяльність, діяльність лікарів (зокрема стоматологів, зубних техніків), адвокатів, приватних нотаріусів, аудиторів, бухгалтерів, інженерів чи архітекторів та їхніх помічників або осіб, зайнятих релігійною (місіонерською) діяльністю, за умови якщо такі особи не є найманими працівниками чи суб'єктами підприємницької діяльності.

Суттєві відмінності має *праця людини на умовах трудового договору в статусі найманого працівника* та *праця за цивільно-правовим договором:* підряду чи про надання послуг. Специфічні особливості має оплата праці та мотивація осіб, що виконують роботу (надають послуги) на підставі різних договорів. Характеристики умов та оплати праці за різними видами договорів наведено в табл.4.1

Замовника робіт (послуг), який використовує робочу силу на умовах цивільно-правових договорів, насамперед цікавлять результати роботи: виконання підрядником (виконавцем) відповідного обсягу робіт належної якості та в установлені терміни. У такому разі головний стимул — це грошова винагорода, яка виплачується після виконання виконавцем робіт згідно з кошторисом витрат та (або) умовами договору підряду чи договору про надання послуг.

Договором може бути передбачена виплата авансу після виконання відповідного обсягу робіт, а також додаткова винагорода в разі дострокового виконання робіт.

Щодо внутрішніх мотивів осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами, то крім матеріальних чинників такими мотивами є можливість самостійно планувати свою роботу, вибирати зручний графік, методи та способи виконання роботи, особиста відповідальність за власний результат, відсутність жорсткого контролю з боку інших осіб і необхідності підпорядковуватися правилам внутрішнього трудового розпорядку, корпоративним стандартам і нормам, які не завжди збігаються з особистими інтересами та цінностями особи, тощо.

Трудовий дохід найманого працівника - сукупність усіх матеріальних благ (винагород), що їх одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом).

Досягнення відповідних результатів праці - це не єдиний і не завжди основний аспект, що має враховувати роботодавець і керівник під час вибору методів мотивування найманого працівника. Не менш важливе значення має

забезпечення належної трудової поведінки, котра якщо не прямо, то опосередковано впливає не тільки на власні результати працівника, а й на результати інших працівників - членів трудового колективу. Під час виконання функцій і обов'язків існує велика взаємозалежність між працівниками не тільки одного підрозділу, а й різних відділів і служб.

Таблиця. 4.1

Характеристики умов та оплати роботи за різними договорами

Характеристики	Робота на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Вид правовідносин між особою, що надає/замовляє роботу/послуги, та особою, що виконує роботу/надає послуги	трудові	цивільно-правові	цивільно-правові
Нормативно-правовий акт, що визначає виникнення правовідносин	стаття 21 КЗпП України	стаття 837 Цивільного кодексу (ЦК) України	стаття 901 ЦК України
Особа, що виконує роботи/надає послуги	найманий працівник	підрядник (виконавець)	виконавець
Документ, що визначає перелік посад і професій, які потрібні для виконання робіт/надання послуг	штатний розпис	не існує	не існує
Документи, що регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботи/надає послуги	правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; трудовий договір; посадова інструкція; положення про структурний підрозділ; накази керівника	договір підряду	договір про надання послуг
Дохід, який отримує особа, що виконує роботи/надає послуги	трудовий дохід	винагорода (плата)	винагорода (плата)
Структура доходу	заробітна плата: основна заробітна плата додаткова заробітна плата інші заохочувальні та компенсаційні виплати інші виплати, що не належать до заробітної плати	відшкодування витрат підрядника; плата за виконану ним роботу	оплата наданої послуги

Наступний аспект, який має враховувати роботодавець і керівник у розробленні політики трудових доходів - це формування лояльності

працівників до організації та їх закріплення в ній. Для цього недостатньо розробити справедливу, адекватну затраченим зусиллям систему оплати праці. Задля формування відданості та лояльності працівників потрібно надавати соціальні виплати та винагороди, розробляти програми участі персоналу в прибутку, програми довгострокової мотивації, зокрема участі в акціонерному капіталі, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, залучати до процесів управління, сприяти професійному та кар'єрному зростанню працівників, використовувати інші методи нематеріальної мотивації. При цьому важливо враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Принципове значення в цьому контексті мають додержання норм трудового законодавства, надання і виплата гарантій і компенсацій відповідно до його основних норм і положень колективних угод різних рівнів.

Неабияке значення має врахування корпоративної культури, розроблення як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації, які сприятимуть її формуванню та розвитку.

Вирізняють основні та додаткові джерела трудових доходів найманих працівників. Прикладом додаткових джерел доходів є робота за сумісництвом і виконання крім основної додаткової роботи, яка відповідно до чинного законодавства не є сумісництвом.

До сумістництва не відноситься:

- ✓ літературна робота, зокрема робота з редагування, перекладу та рецензування окремих творів, яка оплачується з фонду авторського гонорару;
- ✓ технічна, медична, бухгалтерська та інша експертиза з разовою оплатою праці;
- ✓ педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі не більш як 240 годин на рік;
- ✓ виконання обов'язків медичних консультантів установ охорони здоров'я в обсязі не більш як 12 годин на місяць з разовою оплатою праці;
- ✓ проведення консультацій науковими працівниками науково-дослідних інститутів, викладачами вищих навчальних закладів та інститутів удосконалення лікарів, головними фахівцями органів охорони здоров'я в лікувально-профілактичних установах;
- ✓ робота за договорами провідних наукових, науково-педагогічних і практичних працівників з короткострокового навчання працівників на підприємствах;
- ✓ організація та проведення екскурсій на умовах погодинної або відрядної оплати праці, а також супровід туристських груп у системі туристично-екскурсійних установ профспілок та ін.

Відповідно до ст. 21 КЗпП України працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці за допомогою укладення трудового договору на одному або одночасно на кількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін. Це дає змогу працівникові, крім основного

трудового договору, укладати трудові договори на умовах роботи за сумісництвом.

Сумісництвом вважається виконання працівником крім своєї основної іншої регулярно оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом. Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу. Більшість працівників працюють на умовах сумісництва задля одержання додаткового доходу, а також розширення свого професійного досвіду та налагодження ділових контактів.

Незважаючи на те що на працівників, які працюють на умовах сумісництва, поширюється трудове законодавство, мотивація таких працівників, зокрема в частині трудових доходів, відрізняється від мотивації працівників, для яких підприємство є основним місцем роботи, і трудові доходи, що їх одержує працівник на цьому підприємстві, є основними. Головна відмінність полягає в необхідності та доцільності формування лояльності працівників-сумісників, а отже, використання керівником усіх матеріальних і нематеріальних важелів задля формування лояльності та закріплення таких працівників на підприємстві.

Тема 5. Формування компенсаційної політики на підприємстві

5.1 Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія.

5.2. Організаційно- економічний механізм формування компенсаційної політики.

5.3 Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

5.1 Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія

Компенсаційна політика підприємства є системоутворюючим елементом управління персоналом, оскільки саме вона визначає підходи до винагороди працівників за їхню працю, формує економічну зацікавленість у досягненні цілей організації та забезпечує баланс інтересів працівників і роботодавця. У сучасних умовах ринкової економіки компенсаційна політика виступає не лише інструментом оплати праці, але й важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, впливаючи на його здатність залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників.

Сутність компенсаційної політики полягає у визначенні системи принципів, норм, стандартів і процедур, які регламентують формування, розподіл і використання винагороди за працю. Вона охоплює як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, умови праці, корпоративна культура). Таким чином, компенсаційна політика має комплексний характер і тісно пов'язана з іншими елементами системи управління персоналом, зокрема з оцінюванням результативності, розвитком персоналу та кадровим плануванням.

Важливою характеристикою сучасної компенсаційної політики є її орієнтація на стратегічні цілі підприємства. Вона повинна не лише забезпечувати відтворення робочої сили, а й стимулювати досягнення високих результатів, інноваційну активність, підвищення якості продукції та послуг. Саме тому компенсаційна політика дедалі частіше розглядається як інструмент стратегічного управління, який інтегрується у загальну систему корпоративного менеджменту.

Формування компенсаційної політики базується на низці фундаментальних принципів. Насамперед це принцип справедливості, який має два аспекти: внутрішній і зовнішній. Внутрішня справедливість означає, що працівники отримують винагороду відповідно до складності, відповідальності та результатів їхньої праці в межах організації. Зовнішня справедливість передбачає відповідність рівня оплати праці середньоринковим стандартам, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку праці.

Не менш важливим є принцип диференціації оплати праці, який передбачає встановлення різного рівня винагороди залежно від професійно-кваліфікаційного рівня працівників, складності виконуваних робіт, умов праці,

рівня відповідальності та досягнутих результатів. Така диференціація сприяє підвищенню мотивації до професійного розвитку та зростання продуктивності праці.

Принцип конкурентоспроможності передбачає, що система винагороди має бути привабливою для працівників порівняно з іншими роботодавцями. Це досягається через регулярний моніторинг ринку праці, аналіз рівня заробітної плати в галузі та коригування компенсаційного пакета відповідно до змін зовнішнього середовища.

Водночас важливу роль відіграє принцип економічної доцільності, який означає, що витрати на оплату праці повинні відповідати фінансовим можливостям підприємства та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Надмірні витрати на персонал можуть негативно впливати на фінансову стійкість підприємства, тоді як недостатній рівень оплати праці призводить до втрати кадрів і зниження мотивації.

Сучасна компенсаційна політика також ґрунтується на принципах прозорості та гнучкості. Прозорість означає зрозумілість для працівників механізмів формування їхньої винагороди, що сприяє підвищенню довіри до керівництва. Гнучкість передбачає можливість адаптації системи винагороди до змін у зовнішньому середовищі та індивідуальних потреб працівників.

Компенсаційна стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства і визначає довгострокові напрями розвитку системи винагороди. Вона відображає бачення керівництва щодо ролі компенсацій у досягненні стратегічних цілей і визначає пріоритети у формуванні мотиваційного механізму. Компенсаційна стратегія відповідає на питання: яку поведінку працівників необхідно стимулювати, які результати є пріоритетними та які інструменти для цього будуть використовуватися.

У практиці управління персоналом виділяють кілька типових моделей компенсаційної стратегії. Стратегія лідерства за рівнем оплати праці передбачає встановлення заробітної плати вище середньоринкового рівня, що дозволяє залучати найкращих фахівців і формувати високоефективні команди. Вона характерна для інноваційних компаній і підприємств, що працюють у висококонкурентних галузях.

Стратегія паритету орієнтується на підтримання рівня оплати праці на середньоринковому рівні. Вона забезпечує баланс між витратами на персонал і привабливістю роботодавця, дозволяючи підприємству залишатися конкурентоспроможним без значного перевищення витрат.

Стратегія мінімізації витрат передбачає встановлення нижчого рівня оплати праці з акцентом на зниження витрат. Вона характерна для підприємств, що працюють у галузях із низькою доданою вартістю або обмеженими фінансовими ресурсами. Однак така стратегія потребує обережного застосування, оскільки може призвести до зниження мотивації працівників і підвищення плинності кадрів.

Важливим аспектом компенсаційної стратегії є вибір структури винагороди. Підприємство може робити акцент на фіксованій частині (оклад),

забезпечуючи стабільність доходів, або на змінній частині (премії, бонуси), стимулюючи результативність. У сучасних умовах поширеним є комбінований підхід, який поєднує стабільність і стимулювання.

Особливу увагу слід приділити ролі нематеріальних стимулів у компенсаційній стратегії. Сучасні працівники все більше цінують такі фактори, як можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи, баланс між роботою та особистим життям, корпоративна культура, визнання досягнень. Тому ефективна компенсаційна стратегія повинна інтегрувати як матеріальні, так і нематеріальні елементи мотивації.

Компенсаційна стратегія також повинна враховувати зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх належать стан ринку праці, рівень конкуренції, законодавче регулювання, економічна ситуація в країні. До внутрішніх - фінансовий стан підприємства, організаційна структура, корпоративна культура, кадрова політика.

Процес розроблення компенсаційної стратегії включає кілька етапів: аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх можливостей, визначення цілей, вибір стратегічних альтернатив, розроблення конкретних заходів і механізмів реалізації. Важливим є також постійний моніторинг ефективності компенсаційної політики та її коригування відповідно до змін умов діяльності.

Таким чином, компенсаційна політика та компенсаційна стратегія є взаємопов’язаними елементами системи управління персоналом, які забезпечують формування ефективної системи винагороди, сприяють підвищенню мотивації працівників, забезпечують справедливий розподіл доходів і підтримують досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах їх значення постійно зростає, оскільки людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності організацій.

5.2 Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики

Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики являє собою складну, багаторівневу систему взаємопов’язаних елементів, що забезпечують практичну реалізацію принципів і цілей винагороди працівників у межах конкретного підприємства (рис.5.1). Його сутність полягає у поєднанні організаційних, економічних, соціальних і управлінських інструментів, спрямованих на формування ефективної, справедливої та конкурентоспроможної системи оплати праці. Такий механізм виступає не лише засобом розподілу доходів, а й важливим важелем мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна складова механізму передбачає чітке визначення суб’єктів управління компенсаційною політикою, їхніх функцій, повноважень і відповідальності. До основних суб’єктів належать вищий менеджмент підприємства, який визначає стратегічні орієнтири і затверджує ключові

рішення у сфері оплати праці; служба управління персоналом, що розробляє політику винагород, формує положення про оплату праці та здійснює моніторинг ринку праці; фінансово-економічні підрозділи, відповідальні за планування та контроль фонду оплати праці; а також лінійні керівники, які безпосередньо оцінюють результати діяльності працівників і беруть участь у розподілі змінної частини винагороди.



Рис. 5.1 Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики підприємства (*сформовано за допомогою ШІ*)

Важливим елементом організаційної складової є нормативно-регламентуюча база, яка включає внутрішні документи підприємства: положення про оплату праці, преміювання, соціальні пільги, систему оцінювання персоналу. Саме ці документи забезпечують прозорість, послідовність і обґрунтованість управлінських рішень у сфері компенсацій. Крім того, організаційна складова передбачає створення ефективної системи комунікацій, яка забезпечує доведення інформації про принципи і правила винагороди до працівників, що підвищує рівень довіри та мотивації.

Економічна складова механізму охоплює процес формування, розподілу та використання фонду оплати праці, а також визначення конкретних форм і систем винагороди. Вона передбачає встановлення рівня заробітної плати

відповідно до вартості робочої сили, складності та умов праці, результативності діяльності та фінансових можливостей підприємства. У цьому контексті важливим є забезпечення оптимального співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства.

Ключову роль в економічній складовій відіграє тарифна система, яка забезпечує диференціацію оплати праці залежно від складності виконуваних робіт, кваліфікації працівників та умов праці. Вона включає тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, а також систему надбавок і доплат. Використання тарифної системи дозволяє забезпечити внутрішню справедливість і логічну узгодженість у структурі заробітної плати.

Диференціація заробітної плати є одним із базових принципів організації оплати праці і реалізується через врахування комплексу соціально-економічних чинників. До них належать професія і кваліфікація працівника, рівень освіти, складність і відповідальність виконуваної роботи, умови праці, її кількість і якість, а також галузеві та територіальні особливості. Важливим аспектом є також компенсаційні надбавки за несприятливі або шкідливі умови праці, які відображають необхідність відшкодування додаткових витрат робочої сили.

Значну роль у механізмі формування компенсаційної політики відіграє оцінювання робіт і посад, яке дозволяє визначити їхню відносну цінність для підприємства і встановити обґрунтовані співвідношення в оплаті праці. Для цього застосовуються різні методи, зокрема ранжування, класифікація, бальна оцінка, факторний аналіз, а також сучасні підходи до грейдування посад. Грейдинг дозволяє систематизувати посади за рівнем їхньої значущості і створити прозору структуру оплати праці.

Не менш важливим є оцінювання результативності працівників, яке здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI). Така система дозволяє встановити прямий зв’язок між досягнутими результатами і розміром винагороди, що значно підвищує мотиваційний ефект. Показники можуть бути індивідуальними, груповими або корпоративними і відображати як кількісні, так і якісні результати діяльності.

Важливим інструментом реалізації компенсаційної політики є система преміювання, яка забезпечує гнучкість і адаптивність оплати праці. Премії можуть мати різний характер: короткострокові (за виконання плану, досягнення конкретних показників) і довгострокові (участь у прибутках, бонуси за досягнення стратегічних цілей). Вони можуть нараховуватися як окремим працівникам, так і колективам, що сприяє розвитку командної роботи.

Окрім грошових виплат, важливою складовою економічного механізму є система бенефітів і соціальних пільг, яка включає медичне страхування, оплату навчання, компенсацію транспортних витрат, організацію харчування, гнучкі умови праці тощо. Ці елементи не лише підвищують рівень соціального захисту працівників, але й формують їхню лояльність до підприємства.

Сучасний організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики також передбачає використання інструментів

бюджетування та контролю. Планування фонду оплати праці здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, прогнозованих обсягів діяльності та фінансових можливостей. Контроль дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і запобігти перевитратам.

Особливого значення набуває гнучкість механізму, яка дозволяє адаптувати систему винагороди до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань ринку праці, інфляційних процесів, змін у законодавстві. Це передбачає регулярний перегляд рівня заробітної плати, структури компенсаційного пакета та критеріїв оцінювання результативності.

Таким чином, організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики є комплексною системою, яка поєднує організаційні та економічні інструменти управління винагородою працівників. Його ефективне функціонування забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення мотивації персоналу, справедливий розподіл доходів і загальне зростання ефективності діяльності підприємства.

5.3 Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві

Проектування компенсаційного пакета є одним із ключових етапів формування ефективної системи мотивації персоналу, оскільки саме через нього реалізуються принципи компенсаційної політики та стратегічні орієнтири підприємства на практиці. У сучасних умовах господарювання компенсаційний пакет виступає не лише інструментом винагороди за працю, а й важливим фактором формування лояльності працівників, їх залученості до діяльності організації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Сутність технології проектування компенсаційного пакета полягає у послідовному формуванні структури винагороди, яка забезпечує оптимальне поєднання економічної ефективності для підприємства та мотиваційної привабливості для працівників. Цей процес є багатоступеневим і вимагає врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як стратегія розвитку підприємства, фінансові можливості, організаційна структура, кадровий потенціал, ситуація на ринку праці, галузеві стандарти та законодавчі обмеження (рис. 5.2).

Першим етапом проектування компенсаційного пакета є ґрунтовний аналіз робіт і посад. На цьому етапі визначається зміст трудових функцій, рівень відповідальності, складність виконуваних завдань, вимоги до кваліфікації працівників. Результати такого аналізу дозволяють оцінити відносну цінність кожної посади для підприємства і створити основу для побудови справедливої системи оплати праці. Саме на цьому етапі формується система грейдів або тарифних розрядів, яка забезпечує внутрішню узгодженість і логічну структуру винагороди.

Наступним важливим кроком є дослідження ринку праці. Воно передбачає аналіз рівня заробітної плати в аналогічних підприємствах,

вивчення попиту і пропозиції робочої сили, оцінювання конкурентних позицій підприємства як роботодавця. Це дозволяє встановити зовнішню справедливість компенсаційного пакета і забезпечити його привабливість для потенційних і наявних працівників. На основі таких досліджень підприємство може визначити свою позицію на ринку — чи буде воно платити вище, на рівні або нижче середньоринкових показників.



Рис. 5.2 Етап формування компенсаційного пакету (*сформовано за допомогою ШІ*)

Третім етапом є формування структури компенсаційного пакета. Традиційно він складається з трьох основних елементів: основної заробітної плати, змінної частини та бенефітів. Основна заробітна плата є гарантованою винагородою за виконання посадових обов'язків і забезпечує стабільність доходів працівників. Вона визначається відповідно до грейду або тарифного розряду і може доповнюватися різними надбавками та доплатами.

Змінна частина компенсації включає премії, бонуси, комісійні виплати та інші стимули, які залежать від результатів діяльності працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Саме цей елемент відіграє ключову роль у мотивації досягнення високих результатів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності. Змінна частина може бути як короткостроковою (місячні, квартальні премії), так і довгостроковою (річні бонуси, участь у прибутках, опціони).

Бенефіти або соціальні пільги є важливою складовою компенсаційного пакета, яка не пов'язана безпосередньо з результатами праці, але суттєво впливає на задоволеність працівників і їх лояльність. До них належать медичне страхування, оплачувані відпустки, компенсація витрат на транспорт,

навчання, житло, організація харчування, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості тощо.

Важливим етапом є розроблення системи оцінювання результативності працівників, яка визначає механізм нарахування змінної частини винагороди. Для цього використовуються різноманітні показники ефективності (KPI), які можуть бути кількісними (обсяг продажів, виробництва, прибуток) і якісними (рівень обслуговування, інноваційність, командна робота). Важливо, щоб ці показники були чітко визначеними, досяжними, вимірюваними та зрозумілими для працівників.

Наступним кроком є розроблення нормативно-методичного забезпечення компенсаційного пакета. Воно включає створення внутрішніх документів, таких як положення про оплату праці, преміювання, соціальні пільги, а також регламенти щодо оцінювання результативності працівників. Ці документи забезпечують правову визначеність, прозорість і стабільність функціонування системи винагороди.

Особливу увагу слід приділити етапу впровадження компенсаційного пакета. Він передбачає не лише технічну реалізацію системи оплати праці, але й ефективну комунікацію з працівниками. Працівники повинні чітко розуміти структуру своєї винагороди, критерії її формування та можливості впливу на власний дохід. Це підвищує рівень довіри до системи управління та сприяє зростанню мотивації.

Після впровадження компенсаційного пакета необхідно здійснювати постійний моніторинг його ефективності. Це включає аналіз рівня задоволеності працівників, оцінювання впливу системи винагороди на продуктивність праці, плинність кадрів, досягнення стратегічних цілей підприємства. За результатами такого аналізу здійснюється коригування компенсаційного пакета.

У сучасних умовах особливого значення набуває гнучкість компенсаційного пакета. Все більшого поширення набувають так звані «кафетерійні» системи винагороди, які дозволяють працівникам самостійно обирати найбільш цінні для них елементи пакета. Це сприяє індивідуалізації підходу до мотивації та підвищує ефективність використання ресурсів підприємства.

Крім того, сучасні тенденції передбачають посилення ролі нематеріальних стимулів, таких як можливості професійного розвитку, участь у цікавих проєктах, корпоративна культура, визнання досягнень, баланс між роботою і особистим життям. Вони дедалі більше інтегруються у структуру компенсаційного пакета.

Таким чином, технологія проектування компенсаційного пакета є складним, багатогранним і динамічним процесом, який вимагає системного підходу, глибокого аналізу та постійного вдосконалення. Її ефективна реалізація забезпечує не лише справедливу винагороду працівників, але й підвищення їх мотивації, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Тема 6. Проектування основної заробітної плати за різних підходів до формування тарифної системи

6.1 Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці.
6.2. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці.
6.3. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів.
6.4. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги.

6.1 Характеристика основних елементів і підходів до побудови тарифних умов оплати праці

Основою організації оплати праці є *тарифна система* що являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці. Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від їх кваліфікації та відповідальності за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка — це шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Кожному кваліфікаційному розряду відповідає тарифний коефіцієнт, що показує, у скільки разів тарифна ставка цього розряду перевищує тарифну ставку першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються, і обумовлюється в колективному договорі.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовуються *схеми посадових окладів,* розміри яких встановлюються залежно від посад, що займають керівники, спеціалісти і службовці, їхньої кваліфікації, умов праці, мав штабів і складності виробництва, обсягів, складності і важливості робіт. Особливістю застосування на підприємстві схеми посадових окладів є розробка *штатного розпису* — внутрішнього нормативного документа, де вказаний перелік посад, що є на цьому підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів.

В останні роки на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфери замість відокремленого формування тарифних ставок робітників і схем посадових окладів спеціалістів успішно застосовуються *єдині тарифні сітки* (ЄТС), що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій персоналу. Перевага ЄТС полягає в тому, що вони побудовані на єдиній методичній

основі, а тому забезпечують єдиний підхід до оцінки відмінностей у праці всіх працівників.

Тарифна ставка — це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Тарифна ставка робітника першого розряду обумовлюється в колективному договорі й залежить від фінансових можливостей підприємства і від умов оплати, встановлених галузевою та генеральною тарифними угодами. На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка є вихідною величиною для встановлення рівня заробітної плати працівників незалежно від того, які форми та системи оплати праці застосовуються на підприємстві.

Залежно від обраної одиниці часу тарифні ставки бувають годинні, денні та місячні (оклади). Найпоширенішими є годинні тарифні ставки, оскільки на їх основі розраховуються різноманітні доплати. Денна і місячна тарифні ставки розраховуються множенням годинної ставки на кількість годин у зміні або на середньомісячну кількість робочих годин.

Система надбавок і доплат до тарифних ставок також є нормативним документом. Більшість з них регламентується трудовим законодавством, деякі встановлюються безпосередньо на підприємстві. В будь-якому випадку прийнята на підприємстві система надбавок і доплат до тарифних ставок не повинна створювати для працівників умови гірші, ніж передбачені чинним законодавством, галузевою та генеральною тарифними угодами.

Надбавки пов'язані з якістю конкретного працівника і носять чітко виражений стимулюючий характер. Основні їх види такі:

- ✓ за високу професійну майстерність робітників;
- ✓ за високі досягнення в праці спеціалістів;
- ✓ за вислугу років;
- ✓ за виконання особливо важливої роботи на термін І виконання;
- ✓ за знання і використання в роботі іноземних мов.

Доплати пов'язані з характеристикою сфери трудової діяльності і носять компенсаційний характер. Основні з них такі:

- ✓ за високу інтенсивність праці (наприклад, на конвеєрах);
- ✓ за роботу в наднормовий час;
- ✓ за суміщення професій (посад), за розширення порівняно з нормою зон обслуговування;
- ✓ за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників ;
- ✓ на період освоєння нових норм трудових затрат;
- ✓ за роботу у вихідні і святкові дні, що є робочими за графіком;
- ✓ за роботу в нічний час;
- ✓ за керівництво бригадою, якщо бригадир не звільнений від основної роботи;

За радянських часів використання тарифної системи в цілому, і тарифно-кваліфікаційних довідників зокрема, було обов'язковим на всіх підприємствах

усіх галузей економіки. В наш час вони носять рекомендаційний характер і є нормативними лише для державних підприємства, що їх застосовують.

6.2. Сутність і переваги гнучких тарифних моделей оплати праці

Гнучкі тарифні моделі оплати праці є сучасним інструментом організації винагороди персоналу, який забезпечує адаптивність рівня заробітної плати до змін умов діяльності підприємства, результатів праці працівників та ситуації на ринку праці. У сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю, конкуренцією за трудові ресурси та швидкими технологічними змінами, традиційні жорсткі тарифні системи дедалі частіше втрачають свою ефективність. Саме тому гнучкі моделі оплати праці набувають широкого застосування як у великих корпораціях, так і в малому та середньому бізнесі.

На відміну від класичних тарифних систем, де оплата праці жорстко прив’язана до тарифних розрядів і фіксованих ставок, гнучкі тарифні моделі передбачають можливість варіювання рівня доходу в межах певного діапазону. Це означає, що працівники можуть отримувати різну винагороду навіть за однаковими посадами залежно від їхнього професійного рівня, результативності, компетенцій та внеску у досягнення цілей підприємства. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати індивідуальні особливості працівників і підвищує справедливість системи оплати праці.

Сутність гнучких тарифних моделей полягає у поєднанні гарантованої базової частини заробітної плати з варіативними елементами, які залежать від ефективності роботи. Базова частина забезпечує стабільність доходів і соціальну захищеність працівників, тоді як змінна частина виконує стимулюючу функцію. До складу таких систем можуть входити діапазони окладів (salary bands), надбавки за компетенції, доплати за складність роботи, премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI), бонуси за результати діяльності, а також винагороди за інновації чи участь у проєктах.

Важливою характеристикою гнучких моделей є можливість регулярного перегляду рівня оплати праці. Це може здійснюватися на основі оцінювання результативності працівників, змін у фінансовому стані підприємства, коливань ринку праці або інфляційних процесів. Така динамічність дозволяє підтримувати конкурентоспроможність заробітної плати та уникати ситуацій, коли рівень винагороди не відповідає реальним умовам.

Гнучкі тарифні моделі базуються на низці ключових принципів, серед яких особливе значення мають диференціація, справедливість, прозорість і результативність. Принцип диференціації передбачає врахування різниці у складності праці, кваліфікації працівників і їхніх досягненнях. Принцип справедливості забезпечує відповідність винагороди трудовому внеску. Прозорість означає зрозумілість механізмів нарахування заробітної плати для працівників, а результативність — орієнтацію системи на досягнення конкретних цілей підприємства.

Особливо важливим є те, що гнучкі моделі враховують не лише формальні характеристики посади, а й реальний внесок працівника у

діяльність організації. Це дозволяє сформувати більш точний зв'язок між результатами праці та винагородою, що є основою ефективної мотиваційної системи. Працівники починають сприймати заробітну плату не як гарантовану величину, а як результат власних зусиль, що стимулює підвищення продуктивності.

Серед основних переваг гнучких тарифних моделей насамперед слід виділити їхню високу мотиваційну ефективність. Можливість впливати на рівень власного доходу через підвищення результативності, розвиток компетенцій та ініціативність створює потужний стимул до активної трудової діяльності. Працівники стають більш зацікавленими у досягненні як індивідуальних, так і колективних цілей.

Ще однією суттєвою перевагою є адаптивність до змін зовнішнього середовища. Підприємство може оперативно реагувати на зміни попиту на продукцію, фінансові результати діяльності, рівень конкуренції на ринку праці. Це дозволяє уникати як надмірних витрат на оплату праці, так і втрати кваліфікованих кадрів через неконкурентні умови оплати.

Гнучкі тарифні моделі також сприяють оптимізації витрат на персонал. Завдяки можливості диференціації оплати праці підприємство може спрямовувати більшу частину фінансових ресурсів на винагороду найбільш ефективних працівників, що забезпечує підвищення загальної продуктивності. Водночас менш результативні працівники отримують сигнал про необхідність підвищення своєї ефективності.

Важливим аспектом є утримання та залучення персоналу. У сучасних умовах працівники дедалі більше орієнтуються не лише на стабільність доходу, але й на можливість розвитку, самореалізації та впливу на рівень винагороди. Гнучкі системи оплати праці відповідають цим очікуванням, що підвищує привабливість підприємства як роботодавця.

Крім того, такі моделі сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і відповідальність. Працівники починають більше усвідомлювати свій внесок у діяльність підприємства, що формує командний дух і підвищує рівень залученості.

Разом з тим, впровадження гнучких тарифних моделей потребує належного організаційного забезпечення. Необхідно розробити чіткі критерії оцінювання результатів праці, забезпечити об'єктивність і прозорість процесів, уникнути суб'єктивізму з боку керівництва. Важливу роль відіграє ефективна система комунікації, яка дозволяє працівникам зрозуміти принципи функціонування системи оплати праці.

Також слід враховувати можливі ризики, зокрема надмірну варіативність доходів, що може викликати відчуття нестабільності у працівників, або конфлікти через нерівномірний розподіл винагороди. Тому важливо забезпечити баланс між гнучкістю та стабільністю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що гнучкі тарифні моделі оплати праці є ефективним інструментом сучасного управління персоналом, який дозволяє поєднати інтереси працівників і роботодавця, підвищити мотивацію,

забезпечити адаптивність до змін і досягнення стратегічних цілей підприємства. Їх впровадження сприяє формуванню конкурентоспроможної, справедливої та результативної системи винагороди, яка відповідає вимогам сучасної економіки.

6.3. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів

Вилкова модель оплати праці (salary range system) є однією з найбільш поширених сучасних форм організації винагороди персоналу, яка поєднує принципи гнучкості, справедливості та стратегічного управління людськими ресурсами. Її ключова ідея полягає у встановленні для кожної посади або групи посад певного діапазону заробітної плати — так званої «вилки», що включає мінімальне, середнє (ринкове) та максимальне значення. Такий підхід дозволяє відійти від жорсткої фіксації окладів і забезпечити більш адаптивну систему винагороди.

Сутність вилкової моделі полягає в тому, що оплата праці визначається не як статичний показник, а як динамічний інструмент управління персоналом. У межах встановленого діапазону конкретний рівень окладу працівника залежить від низки факторів, серед яких ключове місце займають кваліфікація, професійний досвід, складність виконуваних завдань, рівень відповідальності, індивідуальні результати праці, а також відповідність компетенцій вимогам посади. Таким чином, одна й та сама посада може оплачуватися по-різному залежно від реального внеску працівника.

Важливою характеристикою цієї моделі є її тісний зв’язок із системою грейдів. Кожному грейду відповідає певна «вилка» заробітної плати, що забезпечує внутрішню логіку ієрархії посад і дозволяє уникнути дисбалансів в оплаті праці. Це сприяє формуванню внутрішньої справедливості, коли працівники отримують винагороду відповідно до цінності їхньої роботи для підприємства.

У межах вилкової моделі передбачається поступове просування працівника від нижньої межі діапазону до верхньої. На початковому етапі, наприклад при прийнятті на роботу, працівник зазвичай отримує оклад, близький до мінімального рівня «вилки». У процесі накопичення досвіду, підвищення кваліфікації та досягнення високих результатів його заробітна плата може зростати. Досягнення верхньої межі діапазону часто сигналізує про необхідність кар’єрного просування або переходу на новий рівень відповідальності.

Плаваючі оклади є важливим доповненням до вилкової моделі та відображають ще більший ступінь гнучкості системи оплати праці. Їх сутність полягає у тому, що розмір посадового окладу не є постійним навіть у межах встановленого діапазону, а може змінюватися залежно від результатів діяльності працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Така зміна може здійснюватися як у бік підвищення, так і (в окремих випадках) у бік зниження, що робить систему більш чутливою до економічних умов.

Плаваючі оклади можуть реалізовуватися через регулярні перегляди заробітної плати (наприклад, щоквартально або щорічно), індексацію, коригування на основі оцінювання результативності (performance review), а також залежно від фінансових показників підприємства. У цьому контексті вони виступають інструментом узгодження інтересів працівників і роботодавця.

Серед ключових переваг вилкової моделі оплати праці насамперед слід відзначити її високу гнучкість. Підприємство отримує можливість адаптувати рівень винагороди до індивідуальних характеристик працівників і змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку праці, де необхідно швидко реагувати на зміну попиту на певні компетенції.

Індивідуалізація оплати праці є ще однією суттєвою перевагою. Працівники не сприймаються як «однорідна маса», а оцінюються з урахуванням їхніх унікальних характеристик. Це сприяє підвищенню задоволеності працею, оскільки люди відчувають справедливість і об’єктивність у нарахуванні заробітної плати.

Важливим аспектом є також прозорість системи. За умови правильної комунікації працівники розуміють, як формується їхній дохід, які фактори впливають на його зміну та які можливості відкриваються для зростання. Це знижує рівень конфліктів у колективі та підвищує довіру до керівництва.

Вилкова модель сприяє розвитку мотивації до професійного зростання. Оскільки підвищення заробітної плати пов’язане з розвитком компетенцій і досягненням результатів, працівники зацікавлені у навчанні, підвищенні кваліфікації та самовдосконаленні. Це позитивно впливає на загальний рівень людського капіталу підприємства.

Плаваючі оклади, у свою чергу, забезпечують тісний зв’язок між оплатою праці та результатами діяльності. Працівники бачать прямий вплив своїх зусиль на рівень доходу, що підсилює їхню зацікавленість у досягненні високих показників. Це особливо ефективно у сферах, де результати діяльності легко виміряти (наприклад, продажі, виробництво, проєктна діяльність).

З точки зору підприємства, важливою перевагою є можливість оптимізації витрат на оплату праці. У періоди економічного зростання підприємство може підвищувати рівень винагороди, стимулюючи працівників, тоді як у складні періоди - стримувати зростання витрат без необхідності масових скорочень персоналу.

Крім того, такі моделі сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Гнучка система винагороди є привабливою для сучасних працівників, які орієнтуються не лише на стабільність, але й на можливість розвитку та впливу на власний дохід.

Разом з тим, впровадження вилкової моделі та плаваючих окладів потребує належного організаційного забезпечення. Необхідно розробити чіткі критерії оцінювання працівників, забезпечити прозорість процедур перегляду заробітної плати, уникати суб’єктивізму в прийнятті рішень. Важливу роль

відіграє також ефективна комунікація, яка дозволяє донести до працівників логіку функціонування системи.

Таким чином, вилкова модель оплати праці та система плаваючих окладів є сучасними, гнучкими та ефективними інструментами управління винагородою персоналу. Вони дозволяють забезпечити баланс між економічними можливостями підприємства та потребами працівників, підвищують мотивацію, сприяють професійному розвитку і, в кінцевому підсумку, забезпечують зростання ефективності діяльності організації в цілому.

6.4. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги

Безтарифна (пайова) модель оплати праці є альтернативним підходом до організації винагороди персоналу, який базується на розподілі загального фонду оплати праці між працівниками залежно від їхнього внеску у кінцеві результати діяльності підприємства. У цій системі відсутні традиційні тарифні ставки та посадові оклади, а основою для визначення доходу є частка (пай), яка належить кожному працівнику.

Сутність безтарифної моделі полягає у тому, що формується загальний фонд винагороди (наприклад, частина доходу або прибутку підприємства), який розподіляється між працівниками за певними критеріями. До таких критеріїв можуть належати кваліфікація, складність виконуваної роботи, трудовий внесок, рівень відповідальності, а також результати діяльності.

Важливим елементом цієї системи є оцінювання трудового внеску працівників, яке здійснюється за допомогою коефіцієнтів трудової участі (КТУ) або інших показників. Це дозволяє диференціювати доходи залежно від реального внеску кожного працівника.

Сфера застосування безтарифної моделі досить широка, однак найбільш ефективною вона є на підприємствах з високим рівнем колективної праці, де результати діяльності залежать від злагодженої роботи команди. Це можуть бути виробничі підприємства, будівельні організації, кооперативи, інноваційні компанії, а також малі та середні підприємства.

Основною перевагою безтарифної системи є її сильний мотиваційний ефект. Працівники безпосередньо зацікавлені у покращенні результатів діяльності підприємства, оскільки від цього залежить їхній дохід. Це сприяє розвитку колективної відповідальності, взаємодопомоги та командної роботи.

Ще однією важливою перевагою є гнучкість і адаптивність системи. Рівень винагороди автоматично змінюється залежно від фінансових результатів підприємства, що дозволяє уникнути перевитрат на оплату праці у складні періоди.

Безтарифна модель також сприяє спрощенню системи управління оплатою праці, оскільки відпадає необхідність у складних тарифних сітках і розрахунках. Водночас вона забезпечує більш справедливий розподіл доходів, оскільки враховує реальний внесок працівників.

Разом з тим, для ефективного функціонування такої системи необхідні чіткі критерії оцінювання праці, високий рівень довіри в колективі та прозорість розподілу фонду оплати праці.

Отже, безтарифна (пайова) модель оплати праці є ефективним інструментом мотивації в умовах колективної діяльності, який сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та досягненню високих результатів діяльності підприємства.

Тема 7. Технологія оцінювання посад і формування грейдів. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів

7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування.

7.2. Процедура та методи аналізу робіт.

7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика.

7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт.

7.1. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів: сутність, етапи, відмінності від класичного тарифного нормування

Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів є одним із найбільш прогресивних напрямів удосконалення системи оплати праці в сучасних організаціях. Його поява зумовлена необхідністю забезпечення балансу між внутрішньою справедливістю оплати праці та її відповідністю ринковим умовам. У центрі цього підходу знаходиться ідея оцінювання не лише трудових функцій, а й реального внеску посади у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Грейд як елемент системи виступає своєрідною «одиницею виміру» цінності посади. Він дозволяє структурувати всі роботи на підприємстві у вигляді ієрархії, де кожен рівень відображає певний ступінь складності, відповідальності та впливу на результати діяльності. Важливо, що в межах одного грейду можуть перебувати різні за змістом посади, але однакові за значущістю для організації. Це забезпечує універсальність і гнучкість підходу.

Сутність грейдингової системи полягає не лише у формальному розподілі посад за рівнями, а й у формуванні прозорих правил визначення заробітної плати. Для кожного грейду встановлюється так званий «зарплатний коридор», який включає мінімальне, середнє (медіанне) та максимальне значення оплати праці. Мінімальний рівень зазвичай відповідає працівникам із базовими компетенціями, які тільки починають роботу на посаді, тоді як максимальний — висококваліфікованим фахівцям із значним досвідом і високими результатами діяльності. Серединне значення використовується як орієнтир «ринкової» оплати.

Важливою характеристикою є також поняття «проникнення в грейд» (penetration rate), яке відображає, яку частину діапазону вже освоїв працівник. Це дозволяє оцінювати динаміку його професійного розвитку та планувати подальше зростання доходу.

Процес проектування системи оплати праці на основі грейдів є складним і багатоступеневим (рис.7.1). На першому етапі здійснюється глибокий аналіз робіт, що включає дослідження функцій, обов’язків, рівня відповідальності, умов праці та вимог до компетенцій. На цьому етапі формуються посадові інструкції, які є основою для подальшого оцінювання.

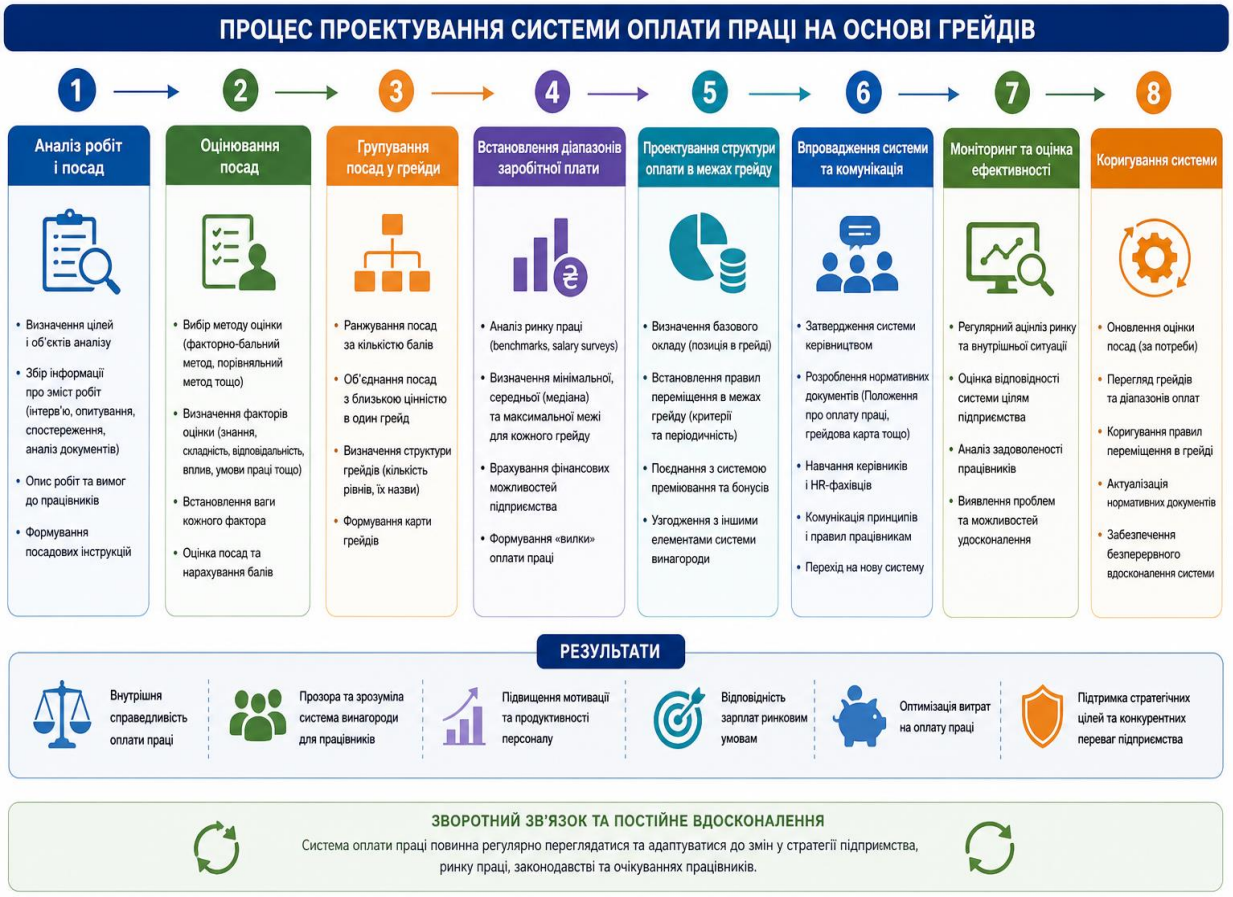


Рис. 7.1. Процес проектування системи оплати праці на основі грейдів (сформовано за допомогою ШІ)

Другий етап — це оцінювання посад, яке може здійснюватися різними методами, але найбільш поширеним є факторно-бальний підхід. Він дозволяє кількісно визначити цінність кожної посади за рахунок аналізу таких факторів, як знання, складність, відповідальність, управлінський вплив тощо.

На третьому етапі відбувається групування посад у грейди. Це здійснюється шляхом об'єднання посад із близькими значеннями отриманих балів. Кількість грейдів залежить від розміру підприємства та складності його організаційної структури.

Четвертий етап передбачає встановлення діапазонів заробітної плати для кожного грейду. Для цього використовуються як внутрішні дані підприємства, так і результати аналізу ринку праці (salary surveys). Важливо забезпечити конкурентоспроможність оплати праці, щоб залучати та утримувати кваліфікованих працівників.

П'ятий етап — це впровадження системи, яке включає не лише технічні аспекти, але й активну комунікацію з персоналом. Працівники повинні розуміти логіку формування їхньої заробітної плати, критерії її зміни та можливості кар'єрного зростання.

Останній етап — моніторинг і коригування системи. Оскільки ринок праці та умови діяльності підприємства постійно змінюються, система грейдів повинна регулярно переглядатися для збереження своєї актуальності.

Порівнюючи грейдингову систему з класичним тарифним нормуванням, слід підкреслити принципові відмінності. Тарифна система базується на нормативному підході, де кожному розряду відповідає чітко визначена тарифна ставка. Вона є жорсткою, формалізованою та орієнтованою переважно на виробничі процеси.

Натомість грейдинг має більш стратегічний характер. Він враховує не лише складність праці, а й її значення для бізнесу, рівень відповідальності, вплив на результати, а також ринкові фактори. Крім того, грейдинг забезпечує ширші можливості для індивідуалізації оплати праці, що особливо важливо в умовах сучасної економіки знань.

Ще однією важливою відмінністю є рівень гнучкості. У тарифній системі зміна оплати праці потребує перегляду тарифних ставок або розрядів, що є складним і тривалим процесом. У грейдинговій системі зміни можуть відбуватися в межах встановлених діапазонів без порушення загальної структури. Додатковою перевагою грейдингу є його інтеграція з іншими HR-процесами, такими як оцінювання персоналу, управління ефективністю, навчання та розвиток. Це дозволяє створити комплексну систему управління людськими ресурсами. Водночас слід зазначити, що впровадження грейдингової системи потребує значних організаційних зусиль, високого рівня аналітичної підготовки та залучення кваліфікованих фахівців. Помилки на етапі оцінювання або встановлення діапазонів можуть призвести до викривлення системи оплати праці. Таким чином, проектування основної заробітної плати з використанням грейдів є ефективним інструментом сучасного менеджменту персоналу. Воно забезпечує прозорість, справедливість, гнучкість і конкурентоспроможність системи винагороди, сприяє підвищенню мотивації працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства.

7.2. Процедура та методи аналізу робіт

Аналіз робіт є одним із ключових етапів формування ефективної системи управління персоналом і організації оплати праці. Його сутність полягає у систематичному дослідженні змісту конкретної роботи з метою визначення її основних характеристик, зокрема завдань, посадових обов’язків, рівня відповідальності, умов виконання, а також вимог до працівника щодо освіти, кваліфікації, досвіду та особистісних якостей. Результати аналізу робіт використовуються для розробки посадових інструкцій, оцінювання посад, формування системи оплати праці, добору та відбору персоналу, а також для планування кар’єрного розвитку працівників. Таким чином, цей процес є базовим інструментом забезпечення справедливості, прозорості та ефективності управління людськими ресурсами в організації.

Процедура аналізу робіт включає кілька послідовних етапів. Спочатку визначаються цілі аналізу та обираються об’єкти дослідження, тобто конкретні посади або робочі місця, які підлягають вивченню. На цьому етапі важливо чітко розуміти, для чого проводиться аналіз, наприклад для перегляду системи

оплати праці або оновлення посадових інструкцій. Далі здійснюється збір інформації про роботу, що є найбільш трудомісткою частиною процесу і передбачає використання різних методів. Після цього зібрані дані обробляються, систематизуються та аналізуються для формування цілісного уявлення про зміст роботи. Наступним етапом є розробка опису роботи (job description), який містить основні завдання, функції та відповідальність працівника, а також специфікації вимог до працівника (job specification), де визначаються необхідні знання, навички та компетенції. Завершальним етапом є перевірка достовірності отриманої інформації та її затвердження керівництвом організації, за потреби з подальшим уточненням.

Для збору інформації про зміст роботи застосовуються різні методи аналізу робіт. Одним із найпоширеніших є метод спостереження, який передбачає безпосереднє вивчення процесу виконання роботи, фіксацію дій працівника, послідовності операцій та використаних ресурсів. Він є ефективним для простих і повторюваних видів діяльності, однак менш придатний для складної інтелектуальної чи управлінської праці. Іншим важливим методом є інтерв'ювання, що полягає у проведенні бесід із працівниками та їх керівниками. Цей метод дозволяє отримати детальну та глибоку інформацію про зміст роботи, однак може містити елемент суб'єктивності. Анкетування дає змогу охопити велику кількість працівників і стандартизувати отримані дані, але його ефективність значною мірою залежить від якості розроблених анкет і точності формулювання запитань. Метод щоденників передбачає самостійну фіксацію працівниками виконаних завдань протягом певного періоду, що дозволяє отримати детальну інформацію, але вимагає високого рівня дисципліни та відповідальності. Також використовується аналіз документів, який включає вивчення посадових інструкцій, регламентів, звітів та інших внутрішніх матеріалів організації.

Найбільш ефективним підходом до аналізу робіт є комбінування кількох методів, оскільки це дозволяє підвищити точність і об'єктивність отриманих результатів та компенсувати недоліки окремих методів. Важливо враховувати, що зміст роботи не є статичним і може змінюватися під впливом технологічних, організаційних та ринкових факторів, тому аналіз робіт повинен періодично оновлюватися. Отже, аналіз робіт є фундаментальною основою ефективної системи управління персоналом, оскільки забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, справедливість оцінювання праці та раціональну організацію оплати праці в організації.

7.3. Методи визначення цінності посад і робіт: загальна характеристика

Визначення цінності посад і робіт є одним із ключових елементів побудови ефективної та справедливої системи оплати праці в організації. Його основною метою є встановлення відносної значущості різних видів робіт для підприємства або установи з урахуванням їх складності, рівня відповідальності, умов виконання, необхідної кваліфікації працівника, а також

впливу на кінцеві результати діяльності організації. Саме завдяки оцінюванню цінності посад створюється основа для внутрішньої справедливості в оплаті праці, коли працівники, що виконують більш складні та відповідальні функції, отримують відповідну винагороду.

Методи оцінювання цінності посад умовно поділяються на дві великі групи: неаналітичні (якісні) та аналітичні (кількісні). Такий поділ ґрунтується на ступені деталізації та об'єктивності оцінювання. Неаналітичні методи є більш простими у застосуванні та базуються переважно на загальному порівнянні посад без глибокого аналізу окремих факторів роботи, тоді як аналітичні методи передбачають детальний розгляд роботи за низкою критеріїв і їх кількісне вимірювання.

До неаналітичних методів належать метод ранжування та метод класифікації. Метод ранжування полягає у впорядкуванні посад за рівнем їхньої важливості для організації — від найменш значущих до найбільш значущих. Цей підхід є відносно простим і швидким у застосуванні, особливо на невеликих підприємствах, однак його основним недоліком є висока суб'єктивність оцінювання та складність обґрунтування різниці між окремими посадами. Тобто він показує загальний порядок, але не дає чіткої кількісної різниці між рівнями посад.

Метод класифікації передбачає розподіл посад за заздалегідь визначеними категоріями або класами, кожен з яких має описані характеристики, вимоги та рівень відповідальності. Наприклад, можуть бути виділені класи: допоміжний персонал, кваліфіковані працівники, спеціалісти, керівники середньої та вищої ланки. Посада відноситься до певного класу на основі її загальних характеристик. Перевагою цього методу є його структурованість і відносна простота, однак він має обмежену гнучкість, оскільки не завжди дозволяє точно врахувати специфіку окремих посад, особливо в складних організаціях.

Аналітичні методи оцінювання цінності посад є більш складними, але водночас забезпечують значно вищу точність і об'єктивність результатів. Вони ґрунтуються на розкладанні роботи на окремі фактори та їх детальному аналізі. До таких факторів зазвичай відносять рівень необхідних знань і навичок, ступінь відповідальності, складність виконуваних завдань, умови праці, рівень самостійності прийняття рішень, а також вплив результатів роботи на діяльність організації.

Серед аналітичних методів найбільш поширеним є факторно-бальний метод. Його сутність полягає у визначенні набору факторів, які є спільними для всіх посад в організації, присвоєнні кожному фактору певної ваги та оцінюванні кожної посади за встановленою бальною шкалою. Після цього бали підсумовуються, і на їх основі визначається відносна цінність кожної посади. Перевагою цього методу є його достатньо висока об'єктивність, прозорість і можливість кількісного порівняння посад між собою, що робить його одним із найпоширеніших у сучасній практиці управління персоналом.

Метод порівняння факторів полягає у зіставленні різних посад за окремими ключовими факторами з використанням еталонних (базових) робіт, які вже мають визначену цінність. Кожна посада порівнюється з еталонною за кожним фактором, після чого формується її загальна оцінка. Цей метод дозволяє більш гнучко враховувати специфіку окремих посад, але потребує якісно підібраних еталонних робіт і достатньо складний у реалізації.

Метод аналітичного ранжування поєднує елементи ранжування та факторного аналізу. Посади спочатку оцінюються за окремими факторами, після чого формується загальний рейтинг. Він є проміжним варіантом між простими та більш складними аналітичними методами.

Вибір конкретного методу оцінювання цінності посад залежить від багатьох факторів, зокрема розміру підприємства, складності його організаційної структури, рівня розвитку системи управління персоналом, доступних ресурсів, а також стратегічних цілей організації. На практиці часто використовуються комбіновані підходи, які поєднують елементи різних методів для досягнення балансу між точністю, простотою та економічною доцільністю.

Таким чином, оцінювання цінності посад і робіт є важливим інструментом формування справедливої, прозорої та ефективної системи оплати праці. Воно дозволяє забезпечити внутрішню рівність в організації, підвищити мотивацію працівників і сприяти більш раціональному розподілу трудових ресурсів.

7.4. Факторно-балове оцінювання посад і робіт

Факторно-балове оцінювання є одним із найбільш точних, структурованих і науково обґрунтованих методів визначення цінності посад і робіт в системі управління персоналом. Його сутність полягає в тому, що кожна посада розглядається не як єдине ціле, а як сукупність окремих факторів, кожен з яких впливає на загальну складність і важливість роботи. Ці фактори оцінюються за допомогою бальної шкали, що дозволяє перевести якісні характеристики праці у кількісні показники. Завдяки цьому метод забезпечує більш об’єктивне порівняння посад між собою та створює основу для справедливої диференціації оплати праці.

Процес факторно-балового оцінювання є поетапним і логічно послідовним (рис. 7.2).

Першим етапом є визначення системи факторів, які будуть використовуватися для оцінювання робіт. Ці фактори мають відображати ключові характеристики будь-якої посади в організації. Найчастіше до них відносять рівень необхідних знань, професійних навичок і досвіду, складність виконуваних завдань, ступінь відповідальності за результати роботи, наявність управлінських функцій, умови праці, а також вплив роботи на досягнення загальних результатів організації. Важливо, щоб набір факторів був універсальним для всіх посад у межах підприємства та водночас достатньо повним, щоб враховувати специфіку різних видів діяльності.

Другим етапом є визначення ваги кожного фактора. Вага показує, наскільки важливим є той чи інший фактор у загальній оцінці посади. Розподіл ваг здійснюється відповідно до стратегічних пріоритетів організації та особливостей її діяльності. Наприклад, у виробничих підприємствах більшу вагу можуть мати технічні знання, точність виконання операцій і дотримання технологічних процесів, тоді як у сфері управління або консалтингу пріоритетними можуть бути рівень відповідальності, аналітичне мислення та здатність приймати управлінські рішення. Таким чином, система ваг дозволяє адаптувати метод до конкретних умов організації.



Рис. 7.2. Етапи факторно-балового оцінювання (сформовано за допомогою ШІ)

Третім етапом є розробка шкали оцінювання для кожного фактора. На цьому етапі визначаються рівні прояву кожного фактора, наприклад базовий, середній, високий і експертний рівні, яким відповідає певна кількість балів. Така шкала дозволяє уніфікувати процес оцінювання різних посад і зробити його більш стандартизованим. Важливо, щоб критерії кожного рівня були чітко визначені та зрозумілі, оскільки це зменшує ризик суб'єктивності при оцінюванні.

Четвертий етап передбачає безпосереднє оцінювання посад. На цьому етапі кожна посада аналізується за визначеними факторами, і для кожного з них присвоюється відповідна кількість балів згідно зі шкалою. Після цього бали за всіма факторами підсумовуються, і формується загальна кількісна

оцінка посади. Отриманий результат відображає її відносну цінність у межах організації та дозволяє порівнювати різні посади між собою.

Завершальним етапом є групування посад у грейди або інші класифікаційні категорії. Грейди формуються на основі діапазонів отриманих балів, що дозволяє об’єднувати посади з приблизно однаковою цінністю в одну групу. Це створює основу для побудови системи оплати праці, оскільки кожному грейду відповідає певний рівень заробітної плати або діапазон оплати.

Переваги факторно-балового методу полягають насамперед у його високій об’єктивності та прозорості. Оскільки оцінювання базується на чітко визначених факторах і кількісних показниках, знижується рівень суб’єктивізму при прийнятті рішень щодо оплати праці. Крім того, метод дозволяє детально аналізувати зміст роботи та враховувати різні аспекти діяльності працівників, що забезпечує більш справедливу диференціацію заробітної плати. Також він є зручним інструментом для побудови грейдингових систем і управління внутрішньою структурою оплати праці.

Водночас метод має і певні недоліки. Насамперед це складність його впровадження, оскільки розробка системи факторів, визначення їх ваг та шкал оцінювання потребує значних аналітичних, часових і організаційних ресурсів. Крім того, існує ризик неправильного вибору факторів або їх ваг, що може призвести до викривлення результатів оцінювання. Також важливо регулярно переглядати систему оцінювання, оскільки зміни в технологіях, організації праці та ринку можуть впливати на актуальність встановлених критеріїв.

У підсумку факторно-балове оцінювання є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного управління оплатою праці. Воно широко застосовується в організаціях різних галузей для побудови систем грейдів, забезпечення внутрішньої справедливості в оплаті праці та підвищення прозорості управлінських рішень у сфері винагороди персоналу.

Тема 8. Організаційно-економічний механізм узгодження заробітної плати з результативністю праці

8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
8.2. Технологія розроблення показників преміювання.
8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.
8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності.
8.6. Колективне преміювання працівників.
8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.
8.8. Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль.

8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови

Важливе значення в організації заробітної плати на підприємстві, в установі, організації (підприємство) має розроблення системи преміювання, основним призначенням якої є узгодження заробітної плати з результатами праці працівників, колективів та підприємства загалом.

Термін премія (від лат. praemium - нагорода) вживається в різних сферах діяльності. Загалом же премія - вид заохочення за особливі досягнення чи заслуги в певній сфері діяльності.

Як одна зі складових заробітної плати премія є основною формою матеріального заохочення працівників за високі кількісні і якісні результати праці. Премія - гнучка, змінна частина заробітної плати, яка дає змогу індивідуалізувати, диференціювати трудові доходи працівників залежно від колективних та індивідуальних результатів праці.

Премія - основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати.

На відміну від основної заробітної плати премія не є гарантованою виплатою, її розмір може суттєво варіюватися залежно від багатьох чинників і насамперед від результатів праці.

Основні положення щодо преміювання працівників розробляються роботодавцем або вповноваженим ним органом самостійно з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною і галузевими (територіальними) угодами. Ці положення узгоджуються з виборним органом первинної профспілкової організації та включаються до колективного договору й положення про оплату праці.

На підприємстві може розроблятись окремо положення про преміювання працівників (преміальне положення). А отже, положення про

преміювання включається як додаток до колективного договору та положення про оплату праці.

Роботодавець може надати право розробляти й затверджувати положення про преміювання працівників керівникам великих підрозділів: філіалів, департаментів, служб, цехів, відділів тощо.

Положення про преміювання має переглядатися під час укладення нового колективного договору. Це дасть змогу відкоригувати його відповідно до змін у стратегії та політиці підприємства, виробничій, фінансовій діяльності, зовнішньому середовищі і, зрештою, переконатись у доцільності заохочення до тих чи інших результатів роботи.

Зміни та доповнення щодо преміювання працівників виносяться на колективні переговори під час укладання чи переукладання колективного договору.

За умов нестабільної роботи підприємства може виникнути потреба у внесенні змін до окремих положень щодо преміювання працівників протягом року. Треба зазначити, що роботодавець або вповноважений ним орган не має права без погодження з первинною профспілковою організацією вносити будь-які зміни до колективного договору, зокрема й щодо преміювання працівників. Відповідно до ст. 14 Закону № 3356 зміни та доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть уноситися лише за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором. Крім того, у ст. 103 Кодексу законів про працю України (КЗпП) зазначено, що про нові умови оплати праці або зміну чинних у бік погіршення власник або вповноважений ним орган має повідомити працівника не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни.

До основних елементів положення про преміювання персоналу належать:

- ✓ цілі преміювання;
- ✓ категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню;
- ✓ показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали преміювання) в абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуються відповідні розміри премій;
- ✓ шкала і розміри премій за досягнення, виконання чи перевиконання показників преміювання;
- ✓ основні та додаткові умови преміювання;
- ✓ розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання чи недодержання додаткових умов преміювання;
- ✓ порядок обліку показників і умов преміювання;
- ✓ періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати премій;
- ✓ підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;
- ✓ джерела виплати премій.

Під час розроблення преміального положення також визначаються й інші додаткові умови, пов’язані з непередбачуваними обставинами, що можуть виникнути на підприємстві і які не залежатимуть від працівників.

8.2. Технологія розроблення показників преміювання

Технологія розроблення показників преміювання є важливим елементом формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, оскільки вона дозволяє пов’язати результати праці працівників із їхньою винагородою та забезпечити підвищення мотивації до досягнення стратегічних цілей організації. Її сутність полягає у визначенні, обґрунтуванні та впровадженні системи кількісних і якісних показників, на основі яких здійснюється нарахування премій за досягнення певних результатів роботи.

Процес розроблення показників преміювання починається з аналізу цілей діяльності підприємства та його структурних підрозділів. На цьому етапі визначається, які саме результати є пріоритетними для організації: підвищення продуктивності праці, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, збільшення обсягів продажу або підвищення рівня обслуговування клієнтів. Важливо, щоб система преміювання була безпосередньо пов’язана зі стратегічними та операційними цілями підприємства, оскільки лише в такому випадку вона виконує свою мотиваційну функцію.

Наступним етапом є вибір об’єктів преміювання, тобто визначення категорій працівників або окремих посад, для яких розробляються відповідні показники. Для різних груп персоналу (робітники, спеціалісти, керівники) показники преміювання можуть суттєво відрізнятися, оскільки характер їхньої праці та вплив на результати діяльності організації є різним. Наприклад, для виробничого персоналу основними можуть бути показники виконання норм виробітку та якості продукції, тоді як для менеджерів — фінансові результати або ефективність управлінських рішень.

Далі здійснюється визначення системи показників преміювання. Вони поділяються на основні та додаткові. Основні показники безпосередньо відображають результати праці працівника або підрозділу, наприклад обсяг виконаних робіт, продуктивність, якість продукції, дотримання термінів виконання завдань. Додаткові показники можуть характеризувати дисципліну праці, рівень економії ресурсів, відсутність браку, дотримання стандартів безпеки або інші аспекти трудової поведінки.

Після визначення показників важливим етапом є встановлення їх нормативних значень або цільових рівнів. Це означає, що для кожного показника визначається базовий рівень, досягнення або перевищення якого є підставою для нарахування премії. На цьому етапі також встановлюється шкала оцінювання результатів, яка може бути бальною, відсотковою або комбінованою. Важливо, щоб нормативи були реалістичними, досяжними, але водночас стимулювали працівників до підвищення ефективності.

Наступним етапом є визначення ваги кожного показника у загальній системі преміювання. Це дозволяє встановити, які результати є більш

важливими для організації. Наприклад, якість продукції може мати більшу вагу, ніж кількість виконаних завдань, якщо підприємство орієнтується на підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує баланс між різними аспектами трудової діяльності та запобігає викривленню мотивації працівників.

Після цього формується порядок розрахунку премії, який визначає, як саме результати за кожним показником трансформуються у грошову винагороду. Це може бути фіксований відсоток від окладу, бальна система з подальшим переведенням балів у грошовий еквівалент або комбінована модель. На цьому етапі також визначаються умови виплати премій, зокрема періодичність, критерії позбавлення або зменшення премії, а також обмеження максимальної суми.

Завершальним етапом є впровадження системи преміювання та її періодичний перегляд. Після впровадження система повинна постійно моніторитися з метою оцінки її ефективності, справедливості та відповідності реальним умовам діяльності підприємства. За потреби показники преміювання можуть коригуватися з урахуванням змін у технологіях, організаційній структурі або ринковому середовищі.

Таким чином, технологія розроблення показників преміювання є складним і багатоступеневим процесом, який поєднує стратегічне планування, аналіз трудової діяльності та економічне обґрунтування системи винагороди. Її правильне застосування дозволяє підвищити мотивацію персоналу, забезпечити прозорість оцінювання результатів праці та сприяти досягненню цілей організації.

8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання

Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання є важливим етапом побудови ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, оскільки саме ці параметри безпосередньо впливають на мотивацію працівників і їх зацікавленість у досягненні високих результатів праці. Головною метою цього процесу є встановлення такого рівня преміальних виплат і такої частоти їх нарахування, які б забезпечували баланс між інтересами працівників і можливостями підприємства, а також стимулювали досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Процес визначення розмірів премій починається з аналізу фінансових можливостей підприємства та фонду оплати праці. На цьому етапі визначається частка коштів, яка може бути спрямована на преміювання без шкоди для фінансової стабільності організації. Важливо враховувати не лише поточні доходи, але й перспективи розвитку, рівень рентабельності та конкурентне середовище. Після цього встановлюється загальний преміальний фонд, який розподіляється між підрозділами або категоріями працівників.

Наступним кроком є визначення бази для нарахування премії. Найчастіше премії встановлюються у вигляді відсотка від посадового окладу

або тарифної ставки, що забезпечує їх пропорційність рівню відповідальності та складності роботи. В окремих випадках можуть застосовуватися фіксовані суми або комбіновані підходи. Важливим є встановлення мінімального та максимального розміру премії, що дозволяє регулювати її вплив на мотивацію та запобігати надмірним виплатам.

При визначенні розміру премій значну роль відіграє ступінь виконання показників преміювання. Залежно від рівня досягнення встановлених цілей премія може нараховуватися повністю, частково або не нараховуватися взагалі. У деяких системах передбачено прогресивне зростання премії при перевиконанні планових показників, що додатково стимулює працівників до підвищення результативності.

Важливим аспектом є диференціація премій залежно від категорій персоналу. Для робітників премії можуть бути тісно пов’язані з кількісними показниками виробітку та якості продукції, для спеціалістів - з ефективністю виконання функціональних обов’язків, а для керівників - з досягненням фінансових і стратегічних результатів діяльності підрозділів або підприємства в цілому. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати внесок кожної групи працівників.

Не менш важливим є встановлення періодичності преміювання, тобто визначення того, як часто здійснюються преміальні виплати. Періодичність може бути щомісячною, квартальною, річною або разовою. Вибір залежить від характеру діяльності підприємства та специфіки показників, за якими оцінюється результативність праці. Щомісячне преміювання забезпечує швидкий зворотний зв’язок і підтримує постійну мотивацію працівників, однак може бути пов’язане з додатковими адміністративними витратами. Квартальне преміювання дозволяє оцінювати більш узагальнені результати та зменшує вплив короткострокових коливань. Річні премії зазвичай пов’язані з досягненням стратегічних цілей і загальними результатами діяльності підприємства.

При встановленні періодичності важливо враховувати принцип своєчасності винагороди: чим швидше працівник отримує премію після досягнення результату, тим сильніший її мотиваційний ефект. Водночас надто часті виплати можуть знижувати їх стимулюючу роль, перетворюючи премію на постійну складову заробітної плати.

Додатково можуть встановлюватися умови коригування або позбавлення премії, наприклад у разі порушення трудової дисципліни, невиконання ключових показників або недотримання стандартів якості та безпеки. Це забезпечує комплексний підхід до оцінювання праці та підсилює дисциплінарну функцію преміювання.

8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності

Організація преміювання робітників за основні результати діяльності є важливою складовою системи матеріального стимулювання персоналу, яка

спрямована на підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона передбачає створення чіткої, прозорої та обґрунтованої системи нарахування премій, що безпосередньо пов’язує результати праці працівників із їхнім матеріальним заохоченням.

Першим етапом організації преміювання є визначення цілей преміювання. Основною метою є стимулювання робітників до підвищення ефективності праці, зростання виробітку, покращення якості продукції або послуг, економії матеріальних ресурсів, дотримання технологічної дисципліни та зниження виробничих витрат. Важливо, щоб цілі преміювання відповідали загальній стратегії підприємства та сприяли досягненню його ключових показників діяльності.

Наступним кроком є визначення кола працівників, які підлягають преміюванню, а також об’єктів преміювання. Як правило, це робітники основного виробництва, діяльність яких безпосередньо впливає на кінцеві результати. Водночас система преміювання може охоплювати і допоміжний персонал, якщо їхня робота має значення для забезпечення виробничого процесу.

Важливим елементом є розроблення системи показників преміювання. Для робітників основними показниками зазвичай виступають виконання і перевиконання норм виробітку, дотримання встановлених стандартів якості, відсутність браку, економія сировини та матеріалів, дотримання строків виконання робіт, а також показники безпеки праці. Показники повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними та зрозумілими для працівників. Доцільно також встановлювати як основні, так і додаткові показники, що дозволяє комплексно оцінювати результати праці.

Після визначення показників встановлюються умови преміювання, тобто конкретні критерії, за яких премія нараховується. Це можуть бути мінімальні порогові значення виконання планових показників, перевищення яких дає право на отримання премії. Також визначаються умови зменшення або позбавлення премії, наприклад у разі порушення трудової дисципліни, недотримання технологічних норм або погіршення якості продукції.

Далі визначаються розміри премій і порядок їх розрахунку. Премії можуть встановлюватися у вигляді відсотка до тарифної ставки або посадового окладу, або у вигляді фіксованих сум. У практиці часто застосовується диференційований підхід, коли розмір премії залежить від ступеня виконання показників: чим вищий результат, тим більший відсоток премії. Це створює додатковий стимул для підвищення продуктивності праці.

Важливим аспектом є встановлення періодичності преміювання. Для робітників основного виробництва найчастіше застосовується щомісячне преміювання, оскільки воно забезпечує оперативний зворотний зв’язок між результатами праці та винагородою. У деяких випадках можуть застосовуватися квартальні або разові премії, пов’язані з досягненням певних виробничих результатів або виконанням важливих завдань.

Організація преміювання також передбачає забезпечення прозорості та зрозумілості системи для працівників. Усі умови, показники та порядок нарахування премій повинні бути чітко зафіксовані у внутрішніх нормативних документах підприємства (положення про преміювання, колективний договір тощо) та доведені до відома працівників. Це підвищує довіру до системи та її мотиваційний ефект.

Крім того, важливим є регулярний аналіз ефективності системи преміювання. Підприємство повинно оцінювати, наскільки система стимулює досягнення бажаних результатів, чи не виникає перекосів у мотивації, а також чи відповідає вона змінам у виробничих умовах. За результатами такого аналізу система може коригуватися та вдосконалюватися. Її ефективне функціонування сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та забезпеченню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства.

8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності

Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки саме ці категорії працівників забезпечують планування, координацію, аналітичну підтримку та контроль виробничих і управлінських процесів. На відміну від робітників, результати їхньої праці часто мають опосередкований характер і проявляються через загальні показники діяльності підрозділів або підприємства в цілому, що зумовлює необхідність застосування більш складних і комплексних підходів до організації преміювання.

Основною метою преміювання цієї категорії персоналу є стимулювання досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, підвищення ефективності управлінських рішень, покращення якості планування та організації праці, а також забезпечення сталого розвитку підприємства. Важливо, щоб система преміювання була тісно пов’язана з ключовими показниками діяльності (KPI) і відображала реальний внесок працівників у досягнення результатів.

Організація преміювання починається з визначення кола працівників, які підлягають преміюванню, та рівнів управління. Як правило, виділяють кілька груп: керівники вищої ланки, керівники середньої ланки, професіонали (економісти, юристи, інженери, аналітики), фахівці та технічні службовці. Для кожної з цих груп формуються окремі підходи до визначення показників преміювання з урахуванням специфіки їх діяльності.

Ключовим етапом є розроблення системи показників преміювання. Для керівників основними показниками зазвичай виступають фінансово-економічні результати діяльності підрозділів або підприємства, такі як прибуток, рентабельність, обсяг реалізації, зниження витрат, виконання бюджетів. Для керівників середньої ланки важливими є показники

ефективності роботи підрозділів, дотримання планових завдань, якість управління персоналом, рівень продуктивності праці та виконання виробничих програм.

Для професіоналів і фахівців показники преміювання можуть включати якість виконання функціональних обов'язків, своєчасність підготовки документів і звітів, ефективність запропонованих рішень, участь у реалізації проєктів, рівень інноваційності та професійного розвитку. Технічні службовці можуть оцінюватися за показниками точності, своєчасності виконання завдань, дотримання внутрішніх регламентів і стандартів обслуговування.

Важливим є поєднання індивідуальних і колективних показників преміювання. Це дозволяє враховувати як особистий внесок працівника, так і результати діяльності підрозділу або організації в цілому. Наприклад, частина премії може залежати від особистих досягнень, а інша — від виконання загальних показників підрозділу чи підприємства.

Наступним етапом є встановлення ваги показників і їх пріоритетності. Це дозволяє визначити, які результати є більш важливими для організації. Наприклад, для керівників вищої ланки більшу вагу можуть мати стратегічні та фінансові показники, тоді як для фахівців — якість і своєчасність виконання завдань.

Після цього визначаються розміри премій і порядок їх нарахування. Премії можуть встановлюватися у вигляді відсотка від посадового окладу або у вигляді бонусів, пов'язаних із досягненням певних результатів. Для керівників часто застосовуються довгострокові премії або бонуси, що залежать від річних або стратегічних показників діяльності. Важливо також встановити граничні розміри премій і умови їх коригування.

Особливу увагу слід приділяти періодичності преміювання. Для керівників і фахівців доцільним є поєднання короткострокових (місячних або квартальних) і довгострокових (річних) премій. Це дозволяє одночасно стимулювати досягнення поточних результатів і реалізацію стратегічних цілей.

Організація преміювання також передбачає визначення умов зменшення або позбавлення премій. Це можуть бути порушення трудової дисципліни, невиконання ключових показників, недотримання стандартів якості або управлінські помилки. Такий підхід забезпечує відповідальність працівників за результати своєї діяльності. Важливим елементом є забезпечення прозорості та зрозумілості системи преміювання. Усі критерії, показники та правила повинні бути чітко задокументовані та доведені до відома працівників. Це підвищує довіру до системи і сприяє її ефективному функціонуванню.

Крім того, система преміювання повинна бути гнучкою та регулярно переглядатися з урахуванням змін у діяльності підприємства, ринкових умов і стратегічних пріоритетів. Проведення періодичного аналізу ефективності преміювання дозволяє виявляти недоліки та вдосконалювати механізми стимулювання. Її ефективне впровадження сприяє підвищенню результативності управління, розвитку персоналу, досягненню стратегічних

цілей організації та забезпеченню справедливої й мотивуючої системи оплати праці.

8.6. Колективне преміювання працівників

Колективне преміювання працівників є важливим інструментом матеріального стимулювання, який спрямований на заохочення спільної праці, розвиток командної взаємодії та досягнення колективних результатів діяльності підприємства або його окремих підрозділів. Його сутність полягає в тому, що премія нараховується не окремому працівникові, а групі працівників (бригаді, відділу, підрозділу чи всьому колективу), залежно від досягнення спільно визначених показників ефективності. Такий підхід дозволяє узгодити індивідуальні інтереси працівників із цілями організації та сприяє формуванню відповідальності за кінцевий результат.

Основною метою колективного преміювання є підвищення загальної ефективності діяльності через стимулювання взаємодії, кооперації та взаємодопомоги між працівниками. Воно особливо ефективне в умовах, коли результат праці залежить від злагодженої роботи групи, наприклад у виробничих бригадах, проєктних командах або функціональних підрозділах. Колективне преміювання також сприяє зниженню конфліктів, пов’язаних із розподілом ресурсів, і формує відчуття причетності до спільного результату.

Організація колективного преміювання починається з визначення об’єкта преміювання, тобто конкретного колективу працівників, для якого буде застосовуватися ця система. Це можуть бути виробничі бригади, цехи, відділи, служби або навіть підприємство в цілому. Вибір об’єкта залежить від структури організації, характеру виробничого процесу та рівня взаємозалежності працівників.

Наступним етапом є визначення показників колективного преміювання. Вони мають відображати результати спільної діяльності та бути чіткими, вимірюваними і зрозумілими для всіх членів колективу. До таких показників можуть належати виконання виробничих планів, обсяг випущеної продукції, рівень якості, зниження браку, економія матеріальних і енергетичних ресурсів, дотримання строків виконання робіт, підвищення продуктивності праці, а також показники безпеки та трудової дисципліни. Важливо, щоб показники були досяжними, але водночас стимулювали колектив до підвищення результативності.

Особливістю колективного преміювання є визначення порядку розподілу премії між членами колективу. Існує кілька підходів до такого розподілу. Найпростішим є рівний розподіл премії між усіма працівниками, однак він не враховує індивідуальний внесок кожного. Більш поширеним є диференційований підхід, за якого премія розподіляється з урахуванням кваліфікації, тарифного розряду, відпрацьованого часу або коефіцієнта трудової участі (КТУ). КТУ дозволяє оцінити індивідуальний внесок кожного працівника в досягнення колективного результату та більш справедливо розподілити премію.

Важливим елементом є встановлення умов преміювання. Як правило, премія нараховується лише за умови досягнення або перевищення встановлених показників. При цьому можуть встановлюватися порогові значення, нижче яких премія не виплачується. Також передбачаються умови зменшення або позбавлення премії, наприклад у разі порушення трудової дисципліни, невиконання окремих завдань або погіршення якості продукції.

Наступним кроком є визначення розміру премії та джерел її фінансування. Премії можуть формуватися за рахунок фонду оплати праці або спеціально створеного преміального фонду. Їх розмір зазвичай встановлюється у відсотках до фонду заробітної плати колективу або у вигляді частки від отриманого економічного ефекту, наприклад від економії ресурсів чи зростання прибутку.

Не менш важливим є встановлення періодичності колективного преміювання. Найчастіше воно здійснюється щомісячно або щоквартально, залежно від характеру діяльності та тривалості виробничого циклу. У деяких випадках можуть застосовуватися разові премії за виконання важливих проєктів або досягнення особливих результатів.

Ефективність колективного преміювання значною мірою залежить від рівня прозорості та довіри до системи. Усі умови, показники та правила розподілу премій повинні бути чітко визначені в нормативних документах і доведені до відома працівників. Це сприяє формуванню позитивного ставлення до системи та підвищує її мотиваційний ефект.

Разом із тим колективне преміювання має як переваги, так і певні недоліки. До його переваг належать посилення командної роботи, підвищення взаємної відповідальності, зниження конкуренції між працівниками та орієнтація на досягнення спільного результату. Водночас існує ризик так званого «ефекту безбілетника», коли окремі працівники отримують винагороду, не докладаючи достатніх зусиль. Саме тому важливо поєднувати колективне преміювання з індивідуальними елементами оцінювання.

У сучасних умовах колективне преміювання часто інтегрується з системами управління за цілями (MBO) та ключовими показниками ефективності (KPI), що дозволяє більш чітко пов’язати результати роботи колективу зі стратегічними цілями підприємства. Крім того, воно може доповнюватися нематеріальними формами стимулювання, такими як визнання, можливості професійного розвитку та покращення умов праці. Колективне преміювання працівників є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності організації за умови його правильного проєктування та впровадження. Воно сприяє формуванню командного підходу до роботи, підвищенню відповідальності за спільний результат і забезпеченню більш гармонійного поєднання інтересів працівників і підприємства.

8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників

Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників є сучасним підходом до організації матеріального стимулювання персоналу, який забезпечує тісний зв'язок між індивідуальними результатами працівників, діяльністю підрозділів і стратегічними цілями підприємства. На відміну від традиційних систем преміювання, що часто орієнтуються лише на окремі кількісні показники, цей підхід передбачає комплексну оцінку результативності діяльності з урахуванням як фінансових, так і нефінансових аспектів.

Система управління ефективністю (performance management) є безперервним процесом планування, оцінювання та розвитку результативності працівників. Вона включає постановку цілей, визначення ключових показників ефективності (KPI), регулярний моніторинг їх досягнення, оцінювання результатів та надання зворотного зв'язку. У межах цієї системи преміювання виступає як інструмент матеріального заохочення за досягнення встановлених цілей і показників. Основною перевагою такого підходу є його орієнтація на результат і можливість чітко пов'язати оплату праці з внеском працівника в досягнення цілей організації.

Важливим елементом сучасних систем управління ефективністю є використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати діяльність організації за кількома взаємопов'язаними напрямами. Класично виділяють чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє уникнути однобічної орієнтації лише на фінансові результати та забезпечує більш повне уявлення про ефективність діяльності.

У контексті преміювання система збалансованих показників використовується для формування набору KPI, які охоплюють різні аспекти діяльності працівників і підрозділів. Наприклад, для керівників це можуть бути показники прибутковості (фінансова перспектива), рівень задоволеності клієнтів (клієнтська перспектива), ефективність управління процесами (внутрішні процеси) та розвиток персоналу (навчання і розвиток). Для фахівців і технічних службовців відповідні показники адаптуються залежно від їх функціональних обов'язків.

Процес організації преміювання на основі цих систем починається з визначення стратегічних цілей підприємства. Далі ці цілі трансформуються у конкретні показники ефективності для різних рівнів управління. Важливо забезпечити так звану «каскадність» цілей, коли стратегічні завдання підприємства розподіляються на рівень підрозділів і окремих працівників. Це дозволяє кожному працівникові розуміти свій внесок у досягнення загальних результатів.

Наступним етапом є встановлення цільових значень показників та їх ваги. Кожен показник має певну значущість у загальній системі оцінювання, що відображається у його питомій вазі. Наприклад, для керівників вищої ланки

більшу вагу можуть мати фінансові результати, тоді як для спеціалістів — показники якості роботи або ефективності процесів. Такий підхід дозволяє збалансувати різні аспекти діяльності та уникнути перекосів у мотивації.

Після цього визначається порядок розрахунку премії. Як правило, премія залежить від ступеня досягнення встановлених KPI: при повному виконанні цілей працівник отримує базовий розмір премії, при перевиконанні — підвищену винагороду, а при невиконанні — премія може зменшуватися або не нараховуватися. У деяких випадках застосовуються складніші моделі, які враховують як індивідуальні, так і колективні результати.

Важливим аспектом є забезпечення регулярного моніторингу та оцінювання результатів. Система управління ефективністю передбачає постійний зворотний зв'язок між керівником і працівником, що дозволяє своєчасно коригувати діяльність і підвищувати результативність. Це також підвищує прозорість преміювання та довіру до системи.

Перевагами преміювання на основі системи управління ефективністю та збалансованих показників є його стратегічна спрямованість, комплексність і гнучкість. Воно дозволяє враховувати як короткострокові, так і довгострокові результати, стимулює розвиток персоналу, підвищує відповідальність за досягнення цілей і сприяє узгодженню інтересів працівників і організації.

Водночас впровадження такої системи потребує значних організаційних зусиль, високого рівня управлінської культури та якісної інформаційної підтримки. Складність визначення адекватних показників і їх ваг, а також необхідність регулярного моніторингу можуть створювати додаткове навантаження на управлінський персонал. Крім того, важливо уникати надмірної кількості показників, що може ускладнити систему та знизити її ефективність.

У підсумку преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників є сучасним і ефективним інструментом мотивації персоналу. Воно забезпечує тісний зв'язок між результатами діяльності працівників і цілями організації, підвищує прозорість і обґрунтованість винагороди та сприяє досягненню сталого розвитку підприємства.

8.8. Бонусні програми: особливості застосування. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль

Бонусні програми є важливим інструментом сучасної системи матеріального стимулювання персоналу, який спрямований на заохочення працівників до досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів діяльності. На відміну від традиційного преміювання, бонусні програми мають більш гнучкий і стратегічний характер, оскільки вони часто прив'язані до досягнення ключових показників ефективності, реалізації важливих проєктів або досягнення певних фінансових результатів підприємства.

Сутність бонусних програм полягає в тому, що працівникам надається додаткова винагорода за досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей, які можуть мати як індивідуальний, так і колективний характер. Бонуси можуть бути короткостроковими (наприклад, щорічні або квартальні) або довгостроковими, що пов'язані зі стратегічними результатами діяльності організації, такими як зростання вартості бізнесу, реалізація інвестиційних проєктів або підвищення конкурентоспроможності.

Особливістю бонусних програм є їх орієнтація на результат і гнучкість у застосуванні. Вони можуть адаптуватися до специфіки діяльності підприємства, галузі та категорії працівників. Наприклад, для керівників вищої ланки бонуси часто пов'язані з фінансовими показниками та стратегічними цілями, тоді як для фахівців — із досягненням функціональних результатів або участю в реалізації проєктів. Крім того, бонусні програми можуть включати як грошові, так і негрошові форми винагороди, наприклад акції компанії, додаткові соціальні пільги або можливості професійного розвитку.

Важливим елементом бонусних програм є чітке визначення критеріїв їх нарахування. Показники повинні бути вимірюваними, досяжними, зрозумілими для працівників і безпосередньо пов'язаними з результатами їх діяльності. Також необхідно встановлювати прозорий механізм розрахунку бонусів, що підвищує довіру до системи та її мотиваційний ефект.

Окреме місце в системі матеріального стимулювання займають одноразові премії та винагороди. Вони мають епізодичний характер і надаються за досягнення конкретних результатів або виконання особливо важливих завдань. На відміну від регулярних премій, одноразові виплати не є систематичними і застосовуються як додатковий інструмент заохочення.

Призначення одноразових премій полягає у стимулюванні працівників до виконання нестандартних або термінових завдань, участі в інноваційній діяльності, досягнення високих результатів у короткі строки або прояву ініціативи та творчого підходу до роботи. Вони також можуть використовуватися для відзначення особливих досягнень, таких як завершення складного проєкту, впровадження нових технологій, отримання значного економічного ефекту або внесок у розвиток підприємства.

Структура одноразових премій може бути різною і залежить від характеру досягнутого результату. Вони можуть встановлюватися у вигляді фіксованої суми або як відсоток від посадового окладу чи економічного ефекту. У деяких випадках розмір премії визначається індивідуально з урахуванням складності виконаного завдання та значущості результату для організації.

Важливою характеристикою одноразових премій є їх висока мотиваційна роль. Оскільки такі виплати часто мають несподіваний характер і безпосередньо пов'язані з конкретними досягненнями, вони створюють сильний стимул для прояву ініціативи, підвищення продуктивності та досягнення високих результатів. Крім того, вони виконують функцію визнання заслуг працівника, що позитивно впливає на його задоволеність працею та лояльність до організації.

Разом із тим ефективність бонусних програм і одноразових премій залежить від правильності їх організації. Важливо уникати суб’єктивності при прийнятті рішень про надання винагороди, забезпечити прозорість критеріїв і справедливість розподілу. Також необхідно враховувати фінансові можливості підприємства та забезпечувати економічну обґрунтованість таких виплат.

У сучасних умовах бонусні програми та одноразові премії часто поєднуються з іншими елементами системи мотивації, такими як преміювання за результатами діяльності, участь у прибутках, програми довгострокового стимулювання та нематеріальні форми заохочення. Це дозволяє створити комплексну систему мотивації, яка враховує різні потреби працівників і сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності організації. Отже, бонусні програми та одноразові премії є важливими інструментами гнучкого та результатоорієнтованого стимулювання персоналу. Їх правильне застосування дозволяє підвищити мотивацію працівників, стимулювати досягнення високих результатів, підтримувати інноваційність і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Тема 9. Установлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів

9.1 Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат.
9.2 Характеристика та порядок нарахування надбавок.
9.3 Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування

9.1 Соціально-економічна природа та функції надбавок і доплат

Доплати та надбавки встановлюються до тарифної частини заробітної плати: тарифних ставок і посадових окладів. Тому іноді цей елемент заробітної плати називають надтарифними умовами оплати праці.

Доплати й надбавки є самостійним елементом заробітної плати з погляду її структури. Водночас вони є складовою частиною розроблення тарифних умов оплати праці. Останні є інструментом диференціації заробітної плати різних категорій і професійних груп працівників залежно від кваліфікації, складності обов'язків і робіт, умов праці, значущості певного виду діяльності. Доплати та надбавки забезпечують диференціацію заробітної плати залежно від чинників, не врахованих під час проектування основної заробітної плати: установлення тарифних ставок і посадових окладів. З огляду на функціональне призначення доплати та надбавки є тим елементом заробітної плати, за допомогою якого компенсують відхилення від нормальних умов праці та стимулюють до поліпшення професійно важливих якостей. Тому ці складові заробітної плати спрямовані на створення заінтересованості працівників у докладанні більших трудових зусиль і компенсації роботодавцем таких зусиль.

Доплати та надбавки виплачують не всім працівникам, а лише тим, які виконують роботу з відповідним характером чи умовами праці, або якщо їхні професійно важливі якості відповідають вимогам установлення та виплати цих елементів заробітної плати. Якщо цього немає, працівники втрачають право на отримання відповідних виплат. У зв'язку з цим доплати та надбавки, на відміну від тарифних ставок і посадових окладів, які є постійною частиною заробітної плати, можуть мати зворотний характер, завдяки чому вони здатні постійно зберігати свою мотиваційну роль. Надбавки мають стимулювальний характер, використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників, заохочення їх до поліпшення професійно важливих якостей і тривалої роботи в певній галузі, професійній сфері чи на певному підприємстві.

Поліпшення професійно важливих якостей, зокрема через набуття досвіду в певній сфері професійної діяльності, розширення професійного профілю сприяють сумлінному виконанню обов'язків і робіт, підвищенню якісних показників і продуктивності праці. Більшість надбавок має необов'язковий, добровільний характер.

Доплати застосовуються для компенсації працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхиляються від нормальних і не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці. Доплати компенсують затрачені

фізичні та психічні зусилля працівникам, які працюють на роботах з високим рівнем інтенсивності, фізичної чи психічної важкості, шкідливими й небезпечними умовами праці та іншими відхиленнями від нормальних умов чи режиму роботи. Установлення доплат виконує не тільки компенсаційну функцію. Цей елемент заробітної плати має також мотивувати працівників до роботи з особливим характером і умовами праці. Доплати зазвичай мають обов'язковий, гарантований характер. Доплати та надбавки можна поділити на гарантовані трудовим законодавством і факультативні (добровільні), установлені локальними нормативними актами (колективним договором, положенням про оплату праці тощо). Крім того, надбавки та доплати можуть мати постійний разовий, періодичний характер або встановлюватися на визначений період часу.

Перелік надбавок до тарифних ставок і посадових окладів включає надбавки: за високу професійну майстерність робітників; високі досягнення у праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців; звання за професією; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; вислугу років; виконання особливо важливої чи термінової роботи; знання й використання в роботі іноземних мов; допуск до державної таємниці; дипломатичні ранги, персональні звання службових осіб, ранги державних службовців, кваліфікаційні класи суддів тощо.

Доплати до тарифних ставок і посадових окладів можна класифікувати за сферами застосування. Перша група містить доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності. До цієї групи належать доплати: за роботу в надурочний час; у нічний час; у вихідні й святкові дні; особам молодшим за вісімнадцять років за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи; робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами, за час простою не з вини працівника, у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника тощо. До другої групи належать доплати, що застосовуються лише в певних сферах докладання праці. Ці доплати використовують обмежено. Такі обмеження можуть бути зумовлені несприятливими умовами праці, інтенсивністю, напруженістю чи особливим характером робіт. Своєю чергою, доплати, які належать до другої групи, можна поділити на:

- ✓ доплати, що мають заохочувальний і компенсаційний характер, тобто заохочують до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці: за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; на період освоєння нових норм затрат праці; бригадирам з робітників, якщо їх не звільнено від основної роботи; за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень; керування підсобним сільським господарством; ведення діловодства та бухгалтерського обліку; обслуговування обчислювальної техніки тощо;
- ✓ компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних: за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих

для здоров'я умовах праці; інтенсивність праці; перевезення небезпечних вантажів; виконання робіт лише в нічний час (наприклад, у тунелях і підземних територіях метрополітену) тощо.

- ✓ доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю тощо): за багатозмінний режим роботи; роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день; роз'їзний характер праці тощо.

Відповідно до ст. 97 КЗпП України умови запровадження та розміри надбавок і доплат установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Тому визначення переліку, розмірів та умов запровадження доплат і надбавок є виключним правом підприємства, яке реалізується під час переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється в колективному договорі. Згідно зі ст. 12 Закону України «Про оплату праці» норми та гарантії, регламентовані зазначеним законом, КЗпП та іншими законодавчими актами України, є мінімальними державними гарантіями. У зв'язку з цим роботодавець може розширювати перелік доплат і надбавок або встановлювати вищі розміри ви- плат порівняно з регламентованими законодавством, визначеними угодами різ- них рівнів. Водночас розширення переліку доплат і надбавок і встановлення вищих розмірів виплат мають бути економічно обґрунтованими та доцільними.

9.2 Характеристика та порядок нарахування надбавок

Надбавка за високу професійну майстерність установлюється робітникам, які досягли високого рівня кваліфікації та майстерності, з метою посилення їхньої заінтересованості в підвищенні кваліфікації та поліпшенні результатів праці.

Відповідно до Генеральної угоди розмір надбавки за високу професійну майстерність має диференціюватися залежно від розряду робітників:

- ✓ III розряду — 12 %;
- ✓ IV розряду — 16 %;
- ✓ V розряду — 20 %;
- ✓ VI розряду — 24 % тарифної ставки (окладу).

Такий підхід до диференціації розмірів надбавок залежно від рівня кваліфікації (розряду) робітників простий у методичному плані та використанні. Водночас цього недостатньо, оскільки надбавка за високу професійну майстерність має стимулювати робітників не тільки до підвищення кваліфікації, а й до поліпшення результатів праці.

Критеріями диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників, крім розряду, можуть бути рівень освоєння суміжних професій (операцій) на дільниці (у бригаді), стаж роботи на підприємстві за відповідною професією, кількість верстатів, що обслуговуються (за умов багатоверстатного обслуговування), тощо.

За почасової системи оплати праці сума надбавки за високу професійну майстерність визначається множенням годинної тарифної ставки (окладу) на відпрацьовану кількість годин і відсоток надбавки й діленням на 100 %. За відрядної системи оплати праці надбавка розраховується як відсоток від основної заробітної плати, яка визначається, виходячи з кількості продукції, яку виготовив працівник, і відрядних розцінок на неї.

Колективним договором на підприємстві мають бути передбачені умови виплати зазначених надбавок. Для основних робітників такими умовами можуть бути: виконання виробничих (нормованих) завдань, відсутність браку, порушень технологічної дисципліни та ін. Надбавки за високу професійну майстерність допоміжним робітникам можуть виплачуватись у разі виконання нормованих завдань, відсутності претензій до якості робіт (послуг), понадпланових простоїв обладнання через несвоєчасне обслуговування тощо. У разі невиконання зазначених умов надбавки не виплачуватимуться або їх розмір може бути зменшений.

Надбавки за високі досягнення в праці, зокрема державним службовцям може встановлюватися керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям. Надбавки за високі досягнення в праці працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися у розмірі до 50 % посадового окладу. Це є граничним розміром зазначеної надбавки, і таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів і установ1.

Надбавки за високі досягнення в праці працівникам апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів диференціюються залежно від категорії державного службовця:

- ✓ керівникам структурних підрозділів, їхнім заступникам, спеціалістам установлюється в розмірі до 50 % посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років;
- ✓ керівним працівникам і спеціалістам департаментів, управлінь, відділів, інших структурних підрозділів, які розробляють проекти нормативно-правових актів, проводять експертизу проектів таких актів (якщо положеннями про підрозділи передбачено виконання такої роботи), а також керівним працівникам і спеціалістам, які забезпечують адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску, протидію контрабанді та порушенню митних правил, особам начальницького складу податкової міліції, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність та досудове розслідування кримінальних правопорушень, структурних підрозділів Міністерства доходів і зборів; керівним працівникам і слідчим органів внутрішніх справ, посади яких віднесені до відповідних категорій посад державних службовців і які здійснюють досудове розслідування кримінальних правопорушень,
- ✓ у розмірі до 100 % посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця та надбавки (винагороди) за вислугу років;
- ✓ службовцям - у розмірі до 50 % посадового окладу з урахуванням надбавки за вислугу років.

Щодо підприємств небюджетного сектору економіки, то в Генеральній угоді зазначено, що надбавка за високі досягнення в праці встановлюється в розмірі до 50 % посадового окладу.

Надбавки за високі досягнення в праці повинні встановлюватись у разі досягнення працівником чітко визначених показників, які мають ураховувати індивідуальні результати праці працівника певної професійної групи. Для різних категорій і професійних груп мають бути розроблені свої показники. Зазначені надбавки можуть призначатися й за рекомендаціями атестаційної комісії на підставі результатів атестації, що має бути регламентовано відповідними внутрішніми нормативними актами: колективним договором і положенням про атестацію працівників. Колективним договором на підприємстві може бути також визначено, що в разі несвоєчасного виконання завдань, погіршання якості роботи та порушення працівниками трудової дисципліни розмір надбавки може бути зменшений чи вона може бути повністю скасована.

Надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін запроваджуються з метою зосередження зусиль працівників для роботи над першочерговими важливими завданнями та прискорення їх розв'язання.

Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися зазначені надбавки на термін виконання особливо важливої роботи в розмірі до 50 % посадового окладу (тарифної ставки). Це є граничним розміром, і таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ). Для працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів надбавки за виконання особливо важливої роботи на певний термін диференціюються залежно від категорії державного службовця аналогічно надбавкам за високі досягнення в праці. Щодо підприємств небюджетного сектору економіки, то в Генеральній угоді зазначено, що надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін установлюється в розмірі до 50 % посадового окладу. У колективному договорі має бути визначено перелік особливо важливих робіт, а також професій і посад працівників, для яких можуть установлюватися зазначені надбавки. Колективним договором можуть бути також передбачені випадки, у разі настання яких надбавка може бути скасована чи зменшена в розмірі. Винагорода за виконання особливо важливої роботи може встановлюватись як щомісячна надбавка на термін виконання такої роботи або у вигляді премії.

Премії за виконання важливих та особливо важливих завдань мають одноразовий характер і належать до інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови
Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови:

- ✓ однієї європейської — 10 %;
- ✓ однієї східної, угро-фінської або африканської — 15 %;
- ✓ двох і більше мов — 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати).

Надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом. Генеральною угодою надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови не передбачена, тому підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати таку надбавку в колективному договорі, якщо є підстави для цього. Колективним договором підприємства має бути визначено перелік посад, за якими можуть виплачуватися надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови, умови, порядок запровадження та розміри таких надбавок. Надбавки можуть установлюватися працівникам, посадові обов'язки яких передбачають контакти з іноземними партнерами та (або) роботу з документами, літературою іноземною мовою. На підприємстві може бути встановлено такий порядок запровадження надбавок за знання та використання в роботі іноземної мови. Право на встановлення надбавок можуть давати документи, які засвідчують знання іноземної мови. Такими документами можуть бути дипломи про освіту (закінчення інституту іноземних мов, факультету іноземних мов університету чи інституту, університетів за кордоном) і сертифікати. Для встановлення надбавок термін видачі документів не має перевищувати п'яти років.

Працівникам, які володіють іноземними мовами, але не мають відповідного документа про освіту чи сертифіката, або якщо після отримання документа минуло більш як п'ять років, надбавки встановлюють за результатами складання іспитів. Такі іспити можуть проводитися безпосередньо на підприємстві або у відповідних навчальних закладах. Надбавка встановлюється терміном на 5 років. Після закінчення цього терміну працівник має скласти іспити для підтвердження належного рівня знань. В окремих випадках (хвороба, тривале відрядження та інші поважні причини) складання іспитів може бути перенесене на наступний рік. На підприємстві можуть бути встановлені вікові обмеження щодо необхідності складати іспити для підтвердження належного рівня знань. Наприклад, працівники, які досягли 40 річного віку (або мають досвід роботи не менше 20 років), які показали високий рівень знань під час останнього іспиту й активно застосовують іноземні мови в щоденній роботі, можуть бути звільнені від подальшого складання іспитів. При цьому надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови може зберігатися за такими працівниками на весь час роботи на цих посадах, якщо не будуть внесені відповідні зміни до колективного договору (наприклад, зміни до переліку посад, за якими можуть виплачуватися такі надбавки). Коли щоденного застосування в роботі іноземної мови не потрібно, надбавки не виплачують.

Надбавки за допуск до державної таємниці. Якщо за умовами своєї професійної діяльності громадянин постійно працює з відомостями, що становлять державну таємницю, йому має надаватися відповідна компенсація за роботу в умовах режимних обмежень відповідно до ст. 30 Закону України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 р. № 3855-XII. Види, розміри та порядок надання такої компенсації встановлюються Кабінетом Міністрів

України, зокрема Положенням про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 15 червня 1994 р. № 414. Відповідно до цього положення особам, які за умовами своєї професійної діяльності постійно працюють з відомостями, що становлять державну таємницю, тобто працюють в умовах режимних обмежень, передбачено встановлення надбавок до посадових окладів (тарифних ставок). Розміри надбавок диференціюються залежно від ступеня секретності інформації.

Персональний склад осіб, які працюють в умовах режимних обмежень, і розмір надбавки визначаються державним органом, підприємством, на якому працюють ці особи. Надбавка до посадових окладів (тарифних ставок) виплачується за наявності дозволу (ліцензії) на діяльність, пов'язану з державною таємницею. Надбавки за вислугу років Стаж роботи може бути критерієм диференціації заробітної плати в різних її частинах. Стаж можна враховувати під час визначення розміру тарифної ставки (окладу, посадового окладу) в межах вилки, установленої для певної кваліфікаційної групи з оплати праці (розряду, посади, грейду). Заохочення за вислугу років і стаж роботи може здійснюватися у вигляді щомісячних надбавок до посадових окладів і тарифних ставок. Надбавки диференціюються залежно від стажу роботи на підприємстві чи в певній галузі.

Як альтернатива або в доповнення до щомісячних надбавок може виплачуватися винагорода за вислугу років (стаж роботи) раз на рік. Стаж роботи може бути також критерієм диференціації таких виплат:

- ✓ окремих надбавок, наприклад, за професійну майстерність, високі досягнення в праці, знання й використання в роботі іноземної мови та ін.;
- ✓ виплат до ювілейних дат, професійних і державних свят;
- ✓ допомоги працівникам, які виходять на пенсію.

Відповідно до ст. 46 Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється в співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від стажу державної служби в таких розмірах: понад 1 року - 0,2; понад 5 років - 0,4; понад 10 років - 0,6; понад 15 років - 0,8; понад 20 років - 1,0. В окремих видах економічної діяльності розміри надбавок за вислугу років диференціюються залежно від типу закладу (установи, організації, підрозділу тощо) і категорії (професійної групи, посади тощо) працівників. Генеральною угодою надбавку за вислугу років не передбачено. Якщо така надбавка не передбачена також відповідними галузевими угодами, то підприємства небюджетного сектору економіки самостійно можуть установлювати надбавку за вислугу років (стаж роботи) в колективному договорі.

Шкала диференціації надбавки за вислугу років (стаж роботи) залежно від кількості відпрацьованих років на підприємстві чи в галузі може бути різною. Надбавка за вислугу років може виплачуватись у відсотках до

посадового окладу (тарифної ставки) залежно від стажу роботи на підприємстві (в організації, галузі) у таких розмірах:

- ✓ понад 3 роки - 10 %;
- ✓ понад 5 років - 15 %;
- ✓ понад 10 років -20 %;
- ✓ понад 15 років -25 %;
- ✓ понад 20 років - 30 %;
- ✓ понад 25 років - 40 %.

Може встановлюватися надбавка за кожен рік роботи на підприємстві чи в галузі. Наприклад, за кожен рік роботи на підприємстві - 2 % надбавки за вислугу років, але не більше 40 % тарифної ставки (окладу, посадового окладу). За такого підходу працівникові, який пропрацював на підприємстві три роки, виплачуватиметься надбавка в розмірі 6 % установленої йому тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

У разі високої плинності новоприйнятих працівників і працівників з невеликим стажем роботи на підприємстві потрібно розробляти заходи та механізми, спрямовані на закріплення персоналу. З-поміж останніх слід виокремити збільшення розмірів надбавок за вислугу років працівникам з невеликим стажем роботи. Надбавка за вислугу років (стаж роботи) має постійний характер. Якщо така надбавка встановлена працівникові, то її розмір (у відсотках до тарифної ставки, окладу чи посадового окладу або в абсолютній величині) може лише збільшуватися. Надбавка за вислугу років (стаж роботи) не може бути скасована. Розмір такої надбавки не може бути зменшений роботодавцем в односторонньому порядку. Скасування чи зменшення розміру надбавки може розцінюватись як погіршання умов оплати праці.

Відповідно до ст. 97 КЗпП України власник або вповноважений ним орган чи фізична особа не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами. Крім того, про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршання власник або вповноважений ним орган повинен повідомити працівника не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни (ст. 103 КЗпП України). Надбавки за почесні та спортивні звання Працівникам бюджетної сфери можуть установлюватися надбавки: за спортивні звання: «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту» - у розмірі 20 %; «майстер спорту міжнародного класу» - 15 %; «майстер спорту» - 10 % посадового окладу (ставки заробітної плати).

За наявності двох або більше звань надбавки встановлюються за одним (вищим) званням. Зазначені надбавки встановлюють працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним почесним чи спортивним званням. Відповідність почесного чи спортивного звання профілю діяльності працівника на обійманій посаді визначається керівником установи, закладу або організації. Генеральною угодою надбавки за почесні та спортивні звання не передбачені, тому підприємства небюджетного сектору економіки самостійно

можуть установлювати такі надбавки в колективному договорі. Виплачувати надбавки доцільно лише тим працівникам, діяльність яких відповідає профілю відповідних звань.

9.3. Доплати за особливий режим праці, порядок їх нарахування

Надурочною вважається робота, виконана працівником за ініціативою роботодавця понад установлену тривалість часу щоденної роботи (зміни, робочого дня). За підсумованого обліку робочого часу надурочним уважається час, відпрацьований понад норму тривалості робочого часу за обліковий період. Загальна кількість надурочних годин за обліковий період визначається як різниця між фактично відпрацьованим часом і нормою годин за цей період.

Під час підрахунку нормальної кількості робочих годин облікового періоду виключаються дні, які за графіком або розпорядком роботи припадають на час, упродовж якого працівник відповідно до законодавства був звільнений від виконання своїх трудових обов'язків (відпустка, виконання державних або громадських обов'язків, тимчасова непрацездатність тощо).

Власник або вповноважений ним орган може застосовувати надурочні роботи лише у виняткових випадках, що передбачені законодавством, зокрема ст. 62 КЗпП України. Ст. 63 КЗпП України визначає категорії працівників, яких забороняється залучати до надурочних робіт. Надурочні роботи можуть проводитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації підприємства (ст. 64 КЗпП України). Надурочні роботи не мають перевищувати для кожного працівника чотирьох годин упродовж двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 65 КЗпП України).

Порядок і розміри оплати праці в надурочний час установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Праця в надурочний час оплачується згідно зі ст. 106 КЗпП України. За погодинної системи оплати праці робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки. Розмір оплати праці визначається за формулою

$$Он.п = ТСгод \times Кн.г \times Кп.о, \qquad (9.1)$$

де Он.п - оплата праці в надурочний час;

ТСгод - годинна тарифна ставка, грн;

Кн.г - кількість відпрацьованих надурочних годин;

Кп.о - коефіцієнт підвищення оплати праці.

Відповідно до законодавства Кп.о = 2.

Якщо певним професійним групам працівників установлено денну тарифну ставку чи місячний посадовий оклад, то розмір годинної оплати визначається, виходячи з денної чи місячної норми робочого часу. Для визначення розміру доплати потрібно розрахувати годинну оплату (ставку) працівника. Вона розраховується діленням денної тарифної ставки на денну норму робочого часу, установлену для відповідних професійних груп працівників, місячного окладу — на місячну норму робочого часу.

За відрядною системою оплати праці за роботу в надурочний час виплачується доплата в розмірі 100 % тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою, за всі відпрацьовані надурочні години.

Доплати за роботу в нічний час. Відповідно до ст. 108 КЗпП України робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, установленому генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час. Нічним уважається час з 22-ї до 6-ї години (ст. 54 КЗпП України).

Установлений КЗпП України розмір доплати є мінімальною державною гарантією, і нижче за нього доплата здійснюватися не може. Працівникам бюджетної сфери доплата за роботу в нічний час установлена в розмірі до 40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи, якщо вищий розмір не визначений законодавством. Для окремих категорій працівників закладів охорони здоров'я [працівникам, які надають екстрену, швидку та невідкладну медичну допомогу (зокрема водіям санітарних автомобілів швидкої, невідкладної медичної допомоги), які працюють у відділеннях (палатах) анестезіології та інтенсивної терапії, для ново-народжених дітей, у пологових (акушерських) відділеннях] доплата за роботу в нічний час здійснюється в розмірі 50 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Відповідно до Генеральної угоди розмір доплати за роботу в нічний час має становити 35 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час. За почасової системи оплати праці розмір доплати працівникові визначається множенням годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) на відпрацьовану кількість годин у нічний час і відсоток доплати й діленням на 100 %. За відрядної системи оплати праці доплата за роботу в нічний час розраховується аналогічно виходячи з годинної ставки робітника-відрядника.

Визначений Генеральною угодою перелік доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, що мають міжгалузевий характер, містить також доплати за роботу у вечірній час (з 18-ї до 22-ї години) за багатозмінного режиму роботи. Розмір таких доплат має становити 20 % годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну го- дину роботи в цей час.

Оплата праці в святкові та неробочі дні Ст. 73 КЗпП України встановлені святкові дні. Якщо святковий або неробочий день збігається з вихідним днем, останній переноситься на наступний день після святкового або неробочого (ст. 67 КЗпП України). Робота в святкові та неробочі дні законодавством не допускається, крім випадків, передбачених ст. 73 КЗпП України. Робота в святковий і неробочий день оплачується в подвійному розмірі (ст. 107 КЗпП України). Робота робітників-відрядників оплачується за подвійними відрядними розцінками. Працівникам, яким установлені годинні або денні ставки, робота в святковий і неробочий день оплачується в розмірі

подвійної годинної або денної ставки. Праця працівників, які отримують місячний оклад, винагороджується доплатою в розмірі одинарної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота в святковий і неробочий день здійснювалась у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної годинної або денної ставки понад оклад, якщо робота проводилася понад місячну норму. При цьому розмір годинної оплати визначається діленням місячного окладу на місячну норму робочого часу, установлену для відповідних професійних груп працівників.

Оплата всім категоріям працівників здійснюється в зазначених розмірах за години, фактично відпрацьовані в святковий чи неробочий день. Подвійний розмір оплати за роботу в святкові чи неробочі дні поширюється тільки на годинні (денні) ставки або відрядні розцінки. На інші виплати: доплати, надбавки до тарифних ставок (окладів, посадових окладів), премії тощо - підвищена оплата не поширюється, якщо інше не передбачене чинним законодавством.

Ст. 107 КЗпП України передбачена можливість надання працівникові, який працював у святковий чи неробочий день, іншого дня відпочинку за його бажанням. Підвищена оплата праці в святкові та неробочі дні здійснюється незалежно від компенсації такої роботи наданням іншого дня відпочинку.

Оплата праці у вихідні дні Згідно зі ст. 67 КЗпП України за п’ятиденного робочого тижня працівникам надаються два вихідні дні на тиждень, а за шестиденного робочого тижня — один вихідний день. Загальний вихідний — неділя. Другий вихідний день у разі п’ятиденного робочого тижня, якщо він не визначений законодавством, установлюється графіком роботи підприємства й зазвичай надається підряд із загальним вихідним днем. На підприємствах, зупинення роботи яких неможливе з виробничо-технічних умов або через необхідність безперервного обслуговування населення, а також на вантажно-розвантажувальних роботах, пов’язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня почергово кожній групі працівників згідно з графіком змінності.

Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи в ці дні допускається лише у виняткових випадках, визначених ст. 71 КЗпП України, за письмовим наказом (розпорядженням) власника або вповноваженого ним органу та з дозволу органу первинної профспілкової організації. Робота у вихідний день може оплачуватись у подвійному розмірі або компенсуватися наданням іншого дня відпочинку. Спосіб компенсації визначається за угодою сторін — працівника та роботодавця - і оформляється наказом керівника. У разі грошової компенсації розмір оплати визначається аналогічно оплаті праці в святкові та неробочі дні в порядку, передбаченому ст. 107 КЗпП України.

Робота у вихідний день оплачується в підвищеному розмірі, якщо працівникові така робота не була компенсована наданням іншого дня відпочинку. Якщо працівник працює за графіком і йому надаються інші дні відпочинку, то оплата не підвищується, крім роботи в святкові чи неробочі дні.

Порядок оплати праці в святкові, неробочі та вихідні дні поширюється на працівників, які працюють у режимі ненормованого робочого дня. Тимчасовим працівникам, які уклали трудовий договір на термін не більше шести днів, за роботу в святкові (неробочі) і вихідні дні не надаються інші дні відпочинку, а оплата праці за ці дні здійснюється в одинарному розмірі.

Тема 10. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників

10.1 Призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат.
10. 2 Порядок індексації заробітної плати працівників.
10.3 Механізм захисту заробітної плати працівників.

10.1 Призначення та види гарантійних і компенсаційних виплат.

Важливою складовою компенсаційного пакета виступають гарантії та компенсації, які спрямовані на забезпечення потреб працівників у стабільності, безпеці та соціальній захищеності. Надання таких гарантій і компенсацій сприяє підвищенню лояльності персоналу до підприємства, посиленню їх мотивації та закріпленню кадрів, що, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації. Дотримання роботодавцем вимог законодавства у сфері соціально-трудових відносин, зокрема щодо надання гарантій і компенсацій, є однією з ключових ознак соціально відповідального бізнесу. Це дозволяє зменшити кількість трудових конфліктів і судових спорів з працівниками, покращує соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Гарантії забезпечують реалізацію прав працівників у сфері праці та можуть мати як нематеріальний, так і матеріальний характер. До нематеріальних гарантій належать, наприклад, збереження робочого місця чи посади або надання альтернативної роботи. Матеріальні гарантії включають збереження середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством, зокрема під час щорічної відпустки, навчання, службових відряджень, виконання державних чи громадських обов'язків, проходження медичного обстеження, простою не з вини працівника або переведення на легшу, але нижчеоплачувану роботу з об'єктивних причин.

Гарантійні виплати являють собою грошові суми, які забезпечують повне або часткове збереження заробітної плати працівника у період, коли він з поважних причин тимчасово не виконує свої трудові обов'язки, але за ним зберігається робоче місце, або ж у випадку припинення трудової діяльності за певних умов. Такі гарантії надаються, зокрема, під час відпустки, виконання державних чи громадських функцій, службових відряджень, навчання, переведення на іншу роботу, простою не з вини працівника, медичного обстеження або переїзду на роботу в іншу місцевість.

Окремо законодавством передбачені спеціальні гарантії для певних категорій працівників, зокрема донорів, жінок, осіб з інвалідністю, неповнолітніх, а також авторів винаходів, корисних моделей чи раціоналізаторських пропозицій.

Компенсаційні виплати, своєю чергою, мають на меті відшкодування працівникам витрат або втрат, пов'язаних із виконанням трудових обов'язків або обставинами, що не залежать від них. До таких виплат належать, наприклад, оплата праці у випадках виготовлення бракованої продукції не з вини працівника чи невиконання норм виробітку з незалежних причин, доплати за виконання робіт різної кваліфікації, компенсації при переведенні на

нижчеоплачувану роботу, виплати, пов’язані зі службовими відрядженнями або переїздом, відшкодування зношування особистих інструментів, а також оплата часу підготовки до роботи чи приймання зміни.

Крім того, працівникам компенсуються втрати доходів у зв’язку з інфляційними процесами шляхом індексації заробітної плати, а також у разі порушення строків її виплати роботодавцем. У багатьох випадках працівники можуть одночасно отримувати як гарантії, так і компенсації. При цьому колективні та трудові договори можуть передбачати додаткові випадки надання таких виплат або встановлювати їх у більших розмірах порівняно з мінімальними вимогами законодавства.

10. 2 Порядок індексації заробітної плати працівників

В Україні для часткового відшкодування зростання вартості споживчих товарів і послуг функціонує механізм індексації грошових доходів населення, який є важливим елементом системи соціального захисту. Його призначення полягає у підтриманні купівельної спроможності доходів громадян в умовах інфляції, тобто поступового підвищення загального рівня цін. Нормативне регулювання цього процесу здійснюється на державному рівні через спеціальний порядок проведення індексації, який визначає правила обчислення індексу споживчих цін, умови проведення індексації та методику розрахунку відповідних виплат.

Індексація проводиться лише за наявності певних економічних умов, а саме - коли індекс споживчих цін перевищує встановлений поріг індексації (101 %). Сам індекс споживчих цін є ключовим макроекономічним показником, що відображає зміну середнього рівня цін на товари та послуги, які споживає населення. Його обчислення здійснюється органами державної статистики на регулярній основі, після чого він офіційно публікується, що створює підстави для проведення індексації доходів.

Об’єктом індексації виступають грошові доходи громадян, які мають систематичний, а не разовий характер. До них належать заробітна плата, пенсійні виплати, стипендії, грошове забезпечення окремих категорій службовців, а також виплати за соціальним страхуванням і компенсації, пов’язані з відшкодуванням шкоди здоров’ю або втратою годувальника. При цьому в системі індексації важливу роль відіграє пріоритетність: у першу чергу індексується заробітна плата, оскільки вона є основним джерелом доходу для більшості населення.

Що стосується структури заробітної плати, індексації підлягають її постійні складові, які мають регулярний характер. Це оплата праці за тарифними ставками чи посадовими окладами, відрядні розцінки, а також систематичні доплати, надбавки, премії, гарантійні й компенсаційні виплати. Водночас законодавство чітко відмежовує виплати, які не підлягають індексації. До них належать одноразові заохочення, матеріальна допомога, премії разового характеру, а також виплати, що розраховуються на основі середньої заробітної плати (наприклад, відпускні чи оплата часу відрядження).

Також не індексуються соціальні виплати, що не входять до фонду оплати праці.

Особливістю механізму індексації є його обмежений характер: вона здійснюється лише в межах прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб. Це означає, що якщо заробітна плата перевищує цей рівень, індексується тільки її частина в межах прожиткового мінімуму. Якщо ж дохід є нижчим за цей показник, індексації підлягає вся сума. Такий підхід має соціальну спрямованість, але водночас обмежує повноцінну компенсацію втрат доходів унаслідок інфляції.

Ключовим елементом механізму індексації є визначення базового місяця, від якого починається обчислення індексу споживчих цін наростаючим підсумком. Базовим, як правило, є місяць прийняття працівника на роботу або місяць підвищення його заробітної плати за рахунок постійних складових. При цьому важливо, щоб таке підвищення перевищувало суму індексації, яка могла б бути нарахована. Якщо ж зростання доходу має тимчасовий або разовий характер (наприклад, через премію), це не впливає на визначення базового місяця.

У випадках зміни умов праці, переведення на іншу посаду чи поєднання професій питання визначення базового місяця вирішується залежно від характеру змін у заробітній платі. Якщо підвищення має постійний характер і суттєво впливає на рівень доходу, відповідний місяць може вважатися новим базовим. Для працівників із відрядною оплатою праці базовим є місяць перегляду тарифних ставок або відрядних розцінок.

Слід зазначити, що індексація не проводиться в базовому місяці. Подальше нарахування здійснюється з наступного місяця після офіційного оприлюднення індексу споживчих цін, який перевищив поріг індексації. Розрахунок суми індексації базується на величині приросту індексу споживчих цін і частині заробітної плати, що підлягає індексації.

Попри важливість цього механізму, він має певні недоліки. Основним із них є обмеження індексації рівнем прожиткового мінімуму, який не завжди відповідає реальним витратам населення. Унаслідок цього індексація не забезпечує повного відшкодування втрат доходів від інфляції, а лише частково компенсує їх.

Окрім індексації, українське законодавство передбачає інші інструменти захисту доходів працівників. Зокрема, встановлюються обмеження щодо розміру відрахувань із заробітної плати, які, як правило, не можуть перевищувати 20 %, а в окремих випадках - 50 % суми до виплати. Також регламентується частка заробітної плати, яка може виплачуватися в натуральній формі, - вона не повинна перевищувати 30 % і має бути передбачена колективним договором.

Додатково працівникам гарантується збереження середнього заробітку у випадках переведення на нижчеоплачувану роботу, а також передбачені компенсації у разі простою, невиконання норм виробітку або виготовлення бракованої продукції не з їхньої вини. У сукупності всі ці механізми формують

комплексну систему захисту трудових доходів, яка спрямована на забезпечення соціальної стабільності та підтримання належного рівня життя працівників навіть в умовах економічних коливань.

10.3 Механізм захисту заробітної плати працівників

Механізм захисту заробітної плати працівників є важливою складовою соціально-економічної політики держави та спрямований на забезпечення своєчасного отримання працівниками належної їм винагороди за працю, а також на збереження її купівельної спроможності.

Основою цього механізму виступає законодавче регулювання оплати праці, яке встановлює обов'язковість і регулярність виплати заробітної плати, визначає мінімальні державні гарантії та відповідальність роботодавців за їх порушення. Заробітна плата має виплачуватися не рідше ніж двічі на місяць у строки, передбачені колективним договором або внутрішніми нормативними актами підприємства.

Одним із ключових інструментів захисту є державне встановлення мінімальної заробітної плати, яка гарантує працівникові мінімальний рівень доходу. Вона регулярно переглядається з урахуванням інфляції, рівня економічного розвитку та соціальних стандартів.

Важливим елементом механізму є індексація заробітної плати, що передбачає коригування грошових доходів населення відповідно до зростання індексу споживчих цін. Індексація дозволяє частково або повністю компенсувати втрати доходів, спричинені інфляційними процесами, і є обов'язковою для всіх підприємств незалежно від форми власності.

Ще одним інструментом захисту виступає компенсація втрати частини заробітної плати у разі порушення строків її виплати. Якщо роботодавець затримує виплату більш ніж на один календарний місяць не з вини працівника, він зобов'язаний нарахувати компенсацію, розмір якої залежить від рівня інфляції за період затримки. Це стимулює роботодавців дотримуватися встановлених строків виплат.

До механізмів захисту також належать:

- ✓ державний контроль і нагляд за додержанням законодавства про оплату праці (зокрема, через органи праці та соціальної політики);
- ✓ фінансова та адміністративна відповідальність роботодавців за несвоєчасну або неповну виплату заробітної плати;
- ✓ судовий захист прав працівників, який дає можливість стягнути заборгованість у примусовому порядку;
- ✓ роль профспілок, що представляють інтереси працівників, контролюють виконання колективних договорів і можуть ініціювати трудові спори.

Окремо слід відзначити значення колективно-договірного регулювання, яке дозволяє встановлювати додаткові гарантії для працівників, зокрема підвищені розміри оплати праці, чіткі строки виплат, додаткові компенсації та соціальні пільги.

Таким чином, механізм захисту заробітної плати є багаторівневою системою, що поєднує державне регулювання, економічні інструменти та інституційні засоби впливу. Його ефективність безпосередньо впливає на рівень життя населення, мотивацію до праці та соціальну стабільність у суспільстві.

Також слід зазначити, що заробітна плата має виплачуватися працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені колективним договором, але не рідше, ніж двічі на місяць. Проміжок часу між виплатами не має перевищувати шістнадцяти календарних днів. Коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні. Конкретні дні й терміни виплати заробітної плати встановлюються в колективному договорі чи визначаються наказом по підприємству із зазначенням чисел, що зазвичай однакові для всіх місяців. Затримка виплати заробітної плати на один і більше днів від визначених у колективному договорі чи наказі є порушенням термінів виплати.

Окремі підприємства не завжди дотримуються встановлених термінів виплати заробітної плати. Як наслідок - на таких підприємствах є заборгованість з виплати заробітної плати. З одного боку, така ситуація негативно позначається на мотивації працівників, бо залишаються незадоволеними їхні базові потреби. Велике емоційне напруження та зниження трудової активності виникає в працівників, пріоритетними в яких є потреби безпеки й захищеності. З другого боку, роботодавець, який порушує встановлені законодавством терміни виплати заробітної плати, змушений здійснювати додаткові витрати.

Чинне законодавство зобов’язує такого роботодавця компенсувати працівникам втрату частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати. Компенсація, як і індексація заробітної плати, здійснюється з метою відшкодування працівникам частини втраченого доходу в зв’язку з інфляційними процесами (зростанням індексу споживчих цін). Разом із цим існують суттєві відмінності в порядку проведення індексації заробітної плати та компенсації втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати.

Компенсація виплачується у випадку затримки заробітної плати щонайменше на один календарний місяць і поширюється на грошові доходи, що мають регулярний характер (зарплата, пенсії, стипендії, соціальні виплати). Вона нараховується одноразово перед погашенням заборгованості та виплачується в той самий місяць.

Розмір компенсації визначається з урахуванням суми невиплаченої заробітної плати (після податків) та індексу інфляції за період затримки. Якщо сукупний індекс інфляції не перевищує 100 %, компенсація не нараховується.

Важливо, що компенсація не виплачується, якщо затримка сталася з вини працівника. В інших випадках підприємство зобов’язане її здійснити за рахунок власних коштів або бюджетного фінансування — залежно від джерела виплат.

Тема 11. Соціальний пакет: структура, підходи до формування

11.1 Соціальний пакет: сутність, значення.
11.2 Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
11.3 Програми соціального страхування персоналу.

11.1. Соціальний пакет: сутність, значення

Соціальний пакет є складною та багатогранною категорією, що посідає важливе місце у системі соціально-трудових відносин. У широкому розумінні він являє собою сукупність матеріальних і нематеріальних благ, які роботодавець надає працівникові понад основну заробітну плату з метою забезпечення його соціальної захищеності, підвищення мотивації та формування стабільного трудового колективу. Його сутність полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у створенні комфортного, безпечного та сприятливого середовища для праці та розвитку особистості працівника.

Соціальний пакет має подвійний характер: з одного боку, він включає обов'язкові елементи, передбачені трудовим законодавством України (оплачувані відпустки, лікарняні, гарантії охорони праці, соціальне страхування), а з іншого - добровільні складові, які формуються роботодавцем залежно від його фінансових можливостей, корпоративної політики та стратегії управління персоналом. Саме добровільна частина соціального пакета є ключовим інструментом конкуренції на ринку праці, оскільки дозволяє компаніям вирізнятися серед інших роботодавців.

У структурі соціального пакета можна виділити кілька основних груп елементів. По-перше, це матеріальні виплати та компенсації, до яких належать премії, бонуси, компенсація витрат на транспорт, харчування, житло, мобільний зв'язок або інтернет. По-друге, соціально-побутові пільги, такі як медичне страхування, організація відпочинку, санаторно-курортне лікування, забезпечення дитячими садками чи допомога сім'ям працівників. По-третє, професійно-розвивальні можливості - оплата навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації, участь у конференціях. По-четверте, нематеріальні складові, що включають гнучкий графік роботи, дистанційну зайнятість, додаткові дні відпустки, сприятливий психологічний клімат у колективі та підтримку балансу між роботою і особистим життям.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють індивідуалізації соціального пакета. Традиційний підхід, коли всі працівники отримують однаковий набір пільг, поступово замінюється гнучкими системами, де кожен працівник може обирати ті складові, які найбільше відповідають його потребам. Наприклад, молоді працівники можуть надавати перевагу можливостям навчання та кар'єрного розвитку, тоді як працівники з сім'ями більше цінують медичне страхування або допомогу у вихованні дітей. Такий підхід підвищує ефективність соціального пакета як мотиваційного інструменту.

Значення соціального пакета проявляється у різних площинах. Для працівника він є важливим фактором соціальної стабільності та впевненості у

майбутньому. Наявність додаткових гарантій дозволяє зменшити вплив життєвих ризиків, таких як хвороба, втрата працездатності або непередбачені витрати. Крім того, соціальний пакет сприяє підвищенню якості життя, оскільки забезпечує доступ до послуг, які можуть бути недоступними лише за рахунок заробітної плати.

Для роботодавця соціальний пакет виконує стратегічну функцію. Він є ефективним інструментом залучення та утримання кваліфікованих кадрів, зменшення плинності персоналу та підвищення продуктивності праці. Працівники, які відчувають турботу з боку роботодавця, як правило, демонструють вищий рівень лояльності, відповідальності та залученості до роботи. Крім того, наявність розвиненого соціального пакета формує позитивний імідж компанії, підвищує її конкурентоспроможність і сприяє розвитку корпоративної культури.

На рівні держави та суспільства соціальний пакет має не менш важливе значення. Він доповнює систему державного соціального забезпечення, сприяє зниженню соціальної напруженості та формуванню стабільного середнього класу. У країнах із розвиненою економікою соціальні пакети є невід'ємною частиною соціально відповідального бізнесу. В Україні їх роль також поступово зростає, особливо в умовах економічних трансформацій, воєнних викликів та необхідності відновлення соціальної інфраструктури.

Окремо варто зазначити, що ефективність соціального пакета залежить від його збалансованості та відповідності реальним потребам працівників. Надмірна орієнтація лише на матеріальні стимули без урахування нематеріальних аспектів може знижувати його мотиваційний ефект. Водночас недостатній рівень соціальних гарантій негативно впливає на стабільність трудових відносин. Тому сучасні компанії прагнуть до комплексного підходу, поєднуючи фінансові, соціальні та психологічні інструменти впливу. Тобто, соціальний пакет виступає важливим механізмом гармонізації інтересів працівника і роботодавця. Він не лише забезпечує соціальний захист і підвищення рівня життя працівників, але й сприяє ефективному функціонуванню підприємств та розвитку економіки загалом. У сучасних умовах його значення постійно зростає, і він дедалі більше перетворюється на обов'язкову складову успішної організації, що прагне до сталого розвитку та соціальної відповідальності.

11.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві

Під час проектування соціального пакета варто враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід за результатами анкетування чи опитування працівників. Включати до соціального пакета необхідно ті виплати та блага, в отриманні яких зацікавлена більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників.

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці

працівникам відповідних професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці найманим працівникам у різних сферах бізнесу, можна знайти в оглядах заробітних плат, публікаціях у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошеннях про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування та ін. Крім зазначених факторів (потреби та інтереси працівників, соціальні виплати, заохочення та блага, які пропонують роботодавці, насамперед конкуренти, найманим працівникам відповідних професійних груп), на структуру та перелік опцій соціального пакета можуть впливати й інші фактори: стратегія підприємства, корпоративна культура, фінансові можливості тощо.

На структуру соціального пакета й розмір окремих виплат і винагород, які отримують наймані працівники, можуть впливати індивідуально-особистісні характеристики працівників: категорія, до якої належить посада працівника (робота, яку виконує), рівень розвитку професійно значущих компетенцій, особисті досягнення та індивідуальні результати праці працівника (внесок у колективні результати), стаж роботи на підприємстві тощо.

Можна запропонувати наведені нижче підходи до формування соціального пакета на підприємстві.

І підхід. Установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно вирізняти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо). Однак подібна практика неефективна для середніх та особливо великих підприємств. Більше того, зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників і насамперед керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

ІІ підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат

підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а отже, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього й нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення в посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

III підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 2-3-го грейдів запропонувати пакет № 3; 4- 5-го грейдів - пакет № 4.

IV підхід. Установлення соціальних виплат, винагород і благ відповідно до грейдів і груп з оплати праці. За такого підходу соціальні пакети диференціюються не лише залежно від грейду, до якого належить відповідна посада (робота), а й від рівня оплати праці в межах відповідного грейду (у разі запровадження гнучкої моделі оплати праці).

V підхід. Формування соціальних виплат, винагород і благ відповідно до заслуг працівника. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуально-особистісних характеристик і результатів праці працівників:

- ✓ рівня розвитку професійно значущих компетенцій;
- ✓ індивідуальних результатів праці працівника (внеску в колективні результати);
- ✓ стажу роботи на підприємстві тощо.

За цим підходом потрібно скласти кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника (рівню майстерності; високому рівню; базовому рівню). Працівники отримують право на одержання відповідного пакета за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів - щорічно. Як різновид цього підходу можна запровадити ще один варіант. Працівникам різних категорій, професійних груп, грейдів тощо підприємство пропонує стандартний набір соціальних виплат, винагород, заохочень і благ (установлений для відповідної категорії, професійної групи, грейду тощо). Залежно від рівня досягнень працівників (для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями. Такий підхід до формування соціального пакета дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих компетенцій,

поліпшення результатів праці, посилювати лояльність та закріплювати на підприємстві, особливо в разі врахування стажу роботи на підприємстві.

VI підхід. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складаються 2-3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні по- треби та інтереси й відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

VII підхід. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума. На кожного працівника підприємство може відкривати спеціальний рахунок і резервувати відповідну суму грошей для оплати соціальних благ. Можуть також використовуватися компенсаційні рахунки, на які працівники перераховують кошти зі своєї заробітної плати до утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) і внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунку працівників збільшується й вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, отримати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, компенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

На окремих підприємствах використовуються програми «банк відпусткових днів». У такому «банку» нагромаджуються всі оплачувані дні відпустки та відгули. Працівник може взяти один чи кілька днів із «запасу вільних днів» у зв’язку з родинними обставинами, для особистих потреб. Якщо в «банку» не залишилося вільних днів, працівник може використати дні за рахунок майбутньої відпустки або ж в обмін на інші соціальні блага. Якщо працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію. Водночас не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI і VII підходи до формування соціального пакета дадуть змогу посилити індивідуалізацію в наданні певних соціальних винагород, заохочень і благ, максимально врахувати потреби та інтереси найманих працівників, а відтак підвищити лояльність працівників до підприємства та посилити мотивацію. Однак використання цих підходів вимагатиме більших витрат (фінансових, трудових) на надання та адміністрування виплат і винагород соціального характеру.

VIII підхід. Монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, (витрати на харчування чи мобільний зв’язок). За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Чимало працівників можуть від-дати перевагу такому підходу. Проте фахівці з управління персоналом не

рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець насправді піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Перелік виплат, винагород і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі, положенні про надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні про формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

11.3. Програми соціального страхування персоналу

Важливе місце в соціальному пакеті посідають програми соціального страхування персоналу. Доцільність застосування програм соціального страхування зумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців.

Ненормований режим праці, надмірні розумові, психічні навантаження, стреси, високий рівень відповідальності під час прийняття рішень, постійні відрядження погіршують стан здоров'я. У зв'язку з цим працівники дедалі частіше віддають перевагу програмам соціального страхування в структурі компенсаційного пакета. На практиці набули поширення такі програми страхування:

- ✓ медичне страхування;
- ✓ страхування життя, від нещасних випадків;
- ✓ страхування майна;
- ✓ недержавне пенсійне страхування.

Правовою основою програм соціального страхування є договір страхування. Такий договір є угодою, за якою одна сторона (страховик - страхова компанія) зобов'язується за визначену договором винагороду (страхову премію), що сплачується іншою стороною (страхувальником - роботодавцем), виплатити одноразово чи виплачувати періодично визначену договором суму (страхову суму) у разі заподіяння шкоди життю чи здоров'ю названій в договорі особі (працівникові) до досягнення нею певного віку чи настання в її житті іншої передбаченої договором події (страхового випадку).

Договором страхування життя та здоров'я може бути передбачено, що якщо страховий випадок не настав, то після закінчення строку чинності договору страхова компанія виплачує застрахованим особам суму страхових

внесків з відсотками. Добровільне медичне страхування є привабливим для більшості працівників. Програми добровільного медичного страхування також економічно вигідні для роботодавця, оскільки дають змогу зменшити втрати, пов'язані із загальними й професійними захворюваннями працівників. Програми медичного страхування можуть поширюватися не тільки на працівників, а й на їхніх дітей та інших членів родини.

За договором медичного страхування, страхова компанія зобов'язується фінансувати та надавати застрахованій особі медичні чи інші послуги певного обсягу та якості. Програмами страхування можуть бути передбачені такі основні види послуг:

- ✓ надання швидкої медичної допомоги;
- ✓ госпіталізація в лікувальну установу для хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування;
- ✓ амбулаторно-поліклінічна й консультаційно-діагностична допомога;
- ✓ надання стоматологічних послуг тощо.

Програми медичного страхування можуть передбачати надання медичної допомоги в закладах різного класу («люкс», «комфорт», «стандарт») та різний рівень компенсації витрат на лікування. Застраховані працівники одночасно можуть прикріплюватися до кількох лікувальних установ. Ліміт відповідальності страхової компанії може бути необмеженим. Розмір страхових платежів залежить від переліку медичних послуг, передбачених програмою страхування, класу лікувальної установи, в якій обслуговуватимуться працівники, та кількості застрахованих осіб. У зв'язку з цим витрати на корпоративне медичне страхування менші, ніж витрати на індивідуальне: за умов охоплення програмами страхування більшої кількості працівників страхові компанії надають знижки.

Основні критерії вибору роботодавцем страхової компанії:

- ✓ перелік послуг, які надаються в межах корпоративних програм;
- ✓ якість страхових послуг;
- ✓ вартість страхових внесків;
- ✓ відгуки працівників підприємств, котрі мали досвід співпраці з відповідними страховими компаніями.

З'ясувати репутацію страхової компанії можна за допомогою ознайомлення з матеріалами, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті, звернення до партнерів, керівників підприємств, які мали досвід співпраці зі страховими компаніями.

Перелік підприємств - клієнтів страхової компанії можна знайти на її корпоративному сайті. Привабливою пропозицією для працівників є включення до компенсаційного пакета страхування життя чи страхування від нещасного випадку. За цими програмами працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі:

- ✓ смерті працівника;
- ✓ настання інвалідності;

- ✓ зазнання працівником травм або тілесних ушкоджень;
- ✓ тимчасової або повної втрати працездатності;
- ✓ критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостат- ність, потреба у трансплантації органів тощо);
- ✓ необхідності госпіталізації та хірургічних втручань.

Помилкова позиція роботодавців, які вважають страхування від нещасних випадків завеликою статтею витрат і віддають перевагу разовому наданню матеріальної допомоги постраждалим. Адже вартість полісів невисока, тому для уникнення значних витрат в екстрених ситуаціях роботодавцям вигідніше заручитися гарантованою компенсацією страхової компанії. Програми страхування розробляють з урахуванням специфіки бізнесу підприємства. Один з варіантів — використання класичної програми страхування від нещасного випадку. За такою програмою кошти виплачуються в разі настання смерті, інвалідності чи зазнання травм унаслідок дії зовнішніх факторів. Такими зовнішніми факторами можуть бути: стихійні явища природи, опіки, обмороження, дія електричного струму, падіння будь-якого предмета чи застрахованої особи, випадкове отруєння промисловими чи побутовими хімічними речовинами, травми, заподіяні під час аварій транспортних засобів, використання машин, механізмів, зброї, інструментів, тощо.

Класичні програми страхування від нещасного випадку вигідні для молодих колективів з невисоким ступенем ризику виникнення нещасних випадків. За такими програмами страхові виплати, крім інших чинників, залежать від страхового випадку та зазвичай становлять:

- ✓ у разі смерті застрахованої особи виплачується 100 % страхової суми;
- ✓ у разі настання інвалідності 100 % страхової суми виплачується, якщо особа дістала I групу; 80 % -якщо особа дістала II групу і 60 % - III групу;
- ✓ у разі тимчасової втрати працездатності страхові виплати можуть здійснюватися за кожен день непрацездатності або за таблицею виплат залежно від важкості травми чи ушкодження.

Інший варіант — страхування в разі виникнення критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба в трансплантації органів тощо). Ця програма може доповнювати добровільне медичне страхування, за якою страхове покриття не включає подібних захворювань. Відповідно до умов страхових договорів роботодавець теж може одержати виплати в разі втрати цінного працівника. Розмір страхових платежів залежить від набору страхових ризиків, страхової суми, терміну страхування, характеру професійної діяльності застрахованих осіб. Для великих підприємств може встановлюватись єдина тарифна ставка для всіх застрахованих співробітників залежно від специфіки діяльності підприємства. Участь у недержавному пенсійному забезпеченні дає змогу створити додаткове до обов’язкового державного пенсійного забезпечення джерело пенсійних виплат, гарантувати працівникам вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку.

Недержавне пенсійне забезпечення дає змогу залучати кошти роботодавців для формування пенсійних нагромаджень на користь своїх працівників. На внески до недержавних пенсійних фондів і одержаний на них інвестиційний дохід поширюються податкові пільги. Розмір пенсій залежить від розміру пенсійних внесків, строку їх нагромадження та одержаного і розподіленого на них інвестиційного доходу. З-поміж переваг запровадження на підприємстві недержавного пенсійного забезпечення треба звернути увагу на такі:

- ✓ формування іміджу роботодавця, який піклується про своїх працівників у довгостроковій перспективі;
- ✓ закріплення персоналу на підприємстві;
- ✓ проведення гнучкої мотиваційної політики завдяки встановленню різного рівня відрахувань на користь працівників, наприклад залежно від розміру заробітної плати і стажу роботи на підприємстві;
- ✓ можливість одержання додаткових інвестиційних ресурсів через інвестування активів фонду у свої цінні папери, інші фінансові інструменти;
- ✓ оптимізація податкових платежів тощо.

Переваги для працівників:

- ✓ додаткові гарантії матеріального забезпечення після виходу на пенсію;
- ✓ пільгове оподаткування доходів;
- ✓ набуття права власності на пенсійні активи (нагромаджені пенсійні кошти та одержаний від їх інвестування прибуток) із правом передачі у спадок тощо.

Для особливо цінних працівників, які є «золотим фондом» підприємства, роботодавці запроваджують довгострокові нагромаджувальні програми страхування. Такі програми ефективні для утримання компетентних і рідкісних на ринку праці працівників, тому їх часто називають золотими наручниками. За довгостроковими нагромаджувальними програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода. Роботодавець із визначеною періодичністю робить страхові внески. Працівник одержує виплати, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві визначений період часу. Якщо він не виконає умов роботодавця, тобто не допрацює до кінця встановленого терміну, то не одержить грошової винагороди. У такому разі всі нагромаджені кошти повертаються роботодавцеві.

Виплати можуть диференціюватися залежно від стажу роботи на підприємстві. Скажімо, якщо працівник відпрацює на підприємстві більше десяти років, то він одержить всю нагромаджену за ці роки страхову суму. У разі якщо він пропрацює від п’яти до десяти років, то одержить виплати в розмірі 75 % нагромадженої страхової суми. 25 % залишається у роботодавця як компенсація витрат на пошук, навчання та адаптацію нового працівника. Якщо працівник відпрацює п’ять років, то нагромаджена за цей період сума розподіляється порівну між працівником і роботодавцем. Якщо працівник

звільняється, не відпрацювавши на підприємстві п’яти років, то нагромаджену за цей період суму одержує роботодавець.

У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми золотих парашутів. Такі програми запроваджують для того, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадовців, коли їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств. Запровадження подібних програм робить процедуру поглинання дорогою та неприваблівою. «Золоті парашути» можуть установлюватися для різної кількості посадових осіб (від двох до двадцяти), що залежить від специфіки та розміру підприємства. З посадовими особами укладаються спеціальні контракти. Умови контрактів можуть різнитися. Разом з цим можна навести типові гарантії, що надаються керівникам: базовий оклад виплачується протягом 1—5 років після звільнення; зберігаються всі види заохочення, які виплачувалися до звільнення чи пониження в посаді; захист опціонів на акції тощо.

Тема 12. Нематеріальна мотивація: сутність, форми, тенденції розвитку

12.1 Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.

12. 2 Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.

12.3 Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.

12.4 Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.

12.5 Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.

12.6 Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.

12.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації

Першочергово діяльність людини була спрямована на задоволення базових матеріальних потреб, що забезпечували фізичне виживання та мінімальний рівень добробуту. Із розвитком суспільства, ускладненням економічних відносин та зростанням рівня культури праці відбулося розширення спектра потреб, які людина прагне задовольнити через трудову діяльність. Праця перестала бути виключно засобом отримання матеріальних благ і набула значення як інструмент соціалізації, самореалізації та особистісного розвитку.

У сучасних умовах матеріальна винагорода залишається одним із ключових стимулів трудової активності персоналу. Вона безпосередньо впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці, сприяє формуванню їхньої лояльності до організації, а також виступає важливим чинником утримання висококваліфікованих кадрів. Разом із тим, зростання ролі знань, інновацій та інтелектуального капіталу зумовлює поступове посилення значення нематеріальних чинників мотивації. Матеріальні стимули вже не можуть повною мірою забезпечити високий рівень трудової віддачі, особливо в умовах творчої та інтелектуальної праці.

Людина в процесі трудової діяльності прагне задовольнити не лише економічні інтереси, а й соціальні, культурні та духовні потреби. Зокрема, важливими стають потреби у визнанні, повазі, самореалізації, професійному розвитку, причетності до спільної справи та досягненні суспільно значущих результатів. У цьому контексті нематеріальна мотивація виступає необхідним доповненням до матеріальної, формуючи комплексну систему стимулювання персоналу. Водночас вона не може повністю замінити матеріальні стимули, оскільки базові потреби працівників мають бути задоволені на належному рівні.

Роботодавець повинен забезпечити працівникам конкурентоспроможний рівень оплати праці, який відповідає вартості робочої сили та умовам ринку. Недостатній рівень матеріального забезпечення

призводить до зниження мотивації, погіршення психологічного клімату в колективі та зростання плинності кадрів. Працівники, які не мають можливості задовольнити свої базові потреби, як правило, не сприймають нематеріальні стимули як достатню компенсацію, що обмежує ефективність їх застосування.

Емпіричні дослідження, проведені на підприємствах України, свідчать, що для більшості працівників (приблизно 65 %) головним мотивуючим фактором залишається рівень оплати праці, який забезпечує необхідні умови існування. Водночас близько 20 % працівників віддають перевагу змістовності праці, її суспільній значущості та можливості отримання задоволення від виконуваних завдань, навіть за відносно нижчого рівня матеріальної винагороди. Це підтверджує наявність диференціації мотиваційних установок персоналу залежно від індивідуальних цінностей, рівня розвитку та соціально-економічного становища.

Світовий і вітчизняний досвід демонструють, що зі зростанням рівня життя, підвищенням соціального статусу та забезпеченням базових потреб працівників відбувається поступове зміщення акцентів у мотиваційній структурі — від матеріальних до нематеріальних стимулів. Однак це не означає повної втрати значущості матеріальної винагороди. Йдеться про зміну її відносної ролі у системі мотивації, коли вона перестає бути домінуючим фактором і поступається місцем потребам вищого рівня.

Трансформація мотиваційних пріоритетів працівників є об’єктивним процесом, що зумовлений низкою факторів. Насамперед це зміни у характері та змісті праці, пов’язані з інноваційним розвитком економіки, цифровізацією, автоматизацією виробничих процесів та зростанням частки інтелектуальної праці. Значно збільшується кількість працівників, зайнятих у сфері інформаційних технологій, креативних індустрій та наукоємних галузях, де ключову роль відіграють знання, творчість і здатність до інновацій.

Важливими чинниками також є зміни у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, підвищення якості людського капіталу, зростання рівня освіти та професійної мобільності працівників. Паралельно відбуваються зміни у рівні матеріального добробуту, умовах праці та якості трудового життя, що безпосередньо впливають на формування мотиваційних установок. Не менш значущими є трансформації соціального статусу працівників і їхніх очікувань щодо умов праці та можливостей розвитку.

У цих умовах нематеріальні методи мотивації набувають особливого значення як ефективний інструмент управління персоналом. Вони дозволяють підвищити залученість працівників, сприяти розвитку їхнього потенціалу та формувати стійку прихильність до організації. Проте на практиці ще існує значна кількість керівників, які недооцінюють їхню роль, зосереджуючись переважно на матеріальних аспектах стимулювання.

Нематеріальні стимули є універсальними та застосовуються як у розвинених країнах, так і в економіках, що розвиваються. В умовах високого рівня доходів їх значення зростає, що підтверджується положеннями мотиваційних теорій, зокрема концепції потреб досягнення, влади та

причетності. Працівники дедалі більше орієнтуються на такі чинники, як професійне визнання, можливість самореалізації, участь у прийнятті рішень, відповідальність за результати діяльності та творчий характер роботи.

В умовах економічної нестабільності, обмежених ресурсів і неможливості суттєвого підвищення заробітної плати нематеріальні методи мотивації набувають особливої актуальності. Вони можуть виступати ефективним засобом підвищення продуктивності праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату та зниження рівня плинності кадрів. Особливо важливими вони є для підприємств малого бізнесу, де значну роль відіграють міжособистісні відносини, довіра, згуртованість колективу та визнання внеску кожного працівника.

Для великих організацій важливими аспектами нематеріальної мотивації є формування ефективної корпоративної культури, забезпечення прозорості управлінських процесів, справедливе оцінювання результатів праці, створення умов для професійного та кар'єрного зростання, а також розвиток системи внутрішніх комунікацій. Відчуття причетності до організації, її цінностей і стратегічних цілей суттєво підвищує рівень залученості працівників і їхню готовність до досягнення високих результатів.

Система нематеріальної мотивації охоплює широкий спектр інструментів, серед яких важливе місце посідають: офіційне визнання досягнень працівників; зміна їхнього статусу та кар'єрне просування; залучення до процесів управління; збагачення змісту праці; створення умов для творчої діяльності та самостійності; поліпшення умов праці; організація професійного навчання та розвитку; удосконалення стилю керівництва; формування корпоративної культури; забезпечення ефективної комунікації; запровадження гнучких режимів роботи; а також підтримка з боку керівництва.

Варто підкреслити, що цінність нематеріальних стимулів не може бути повністю виражена у грошовому еквіваленті, оскільки вони безпосередньо пов'язані з внутрішніми мотиваційними установками працівників, їхніми цінностями та очікуваннями. Разом із тим, їх розроблення та впровадження потребують відповідних організаційних, часових і фінансових ресурсів.

12.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації

В умовах глибоких трансформацій, що відбулися у сфері праці протягом останніх десятиліть, традиційні, лінійні підходи до управління персоналом значною мірою втратили свою ефективність. Сучасне організаційне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та складністю, що потребує від менеджменту переходу до більш гнучких, адаптивних і багатовимірних моделей управління. Підвищення результативності праці можливе за умови відмови від жорстко структурованих схем прийняття рішень на користь нелінійних підходів, які враховують багатофакторність поведінки працівників і різноманіття мотиваційних чинників.

Запровадження нелінійних моделей управління персоналом передбачає використання широкого спектра інструментів впливу на трудову поведінку, які інтегрують як матеріальні, так і нематеріальні стимули. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура як один із ключових елементів сучасної системи мотиваційного менеджменту. Вона виступає не лише фоном функціонування організації, а й активним механізмом формування поведінкових установок працівників, їхніх ціннісних орієнтирів і ставлення до праці.

Основу корпоративної культури становить сукупність формальних і неформальних цінностей, що формують унікальність організації, відображають її місію, стратегічні цілі та принципи діяльності. Ефективність корпоративної культури значною мірою залежить від того, наскільки ці цінності поділяються більшістю працівників. Важливим завданням менеджменту є формування таких норм і стандартів поведінки, які сприяють згуртуванню колективу та орієнтації його діяльності на досягнення спільних цілей.

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як комплексне явище, що охоплює різні аспекти організаційного життя. Зокрема, її трактують як сукупність неформалізованих правил і практик корпоративного управління, що базуються на моральних нормах, ділових традиціях і загальнолюдських цінностях; як систему індивідуальних і колективних цінностей, що випливають із місії організації та підтримуються персоналом; як механізм адаптації працівників до змін і їх інтеграції в колектив; як інструмент формування поведінкових орієнтирів і критеріїв відповідності працівника вимогам організації; а також як важливу підсистему управління, що забезпечує соціальну згуртованість, стимулює розвиток персоналу та впливає на ефективність функціонування організації через регулювання норм, традицій і символів.

У структурі корпоративної культури прийнято виокремлювати три основні рівні. Перший — поверхневий — охоплює всі зовнішні прояви культури, які легко спостерігати: стиль оформлення офісу, корпоративну символіку, дрес-код, комунікативні особливості та поведінкові моделі працівників. Другий — змістовий — представлений системою цінностей, які визначають пріоритети діяльності організації та узгоджуються з її місією. Третій — глибинний рівень — включає базові переконання, установки та уявлення, які сприймаються працівниками на підсвідомому рівні та визначають їхню поведінку як «самоочевидні» істини.

Корпоративна культура та мотивація персоналу перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємозалежності. Саме система цінностей виступає тим елементом, що поєднує ці два явища, забезпечуючи їхню узгодженість і взаємодоповнюваність. Через механізми корпоративної культури відбувається трансформація організаційних цінностей у внутрішні мотиви працівників, що сприяє формуванню стійких моделей трудової поведінки.

Актуальність використання потенціалу корпоративної культури у мотиваційному менеджменті зростає в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці та суспільстві. Дослідження показують, що у вітчизняній практиці спостерігалося посилення ролі матеріальних стимулів, що зумовило зміщення мотивації працівників до задоволення базових потреб. Така тенденція є стримуючим фактором розвитку як окремих працівників, так і організацій загалом, оскільки обмежує реалізацію їхнього потенціалу.

Повноцінний розвиток особистості та організації можливий лише за умов гармонійного поєднання задоволення базових потреб і потреб вищого рівня — соціальних, професійних і духовних. Саме тому важливим завданням сучасного менеджменту є формування збалансованої системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули та орієнтована на довгостроковий розвиток.

Особливої уваги потребує трансформація ціннісних орієнтацій працівників. За останні десятиліття традиційна система цінностей зазнала суттєвих змін: значна частина попередніх установок втратила актуальність, тоді як нові, притаманні ринковій економіці, ще не набули достатнього поширення. У таких умовах формування корпоративної культури має передбачати поєднання національних традицій із сучасними управлінськими підходами, що відповідають вимогам глобалізованого економічного середовища.

Взаємозв’язок мотивації та корпоративної культури проявляється у їхній спільній спрямованості на активізацію трудової поведінки та розвиток організації. Ефективне управління передбачає інтеграцію теоретичних підходів до мотивації та корпоративної культури в єдину систему, яка дозволяє максимально реалізувати потенціал персоналу.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій у контексті мотивації: вона сприяє узгодженню цілей працівників і організації, формує єдиний вектор розвитку, забезпечує перетворення організаційних цінностей у внутрішні переконання працівників, що підсилює їхню мотивацію до ефективної праці. Важливо, щоб працівники не лише формально дотримувалися встановлених норм, а й внутрішньо приймали цілі організації, інтегруючи їх у власну систему цінностей.

Однією з ключових проблем менеджменту є досягнення балансу між індивідуальними та організаційними цілями. Вступаючи до організації, працівник фактично погоджується на певний компроміс: він передає частину своєї автономії в обмін на можливість досягнення особистих цілей через участь у спільній діяльності. Саме через цей механізм відбувається трансформація індивідуальних цілей у колективні, що забезпечує ефективне функціонування організації.

Синергія між мотивацією та корпоративною культурою досягається тоді, коли управлінські рішення спрямовані не на протиставлення інтересів працівників і організації, а на їх гармонізацію. У цьому випадку корпоративна культура стає потужним інструментом формування позитивного соціально-

психологічного клімату, розвитку довіри та підвищення рівня залученості персоналу.

Ефективна корпоративна культура створює передумови для формування конкурентних переваг організації. Вона забезпечує чітке бачення стратегічних перспектив, сприяє ідентифікації працівників із організацією, формує позитивний імідж, стимулює інноваційну активність і залучення персоналу до процесів змін. Крім того, вона сприяє розвитку самоорганізації, підвищенню економічної ефективності діяльності та формуванню справедливих соціально-трудових відносин.

Важливою ознакою сучасної корпоративної культури є високий рівень ідентифікації працівника з організацією. Це означає, що працівник не лише формально дотримується встановлених норм, а й глибоко усвідомлює та поділяє цінності організації, що стають частиною його особистісної системи орієнтирів. У такому випадку працівник сам перетворюється на носія та генератора нових цінностей, сприяючи розвитку організації.

Практика свідчить, що в організаціях із розвиненою корпоративною культурою працівники демонструють вищу стійкість до кризових явищ, більшу готовність до змін і здатність ефективно діяти в умовах невизначеності. Однак формування такої культури потребує системного підходу, чітко визначеної ідеології та послідовної роботи менеджменту щодо її впровадження.

12.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця

У сучасній системі мотивації персоналу особливу роль відіграє бренд роботодавця, загальний імідж компанії, її ринкова стійкість та перспективи розвитку. Саме ці чинники дедалі більше впливають на привабливість організації як місця праці та визначають рівень зацікавленості потенційних і наявних працівників. Концепція бренда роботодавця ґрунтується на двох ключових положеннях: по-перше, персонал розглядається як найважливіший стратегічний ресурс організації; по-друге, працівники з високим рівнем компетентності та мотивації є обмеженим і цінним ресурсом, який складно залучити й утримати.

Навіть за умов, коли пропозиція робочої сили на ринку перевищує попит, спостерігається дефіцит фахівців, які мають унікальні знання, інноваційне мислення та здатність створювати додану вартість. Особливо це стосується висококваліфікованих спеціалістів і представників управлінського рівня. Експерти ринку праці відзначають, що кількість вакансій для середнього та вищого менеджменту має тенденцію до зростання, що розширює можливості кандидатів щодо вибору роботодавця. Водночас більшість компаній пропонують подібні умови матеріального стимулювання: заробітну плату, бонуси, премії та соціальні пакети.

За таких умов вирішальним чинником стає не стільки рівень матеріальної винагороди, скільки нематеріальні аспекти, зокрема репутація компанії як роботодавця, умови праці, рівень розвитку корпоративної

культури, можливості професійного й кар'єрного зростання, а також здатність працівника впливати на розвиток організації. Саме ці фактори формують уявлення про бренд роботодавця та визначають його конкурентоспроможність на ринку праці.

Сприйняття бренда роботодавця як потенційними кандидатами, так і чинними працівниками є своєрідним індикатором зрілості організації та якості її управління. Якщо компанія приваблює талановитих і висококваліфікованих спеціалістів, це свідчить про ефективність її менеджменту та високий рівень організаційного розвитку. Таким чином, бренд роботодавця можна розглядати як стійкий, емоційно забарвлений образ компанії, який відображає її привабливість, надійність і конкурентні позиції на ринку праці.

Важливо підкреслити, що кожна організація має певний імідж як роботодавець незалежно від того, чи здійснюється його цілеспрямоване формування. У разі відсутності системної роботи над брендом роботодавця він може сформуватися стихійно і навіть негативно вплинути на репутацію компанії. Це, у свою чергу, знижує її здатність залучати кваліфікований персонал, послаблює мотивацію працівників і підвищує ризики їх звільнення.

Натомість сильний бренд роботодавця сприяє формуванню довіри до компанії, підвищує рівень лояльності персоналу, забезпечує його залученість до діяльності організації та стимулює прагнення до досягнення високих результатів. Такий бренд виступає важливим інструментом конкурентної боротьби за таланти, що особливо актуально в умовах глобалізації та зростання мобільності робочої сили.

Процес формування бренда роботодавця є складним і багатоступеневим. Він включає визначення стратегічних цілей HR-брендування, формування команди відповідальних фахівців, ідентифікацію цільових аудиторій та дослідження їхніх потреб. Важливим етапом є аналіз конкурентного середовища на ринку праці, а також оцінка поточного іміджу компанії. На основі отриманих даних формується ціннісна пропозиція роботодавця, яка відображає ключові переваги роботи в компанії.

Подальші етапи передбачають розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на зміцнення позитивного іміджу роботодавця, а також систематичний моніторинг їх ефективності. За потреби концепція бренда коригується відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій організації.

Головною метою HR-брендування є формування позитивного образу компанії як роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Це передбачає створення стійкого позитивного ставлення до організації з боку потенційних кандидатів і чинних працівників. До ключових завдань належать інформування про переваги роботи в компанії, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, трансляція корпоративних цінностей, підвищення лояльності персоналу, розвиток компетенцій і посилення мотивації працівників.

Центральним елементом бренда роботодавця є ціннісна пропозиція, яка визначає, що саме компанія пропонує своїм працівникам в обмін на їхню працю, знання та лояльність. Вона повинна бути узгодженою зі стратегією та цінностями організації, відповідати потребам цільових аудиторій, бути правдивою, змістовною та емоційно привабливою. Крім того, вона має чітко відрізняти компанію від конкурентів.

Ефективна ціннісна пропозиція повинна давати відповіді на ключові питання працівників і кандидатів: чому варто обрати саме цю компанію, що мотивує залишатися в ній, чому необхідно докладати максимальних зусиль у роботі, чи варто рекомендувати її іншим і чи є сенс повернутися до неї після звільнення.

У процесі її формування важливо також оцінити її відповідність реальному стану справ у компанії, можливість підтвердження заявлених переваг, рівень її привабливості для різних аудиторій і здатність викликати позитивні емоції. Важливим є також її узгодження з брендом продукту або послуги компанії, що забезпечує цілісність її позиціонування на ринку.

Ціннісна пропозиція роботодавця може базуватися на різних групах цінностей, серед яких: матеріальні стимули, що забезпечують гідний рівень життя; можливості професійного розвитку та підвищення компетентності; орієнтація на лідерство та інновації; стабільність і надійність організації; дотримання етичних принципів і відповідальність; а також цікава, змістовна й творча робота.

12.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу

Вагоме місце в системі нематеріальної мотивації персоналу займає організація корпоративних заходів, зокрема корпоративних свят, які виступають ефективним інструментом формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Такі заходи проводяться для працівників, партнерів, клієнтів і власників бізнесу та, як правило, приурочуються до важливих подій у діяльності підприємства або суспільного життя. Корпоративні свята виконують низку важливих управлінських функцій, передусім мотиваційного характеру. Вони сприяють посиленню групової мотивації через формування неформальних зв’язків між працівниками в умовах позитивної емоційної атмосфери, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри та взаєморозуміння в колективі.

Крім того, такі заходи є дієвим інструментом засвоєння працівниками корпоративних цінностей, норм і традицій організації. У неформальній обстановці працівники краще сприймають і приймають організаційну культуру, що сприяє формуванню їхньої ідентифікації з підприємством. Особливе значення корпоративні заходи мають для адаптації нових співробітників, оскільки дають змогу швидше інтегруватися в колектив, встановити міжособистісні контакти та відчути себе частиною команди. Водночас вони виконують рекреаційну функцію, забезпечуючи працівникам

можливість відновлення фізичних і психологічних ресурсів, що є необхідною умовою підтримання високої працездатності.

Не менш важливим є те, що корпоративні заходи підсилюють ефект інформування працівників про результати діяльності підприємства, оскільки в неформальній атмосфері така інформація сприймається більш емоційно та позитивно. Це сприяє підвищенню залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей організації. Загалом корпоративні свята сприяють згуртуванню колективу, формуванню командного духу та розвитку почуття причетності до спільної справи.

Ефективність організації корпоративних заходів значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури підприємства, наявних фінансових ресурсів, а також чітко визначених цілей їх проведення. Важливою умовою є забезпечення рівних можливостей участі для всіх працівників незалежно від їхнього посадового статусу, що сприяє формуванню атмосфери справедливості та довіри. Крім того, необхідно заздалегідь інформувати працівників про програму заходу, правила поведінки та інші організаційні аспекти. У разі поєднання робочих і відпочинкових елементів доцільно дотримуватися збалансованого співвідношення часу (наприклад, 50:50 або 60:40), оскільки надмірне зміщення акценту в бік роботи може викликати негативну реакцію персоналу.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є також система корпоративного визнання досягнень працівників через нагородження. Нагороди виступають формою суспільного визнання результатів праці, сприяють підвищенню самооцінки працівників та зміцненню їхньої лояльності до організації. При розробленні програм нагородження необхідно враховувати стратегічні цілі підприємства, його цінності та бажані моделі поведінки. Наприклад, якщо організація орієнтована на зростання обсягів продажу, доцільно відзначати працівників із найкращими результатами у цій сфері; якщо пріоритетом є розвиток клієнтської бази - нагороджувати за залучення нових клієнтів; якщо важливим є розвиток командної роботи - відзначати працівників за взаємодопомогу та підтримку колег.

Особливу увагу слід приділяти забезпеченню доступності участі в програмах нагородження для різних категорій персоналу, оскільки їх обмеження лише окремими групами може негативно вплинути на мотивацію інших працівників і соціально-психологічний клімат у колективі. Важливим є також визначення оптимальної кількості нагород: надмірна їх кількість знижує їхню цінність, тоді як недостатня — може демотивувати працівників. Практика свідчить, що ефективним є підхід, за якого відзначається приблизно 10–15 % працівників. Урочистість процедури нагородження суттєво підсилює її мотиваційний ефект, особливо якщо вона проводиться в рамках значущих корпоративних подій. Нагороди, як правило, мають символічний характер (дипломи, відзнаки, кубки) і можуть доповнюватися матеріальними заохоченнями залежно від можливостей підприємства.

Суттєвим напрямом нематеріальної мотивації є організація програм професійного розвитку персоналу, які спрямовані на формування та вдосконалення професійних компетенцій працівників. Для багатьох співробітників, особливо тих, хто орієнтований на кар'єрне зростання, можливість навчання та розвитку виступає одним із ключових мотивуючих чинників. Такі програми можуть включати навчання у закладах вищої освіти, стажування, участь у тренінгах, семінарах, а також інші форми підвищення кваліфікації. У сучасних організаціях дедалі частіше впроваджуються системи управління розвитком персоналу, засновані на компетентнісному підході, створюються спеціалізовані підрозділи або корпоративні університети.

Тренінги як інструмент розвитку персоналу виконують не лише навчальну, а й мотиваційну функцію за умови, що вони відповідають потребам працівників і сприяють покращенню їхніх результатів діяльності. Важливо, щоб працівники сприймали участь у тренінгах як можливість розвитку, а не як обов'язок. Додатковий мотиваційний ефект забезпечується через використання інтерактивних методів навчання, проведення конкурсів, надання зворотного зв'язку та демонстрацію практичної цінності отриманих знань.

Окремим напрямом мотиваційного менеджменту є розроблення програм кар'єрного зростання, які забезпечують задоволення потреб працівників у самореалізації, визнанні та професійному розвитку. Такі програми передбачають створення прозорих механізмів просування по службі, формування кадрового резерву, підтримку індивідуальних планів розвитку працівників, а також об'єктивну оцінку їхніх досягнень і компетенцій. Реалізація цих програм сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню його лояльності та формуванню довгострокових трудових відносин між працівниками та організацією.

12.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та періодичними кризовими явищами, особливого значення набуває ефективна система внутрішніх комунікацій на підприємстві. Саме своєчасне, достовірне та професійно організоване інформування персоналу стає важливим чинником забезпечення стабільності функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. У таких умовах підприємства мають не лише реагувати на зміни, а й активно адаптуватися до них, використовуючи комунікації як інструмент мобілізації персоналу та підвищення його залученості.

Внутрішні комунікації виступають невід'ємною складовою сучасного управління та охоплюють усі форми взаємодії між працівниками й керівництвом. Вони можуть реалізовуватися у різних форматах: усному та письмовому, особистому та дистанційному, індивідуальному й груповому. Їх основне призначення полягає у забезпеченні обміну інформацією, координації дій персоналу, формуванні єдиного бачення цілей організації та підтримці

корпоративної культури. У цьому контексті внутрішні комунікації розглядаються як ключовий механізм, що дозволяє обговорювати актуальні проблеми підприємства, узгоджувати дії працівників і спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільних результатів.

Важливим аспектом є те, що сучасна концепція управління комунікаціями передбачає максимальне залучення працівників до всіх організаційних процесів. Це включає участь персоналу у формуванні завдань, визначенні методів їх виконання, а також у розробленні елементів корпоративної культури. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників, розвитку їхньої ініціативності та формуванню відчуття причетності до діяльності організації.

Ефективно побудована система внутрішніх комунікацій виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує донесення до кожного працівника місії, стратегії та ключових завдань підприємства, що дозволяє узгодити індивідуальні цілі з організаційними. Крім того, вона сприяє формуванню корпоративної культури, розвитку лояльності персоналу, підвищенню рівня мотивації та залученості. Внутрішні комунікації також забезпечують оперативне інформування працівників про важливі події, досягнення та виклики, що стоять перед підприємством, а також залучають їх до процесу прийняття управлінських рішень і пошуку ефективних шляхів вирішення проблем.

Суттєвою перевагою ефективної комунікаційної системи є її здатність виступати джерелом конкурентних переваг підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів або технологій, внутрішні комунікації є складно відтворюваними, оскільки вони базуються на унікальній корпоративній культурі, цінностях і взаємовідносинах у колективі. Вони сприяють підвищенню керованості організації, оптимізації бізнес-процесів і створенню сприятливого психологічного клімату.

Для досягнення зазначених результатів система внутрішніх комунікацій має вирішувати комплекс взаємопов’язаних завдань. Серед них — забезпечення розуміння працівниками своєї ролі в організації, формування єдиної ділової мови, розвиток норм етичної поведінки, підтримка працівників у періоди змін і криз, а також створення позитивного емоційного настрою в колективі. Важливою складовою є також забезпечення зворотного зв’язку, який дозволяє враховувати думки працівників, стимулювати їхню ініціативність і підвищувати ефективність управлінських рішень.

У практиці управління використовуються різноманітні інструменти внутрішніх комунікацій, які доцільно поділяти на кілька груп. Інформаційні інструменти (внутрішні засоби масової інформації, корпоративні сайти, інформаційні стенди, електронні розсилки) спрямовані на формування єдиного інформаційного простору. Аналітичні інструменти (опитування, анкетування, інтерв’ю, моніторинг настроїв персоналу) забезпечують отримання зворотного зв’язку та оцінювання ефективності комунікацій. Організаційні інструменти (збори, наради, виступи керівництва) використовуються для донесення

стратегічної інформації та координації діяльності. Комунікативні інструменти (корпоративні заходи, навчання, тренінги, конкурси) сприяють розвитку корпоративної культури та зміцненню взаємин у колективі.

Вибір конкретних засобів комунікації залежить від розміру підприємства, рівня його технічного забезпечення та особливостей персоналу. Наприклад, великі компанії можуть використовувати інтранет-портали та корпоративні медіа, тоді як на підприємствах із низьким рівнем цифровізації ефективними залишаються традиційні засоби, такі як інформаційні дошки оголошень. Водночас важливо враховувати індивідуальні та психологічні особливості працівників, їхні комунікаційні вподобання та сприйняття інформації.

Окрему роль у системі внутрішніх комунікацій відіграють корпоративні заходи, які не лише виконують інформаційну функцію, а й сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства всередині організації. Вони допомагають зміцнювати корпоративний дух, розвивати командну взаємодію та підвищувати рівень залученості персоналу. Проведення конференцій, семінарів і тренінгів, у свою чергу, дозволяє поєднувати процес навчання з комунікаційною взаємодією, що підсилює їхній мотиваційний ефект.

Водночас ефективне використання комунікаційних інструментів потребує зваженого підходу. Надмірне інформаційне навантаження може призвести до зниження уваги та зацікавленості працівників, тоді як недостатній рівень інформування — до виникнення чуток, непорозумінь і зниження довіри до керівництва. Тому важливо забезпечити баланс між обсягом і якістю інформації, а також її своєчасністю та релевантністю.

Для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій доцільно проводити комунікаційний аудит, який дозволяє визначити рівень довіри до керівництва, ступінь задоволеності комунікаційними процесами, достовірність інформації та ефективність каналів її поширення. Такий аудит передбачає використання різних методів, зокрема опитувань, анкетування, групових обговорень, аналізу корпоративних матеріалів і спостереження за поведінкою працівників. Результати аудиту дають змогу виявити слабкі місця в системі комунікацій і розробити заходи щодо їх удосконалення.

12.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів

Специфічною формою стимулювання трудової діяльності працівників є примус, який характеризується низкою ознак. По-перше, як інструменти впливу використовуються санкції та покарання. По-друге, основний акцент робиться на таких мотивах, як страх і прагнення до самозбереження, хоча не виключається звернення до почуття обов’язку чи поваги. По-третє, для працівника суттєво звужується можливість самостійного вибору варіантів поведінки у процесі трудової діяльності.

На інституціональному рівні виокремлюють дві базові форми примусу — прямий і непрямий. Непрямий примус, у свою чергу, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний і технологічний.

Прямий примус базується на жорстких відносинах підпорядкування, які закріплюються нормативно-правовими актами. У цьому випадку суб'єкти мають обмежений обсяг прав і свобод, що зумовлює відсутність або значне обмеження свободи вибору поведінки. Така форма впливу апелює насамперед до базових потреб — виживання, безпеки та самозбереження — і вважається найменш ефективною з погляду продуктивності та якості праці.

Адміністративний примус як різновид непрямого примусу реалізується через систему регламентів, інструкцій і розпоряджень, що обмежують дії працівників і передбачають застосування негативних стимулів у разі порушення встановлених правил.

Економічний примус зумовлений залежністю працівника від заробітної плати як основного джерела існування. Відсутність альтернативних джерел доходу змушує працівника погоджуватися на запропоновані умови праці, що фактично обмежує його свободу вибору.

Соціально-нормативний примус здійснюється через вплив суспільних норм, цінностей, традицій та ідеологічних установок. У цьому випадку поведінка працівника визначається не лише формальними правилами чи економічними умовами, а й морально-етичними стандартами, що домінують у суспільстві.

Технологічний примус пов'язаний із особливостями організації виробничого процесу, коли працівник жорстко закріплюється за певним робочим місцем або функцією в межах технологічної системи. Це призводить до вузької спеціалізації та обмежує можливості зміни місця роботи, особливо в умовах монофункціональних регіонів.

На рівні підприємства примусове мотивування реалізується у формах безпосереднього примусу та покарання. Примус здійснюється через дотримання внутрішніх нормативних документів — статутів, положень, наказів, інструкцій. Покарання передбачає застосування санкцій у разі порушення встановлених вимог і спрямоване на запобігання небажаній поведінці, апелюючи до потреби в безпеці та стабільності.

Водночас використання покарань має бути виваженим, оскільки надмірне їх застосування може спричинити негативні наслідки, такі як зниження мотивації, втрата інтересу до роботи, агресивна поведінка або прихований опір. З метою мінімізації таких ризиків необхідно дотримуватися певних принципів: застосовувати покарання лише у разі систематичних порушень, використовувати їх як разовий інструмент впливу, забезпечувати своєчасність реагування, чітко пояснювати причини та наслідки, оцінювати саме вчинок, а не особистість працівника, а також дотримуватися принципу справедливості та однаковості підходів до всіх.

Матеріальна винагорода є важливим чинником підвищення трудової активності та утримання кваліфікованих працівників, однак трудова діяльність

людини зумовлюється не лише матеріальними інтересами, а й потребами соціального, культурного та духовного характеру. В умовах сучасної економіки відбуваються постійні зміни у структурі мотивів працівників, що пов’язано з трансформаціями у змісті праці, рівні кваліфікації, якості трудового життя та соціальному статусі.

Суттєве значення у формуванні ефективної мотиваційної системи має корпоративна культура, яка сприяє зміцненню лояльності персоналу, підвищенню рівня залученості та формуванню спільних цінностей. Її практичним відображенням виступає корпоративний кодекс, що формує позитивний імідж організації.

Важливим елементом сучасного мотиваційного механізму є бренд роботодавця, який визначає привабливість компанії на ринку праці та впливає на здатність залучати й утримувати кваліфіковані кадри. У цьому контексті важливо формувати ціннісну пропозицію для різних цільових аудиторій — як внутрішніх, так і зовнішніх.

Серед ефективних інструментів нематеріальної мотивації можна виділити організацію корпоративних заходів, системи нагородження, програми професійного розвитку, забезпечення інформаційної прозорості та використання гнучких форм зайнятості. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності працею, розвитку персоналу та зміцненню організаційної ефективності.

Важливим аспектом є також політика управління звільненнями, яка може будуватися на принципах партнерства і підтримки. Підтримання позитивних відносин із колишніми працівниками, проведення завершальних інтерв’ю та дотримання етичних норм сприяють зміцненню репутації організації та підвищенню мотивації чинного персоналу.

Рекомендована література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу: http://confcv.at.a/forum/53-482-1.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / Л.М. Ільїч, О.В. Акіліна — К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. — 952 с
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р. А., Пазурець Г. І., Дудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. – 352 с.
8. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
9. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. / Г О. Сукрушева Розділ 6. Основи HR- менеджменту. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 560 с. Розділ 6, С. 141-170. Режим доступу: URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194
10. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. / Г О. Сукрушева Розділ 2 Управління людськими ресурсами та мотивація персоналу на основі зарубіжного досвіду. с. 37-71.
11. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2024. 64 с.
12. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Т. В. Воронько-Невіднича. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.

13. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2019, 355с.
14. www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України
15. www.rada.gov.ua – Верховна Рада України
16. www.ukrstat.gov.ua – Державний комітет України із статистики
17. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців
18. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту
19. www.expert.ua – український щотижневик «Експерт»

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Штейміллер Ірина Олексіївна
Панова Карина Ігорівна

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,78 Обсяг 2,472 Мб. Зам. № 404/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна