

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>

УДК 331.101.3

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## FORMATION OF THE REWARD SYSTEM AS A COMPONENT OF STAFF MOTIVATION MECHANISM

**Лугова Вікторія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

**Лебединська Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7110-5211>

**Чуркін Андрій Олександрович**

аспірант,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7784-1890>

**Luhova Viktoriia, Lebedynska Olena, Churkin Andriy**  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Метою статті є дослідження теоретичних засад та формулювання рекомендацій щодо формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу підприємства. Доведено, що система винагородження є важливою складовою механізму мотивації, яка забезпечує активне залучення персоналу та підвищення ефективності його діяльності. Визначено сутність та зміст системи винагородження персоналу, яка розглядається як сукупність матеріальних, і нематеріальних винагород, які забезпечують формування та розвиток конкурентоздатного, мотивованого на досягнення цілей підприємства персоналу. Така система має базуватися на сукупності наукових принципів та враховувати наукові доробки, які знайшли своє відображення у сучасних змістовних та процесних теоріях мотивації. Система винагородження буде ефективною за умови врахування актуальних потреб працівників та рівня їх задоволеності. Тобто система винагородження має бути заснована на використанні резервів мотиваційного впливу.

**Ключові слова:** мотивація, система винагородження, винагорода, принципи, резерви мотиваційного впливу.

The purpose of the article is to research the theoretical foundations and formulate recommendations for the formation of a reward system as a component of the personnel motivation mechanism. It has been proven that the reward system is an important component of the motivation mechanism, which ensures the active involvement of personnel and the improvement of the efficiency of their activities. The essence and content of the personnel reward system, which is considered as a set of material and non-material rewards that ensure the formation and development of competitive staff motivated to achieve the company's goals, is defined. Such a system should be based on a set of scientific principles: optimality, universality, timeliness, transparency, fairness, differentiation, compliance with the goals of the enterprise and employees, necessary diversity, guarantee, attainability, flexibility, progressiveness. When forming a reward system, one should take into account scientific developments that are reflected in modern substantive and process theories of motivation. The reward system will be effective if it takes into account the actual needs of employees and their level of satisfaction. That is, the reward system should be based on the use of reserves of motivational influence. For managers, the main reserves are professional development, acquisition of new knowledge and skills, salary, recognition and approval of work results, transparent evaluation of work. Additional reserves are the possibility of creative and personal growth, organizational structuring of work. For specialists, the main reserves are wages, recognition and approval of work results, a high level of responsibility, the possibility of creative and personal growth, the level of control over work, transparent evaluation of work. Additional – organizational structuring of work; leadership style; nature of relations with colleagues; nature of relations with management. The work proves that the formation of the employee reward system should combine economic, social-psychological, organizational-administrative and educational-professional aspects of reward.

**Keywords:** motivation, reward system, reward, principles, reserves of motivational influence.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу до ефективної праці є важливим напрямом управління персоналом на підприємстві. Лише мотивований працівник проявляє активність та ініціативність у досягненні поставлених перед ним цілей, застосовує свій творчий потенціал у трудовій діяльності. Для спонукання працівників до ефективної трудової діяльності роботодавцям необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці та на цій основі формувати систему винагородження від якості якої залежить досягнення головної мети механізму мотивації персоналу – гармонізації та взаємного задоволення потреб, інтересів працівників і підприємства. Незнання основ мотивації персоналу та брак, або економія коштів на винагородження персоналу є головними проблемами сучасних українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивація персоналу є актуальною темою теоретичних та прикладних досліджень, що підтверджується працями багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Науковці продовжують дискутувати стосовно понятійно-категоріального апарату мотивації, досліджують сучасні теорії мотивації, визначають та аналізують чинники, які впливають на мотивацію працівників, досліджують зв'язок мотивації, задоволеності працею та результативності (продуктивності) діяльності, тощо. Зокрема А. Рейзер, Я. Брендер-Ілан та З. Шиффер провели дослідження з метою оцінки впливу мотивації, емоцій та задоволеності роботою на продуктивність праці. Вони довели, що позитивні емоції та задоволеність роботою детермінують позитивний зв'язок між автономною мотивацією та продуктивністю, а негативні емоції та зниження задоволеності роботою формують негативні зв'язки між контрольованою мотивацією та продуктивністю праці [1]. В. Козловські здійснив аналіз рівня мотивації співробітників та дослідив взаємозв'язок рівня мотивації з результатами діяльності організації [2]. Також зарубіжні дослідники суттєву увагу приділяють винагородженню персоналу. З. Нур, Н. Наяз та В. Соланкі та ін. доводять важливість мотивації працівників і вплив програми винагородження та визнання на мотивацію і результативність виробництва [3]. Цікаве дослідження, пов'язане із впливом вербальної винагороди на мотивацію, провели Р. Хьюетт і Н. Конвей. Вони отримали дані, які свідчать про те, що виразність словесної винагороди є важливою

характеристикою її сприйняття працівниками та довели, що виразні словесні винагороди не рекомендовані для більш складних завдань, але можуть мати цінний мотиваційний вплив для простих завдань [4].

Вітчизняні науковці М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена та ін. суттєву увагу приділяють формуванню системи мотивації персоналу підприємства, також ними виділено фактори зростання продуктивності праці в мотиваційному механізмі [5]. Н. Болквандзе та Т. Гетьман у своїй роботі доводять важливість розуміння теоретичних аспектів мотивації, зокрема пропонують звернути увагу на теорію очікувань В. Врума, якою передбачається встановлення залежності між досягнутими результатами та винагородою та наводять правила, які покликані допомогти підвищити мотивацію співробітників компанії згідно цієї теорії [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Як показав аналіз літературних джерел [1–6] та власних досліджень [7], фактори, які мотивують працівників до ефективної праці, досить різноманітні, тому важливим є формування ефективної системи винагородження працівників, яка максимально буде враховувати їх. Важливим завданням формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу є пошук шляхів гармонізації потреб, інтересів і цілей підприємства та працівника. Значення та актуальність перелічених питань для управління вітчизняними підприємствами зумовили вибір мети та завдань дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження теоретичних засад та формулювання рекомендацій щодо формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу підприємства. Для її досягнення було вирішено такі завдання: уточнено сутність та зміст системи винагородження персоналу, принципи її формування; досліджено рекомендації щодо формування системи винагородження згідно сучасних теорій мотивації, запропоновано схему процесу створення системи винагородження працівників з врахуванням резервів мотиваційного впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал є основою організації. Таким чином, організація досягає своїх цілей лише тоді, коли співробітники сповнені рішучості працювати більш ефективно та сприяти досягненню цілей підприємства. Звичайно, така рішучість виникає через бажання досягти

особистих цілей за рахунок трудової діяльності. Сполучною ланкою між цими особистими цілями та цілями підприємства є винагорода. Згідно З. Нур, Н. Наяз та В. Соланкі та ін. «система винагороди працівників включає узгоджені стратегії організації, процедури та систему визнання працівника з точки зору його участі, навичок і потенціалу та їх ринкової вартості» [3, с. 8]. Автори зазначають, що саме система винагородження відіграє життєво важливу роль у забезпеченні залучення працівників, надаючи кожній людині найбільш відповідний мотиваційний фактор. Оскільки працівники мають різні потреби та цілі, керуються різними мотивами, чинники, які впливають на їх продуктивність, поведінку та відданість роботі також є різними. Отже розробка системи винагороди, яка задовольняє потреби кожного працівника, є надзвичайно важливою.

У понятійно-термінологічному словнику за авторством Г. Щокіна, М. Головатого та О. Антонюка, винагорода за працю – це «система гідної оцінки праці кожного працівника та персоналу загалом, яка склалася або лише складається в організації і охоплює матеріальні форми оплати за певну кількість та якість праці і види морального заохочення, суспільного визнання трудового внеску. Вона є вузловим пунктом соціального середовища, в якому стикаються, переплітаючись, соціальний статус, особисті та групові інтереси працівників, можливості задоволення їх різноманітних потреб з основною метою організації» [8, с. 47].

Н. Волкова, застосовуючи економічний підхід до визначення сутності винагороди, тлумачить її як «ренту людського капіталу, особливо його інтелектуальної складової. Оптимізація винагороди за працю є завданням роботодавця, який прагне максимізувати віддачу від людського капіталу своїх найманих працівників» [9, с. 32]. Тобто авторка зосереджує увагу лише на оплаті праці і ігнорує нематеріальні види винагородження персоналу. Погоджуємося, що матеріальний чинник відіграє вагомий роль при стимулюванні працівників, адже грошова винагорода здатна задовольняти не тільки людські потреби нижчого рівня, а й суттєво впливає на можливість задоволення потреб вищого рівня, тобто може забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху, однак не слід ігнорувати вплив на поведінку працівників внутрішньої мотивації та зовнішньої нематеріальної мотивації.

В. Лукашевич та С. Хомич розглядають винагороду, як інструмент мотивації поведінки людини, та зазначають, що вона спрямована на задоволення її внутрішніх і зовнішніх інтересів. Ефективність системи винагороди і управління персоналом організації залежить від рівня узгодженості особистих інтересів працюючих та бізнесу [10].

Система винагородження персоналу – це сукупність матеріальних, і нематеріальних винагород, які забезпечують формування та розвиток конкурентоздатного, мотивованого на досягнення цілей підприємства, персоналу. Тобто винагорода за працю базується на уявленнях працівників про те, що є для них бажаним, цінним, значущим.

Для того, щоб система винагородження забезпечувала поєднання потреби та цілей підприємства і працівників, вона повинна базуватися на принципах оптимальності, універсальності, своєчасності, прозорості, справедливості, диференційованості, відповідності цілям підприємства та працівників, необхідної різноманітності, гарантованості, досяжності, гнучкості, прогресивності.

Зазначені принципи відповідають сучасним поглядам на природу мотивації, які було виділено в результаті аналізу теорій мотивації (табл. 1).

Ефективність винагородження, на думку О. Чернушкіної, залежить як від об'єктивних умов (особливостей виробництва, трудових процесів, технологічний рівень виробництва, місце підприємства на ринку тощо), так і від суб'єктивних чинників (особливості сприйняття працівниками системи винагородження в залежності від структури їх потреб, цінностей та інтересів) [11]. Тобто система винагородження на кожному підприємстві буде унікальною, яка найбільшою мірою враховує специфічні риси самого підприємства, його зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

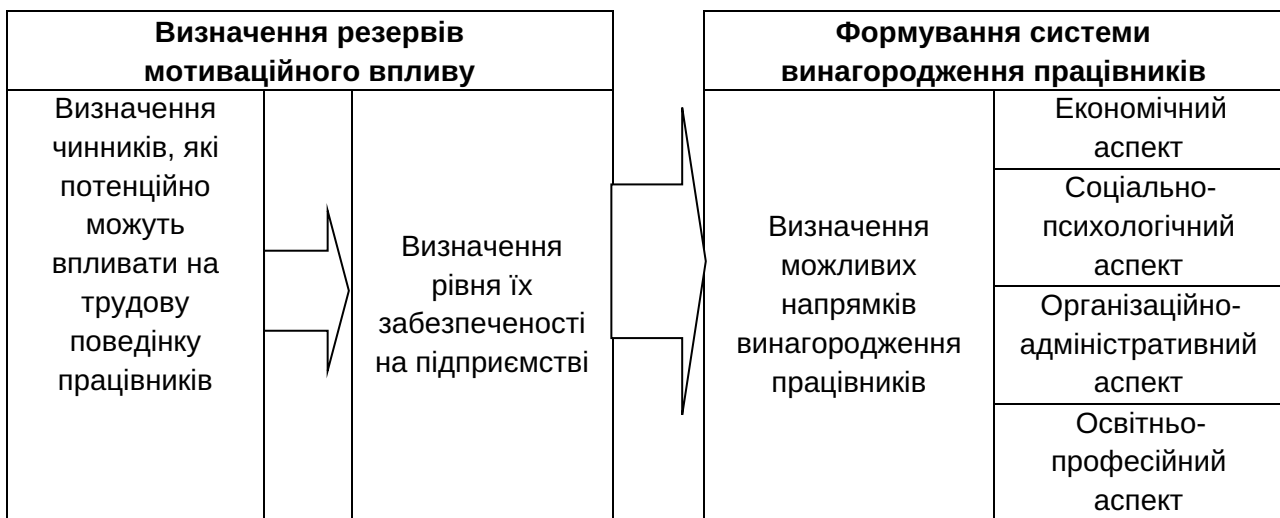
Виходячи з того, що винагорода – це все те, що працівник вважає значимим, цінним, вона повинна відповідати найбільш значимим його потребам і цілям. Причому визначені потреби і цілі не повинні бути абсолютно задоволеними. Тому пропонується при створенні системи винагородження працівників враховувати резерви мотиваційного впливу – нерезалізовані в даний момент можливості впливу на працівників, які можуть бути використані для підвищення їх трудової активності (рис. 1).

У попередніх дослідженнях авторів було виявлено такі основні і додаткові резерви [7]:

Таблиця 1

**Способи використання положень сучасних теорій мотивації при формуванні системи винагородження**

Способи застосування положень теорій	
<b>Змістовні</b>	Аналіз потреб працівників, визначення серед них найбільш критичних; створення умов найбільш повного задоволення вказаних потреб; внесення змін до системи винагородження відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб. Використання різних видів винагород з врахуванням того, що працівники намагаються задовольнити різний за складом і якістю комплекс потреб
<b>Процесні</b>	Оцінка відповідності винагород і потреб працівників, призначення винагород тільки за ефективну роботу; встановлення високих, але досяжних вимог і результатів для працівника; відстеження рівня самооцінки працівників, делегованих їм повноважень, їх професійних знань і навичок. Надання повної інформації працівникам щодо “правил”, за якими розподіляються винагороди; роз’яснення перспектив зростання винагород за зусилля; постійна підтримка двостороннього зв’язку з підлеглими. Встановлення перед працівниками цілей, які мають бути специфічними і вимірюваними, досяжними, доречними відносно основної роботи в організації і обмеженими в термінах їх досягнення; має бути сильний зв’язок між досягненням цілі і винагородами



**Рис. 1. Схема процесу формування системи винагородження працівників з врахуванням резервів мотиваційного впливу**

– для керівників основними резервами є підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці; додатковими резервами є можливість творчого і особистого зростання, організаційне структурування роботи.

– для спеціалістів основні резерви – заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці, додаткові – організаційне структурування роботи; стиль керівництва; характер відносин з колегами; характер відносин з керівництвом.

Кожен з цих показників відображає певний аспект взаємодії між працівником і підприємством: економічний, соціально-психологічний, організаційно-адміністративний та освітньо-професійний. Переваги такого підходу до винагородження в тому, що спільний вплив різних видів винагород підсилює ефект від їх використання та дозволяє проявляти гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб.

**Висновки.** Одним з найважливіших елементів соціально-економічного механізму мотивації працівників є система винагородження. Формування такої системи передбачає використання широкого спектру винагород: економічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних та освітньо-

професійних. Комплексне застосування всіх видів винагородження підсилює ефект від їх використання та дозволяє проявляти гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб працівників. За допомогою системи винагородження, яка має бути індивідуальною для кожного підприємства, можна управляти

трудою поведінкою персоналу, поєднуючи інтереси працівників і підприємства. Послідовність та системність впровадження заходів щодо формування і розвитку механізму мотивації може бути забезпечена за допомогою створення програми мотивації, що є метою подальших досліджень авторів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Reizer A., Brender-Ilan Y. and Sheaffer Z. Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*. 2019. Vol. 34 No. 6, pp. 415–428. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>.
2. Kozłowski W. Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise. *Olsztyn Economic Journal*. 2020. Vol. 15 (3). P. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.31648/oej.6539>.
3. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*. 2020. Vol. 4(2). P. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>.
4. Hewett R., Conway N. The undermining effect revisited: The salience of everyday verbal rewards and self-determined motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2016. Vol. 37(3). P. 436–455.
5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
6. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компанії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>.
7. Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N., Churkin A. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. 2022. № 21 (1). P. 36–42.
8. Управління людськими ресурсами (понятійно-термінологічний словник) / ред. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В. та ін. Київ : МАУП, 2006. 496 с.
9. Волкова Н. В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4 (9). С. 31–36.
10. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 54–66.
11. Чернушкіна О. О. Заохочення за трудові заслуги у системі винагородження працівників. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2012. Ч. 1. № 1 (172). С. 45–49.

#### REFERENCES:

1. Reizer A., Brender-Ilan Y. and Sheaffer Z. (2019) Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 34 No. 6. 415–428. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>.
2. Kozłowski W. (2020) Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise. *Olsztyn Economic Journal*. Vol. 15 (3). P. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.31648/oej.6539>.
3. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. (2020) Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*. Vol. 4(2). P. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>.
4. Hewett R., Conway N. (2016) The undermining effect revisited: The salience of everyday verbal rewards and self-determined motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 37(3). P. 436–455.
5. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Zelena M. I., Bazaliiska N. P., Chernushkina O. O. (2020) Formuvannya motyvatsii personalu pidpriemstva [Formation of the company personnel motivation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. Vol. 3. P. 239–247. (in Ukrainian)
6. Bolkvadze N., Hetman T. (2020) Suchasni metody motyvatsiyi personalu IT-kompaniyi [Modern methods of motivating IT company personnel]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeyskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. Vol. 22. P. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>. (in Ukrainian)

7. Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N., Churkin A. (2022) Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. Vol. 21 (1). P. 36–42.
8. Upravlinnya lyudskymy resursamy [Management of human resources] (2006) (ponyatiyno-terminolohichnyy slovnyk) / red. Shchokin H. V., Holovatyy M. F., Antonyuk O. V. ta in. Kyiv: MAUP. 496 p. (in Ukrainian)
9. Volkova N. V. (2013) Vynahorodzhennya za pratsyu yak faktor realizatsiyi lyudskoho kapitalu [Compensation for work as a factor in the realization of human capital]. *Ekonomika: realiyi chasu*. Vol. 4 (9). P. 31–36. (in Ukrainian)
10. Lukashevych V. M., Khomych S. A. (2017) Vynahoroda yak suttyevyy chynnyk zmistu kontseptsiyi upravlinnya personalom. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*. Vol. 4. P. 54–66. (in Ukrainian)
11. Chernushkina O. O. (2012) Zaokhochennya za trudovi zasluhy u systemi vynahorodzhennya pratsivnykiv [Incentives for labor merits in the system of rewarding employees]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu im. Volodymyra Dalya*. Part. 1. Vol. 1 (172). P. 45–49. (in Ukrainian)