

## **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Наукові праці МАУП, 2006, вип. 1(13), с. 63–68

*Розглянуто механізм стимулювання праці як сукупність об'єктів стимулювання на макро- і мікрорівнях. На підставі компаративного аналізу моделей стимулювання праці в різних соціально-економічних системах обґрунтовані напрямки вдосконалення стимулювання праці в сучасних умовах. Встановлена роль держави у цьому процесі. Розглянуто питання про оцінювання ефективності стимулювання праці.*

Причинами, які визначають участь людини в роботі, є її бажання, можливості і кваліфікація, але особливу роль відіграє мотивація. У процесі мотивації трудової діяльності задіяні потреби і мотиви. У рамках мотивації, крім потреб, беруть участь ціннісні орієнтації, погляди, переконання. Людина здійснює конкретні дії під тиском на неї різноманітних внутрішніх і зовнішніх сил, що складають мотивацію. Сукупність цих сил викликає у людей неоднакові реакції. Сучасним керівникам дуже важливо зрозуміти, що шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Завдяки знанням того, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви впливають на її дії, можна розробити ефективну систему мотивації і стимулювання цього процесу. У зв'язку з цим необхідно з'ясувати, як виникають або чим викликані ті чи інші мотиви, як і якими засобами вони можуть бути приведені в дію, щоб досягти активної продуктивної діяльності.

Аналіз науково-практичної літератури дає змогу дійти висновку, що розгляду питань мотивації вчені приділяють значну увагу, особливо конкретним методичним засадам, однак менше розроблені практичні аспекти ефективності матеріальної складової мотивації. У деяких публікаціях здебільшого розглядається питання відповідності мотивів завданням виробничого процесу. Питання мотивації трудової діяльності широко висвітлювали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені — Афонін А. С., Волгін М. А., Здравомислов А. Г., Дмитренко Г. А.,

Ковальов В. І., Колот А. М., Нельга А. В та ін. [1, 235; 2, 538; 3, 216; 4, 262].

Соціологічна спрямованість проблем мотивації підприємницької діяльності викладена у наукових працях Агеєва А. І., Друкера П., Пахомова Ю. М., Пилипенка В. Є., Соболя С. Н., Червякова В. В., Чередниченка В. А., Шапіто В. Д. Питання праці та трудової діяльності розглядаються у працях Арсеєнка А. Г., Вебера М., Верховіна В. І., Заславської Т. І., Рявкіної Р. В., Суїменка С. І., Штомпки П., Ясперса К.

У більшості праць зазначено, що засобом для спонукання людей до ефективної діяльності є застосування винагород. Термін “винагорода” має ширший зміст, ніж просто гроші або задоволення, з якими найчастіше це слово асоціюється. Винагорода — це все, що людина вважає цінним для себе, але поняття цінності для кожної людини має специфічний відтінок, а отже, по-різному оцінюються винагорода та її відносна цінність в літературних джерелах.

Розглянемо методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності системи преміювання працівників на підставі встановлення мотивів, що спонукають їх до результативної (продуктивної) трудової поведінки та діяльності.

Змістовні теорії мотивації насамперед намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу та змісту роботи. На формування підґрунтя сучасних концепцій мотивації найбільше впливали праці Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеланда. Саме вони стали базою для формуван-

ня різних концептуальних підходів стосовно процесу мотивації трудової діяльності працівників.

Трудова діяльність, незалежно від способу, засобів і результатів праці, характеризується низкою загальних властивостей: функціонально-технологічним набором трудових операцій, пов'язаних з робочим місцем та технологічним процесом; набором відповідних якостей суб'єктів праці, зафіксованих у професійних, кваліфікаційних та посадових характеристиках; матеріально-технічними умовами й просторово-часовими рамками організації виробництва; способом організаційно-технологічного та економічного зв'язку суб'єктів праці із засобами й умовами їх реалізації; нормативно-алгоритмізованим способом організації, за допомогою якого формується поведінкова матриця індивідів, задіяних у виробничий процес (тобто організаційно-управлінською структурою).

Трудова поведінка — це індивідуальні та групові дії, які характеризують спрямованість та інтенсивність реалізації людського фактора у виробничій діяльності. Це свідомо регульований комплекс дій та вчинків працівника, пов'язаних зі збігом професійних можливостей та інтересів з діяльністю виробничої організації.

Структуру трудової поведінки можна подати у такий спосіб:

- циклічно повторювані дії, однотипні за результатом, які відтворюють стандартні статусно-ролеві ситуації або стани;
- маргінальні (від лат. *marginalia* — що знаходяться на краю) дії та вчинки, які формуються у фазах перехідного стану від одного статусу до іншого;
- поведінкові схеми та стереотипи, зразки поведінки, які часто зустрічаються;
- дії, що ґрунтуються на раціоналізованих значенневих схемах, переведених у стан стійких переконань;
- дії, що відбуваються під тиском тих або інших обставин;
- спонтанні дії та вчинки, зумовлені емоційним станом;
- усвідомлене або неусвідомлене повторення стереотипів масової та групової поведінки;
- дії та вчинки як трансформація впливу інших суб'єктів, що застосовують різні форми примусу та переконання.

Трудову поведінку можна диференціювати за наступними ознаками: предметно-цільовою спрямованістю; глибиною просторово-часової перспективи досягнення визначеної мети; контекстом трудової поведінки, тобто комплексом стійких

факторів виробничого середовища, суб'єктів і систем комунікації, у взаємодії з якими розгортається все різноманіття вчинків та дій; методами і засобами досягнення конкретних результатів залежно від предметно-цільової спрямованості трудової поведінки та її соціокультурних зразків; глибиною і типом раціоналізації, обґрунтуванням конкретної тактики та стратегії трудової поведінки і т. ін.

Отже, трудова поведінка відображає функціональний алгоритм виробничого процесу і являє собою поведінковий аналог трудової діяльності; є формою пристосування працівника до вимог та умов технологічного процесу й соціального оточення; є динамічним проявом соціальних стандартів, стереотипів і професійних установок, які інтернаціоналізовані індивідом у процесі соціалізації та конкретного життєвого досвіду; відображає характерні риси особистості працівника; є визначеним способом і засобом впливу людини на навколишнє виробниче і соціальне середовище.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішньою та зовнішньою. Внутрішню винагороду дає сама робота — це почуття досягнення результату, змістовності і значущості виконуваної роботи, почуття самоповаги. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди — створення відповідних умов роботи і точної постановки завдання. Зовнішня винагорода спричинюється не самою роботою, а дається від імені організації. Приклади зовнішніх винагород: підвищення зарплати, просування службовими сходами, поліпшення службового статусу і престижу, формування через подяки колективного визнання працівника, додаткові винагороди (додаткова відпустка, користування службовим автомобілем, оплата певних витрат і страховки).

Щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати внутрішні та зовнішні винагороди з метою підвищення трудової активності персоналу, адміністрація передусім повинна встановити потреби працівників.

Таким чином, організацію винагороди, як складової мотивації, можна визначити як процес спонукання кожного працівника та всіх членів колективу до активної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. При цьому важливу роль відіграє стимулювання, яке формує у кожного працівника розуміння сутності і значення винагороди у процесі праці, створює сприятливі соціально-трудова відносини, характерні для ринкових умов.

Стимулювання, впливаючи на людину, спонукає її до конкретних дій за допомогою сформованих в її свідомості мотивів. Мотив — потреба, яка стала настільки важливою, що змушує людину шукати шляхи і засоби її задоволення. Удосконалення стимулювання праці в перехідний період визначається основними змінами, які відбуваються у суспільстві, тобто змінами науково-технологічних, економічних, соціально-політичних умов, організації господарської діяльності.

Механізм стимулювання праці постійно динамічно розвивається. На нього суттєво впливають фактори:

- структура суспільного виробництва і характер її розвитку;
- домінуючі відносини власності;
- характер, зміст праці і способи її організації;
- підвищення якості робочої сили;
- підвищення добробуту людей;
- ступінь впливу державного регулювання на процес праці;
- процеси глобалізації тощо.

Особливу роль в удосконаленні системи стимулювання праці в перехідній економіці відіграє держава:

1) держава, виконуючи функцію ініціатора інституціональних перетворень, бере участь у формуванні нової системи стимулів, адекватної конкретному періоду (наприклад, організовує систему пенсійного забезпечення, соціального страхування на випадок безробіття, встановлює мінімальний рівень заробітної плати, прожиткового мінімуму тощо);

2) держава як розробник макрополітики визначає загальні економічні умови, які слугують стимулами або антистимулами на мікрорівні;

3) держава як суб'єкт господарювання з налагодженою системою стимулювання є базою для розробки і функціонування системи стимулювання у приватному секторі.

Загальні принципи побудови моделі стимулювання праці мають конкретизуватися на мікрорівні. Суб'єкти стимулювання, тобто ті, хто розробляє систему стимулювання для досягнення своєї мети, підбирають виконавців, надають їм робочі завдання, формують умови для одержання винагороди (стимулу) і здійснюють видачу цієї винагороди. Важливим моментом стимулювання є створення сприятливих умов для реальної роботи, виконання якої буде підставою для одержання винагороди. Зв'язок між роботою і стимулом опосередковується показниками, якими вимірю-

ються витрати праці (конкретні ціни, розцінки, тарифи), що використовуються для розрахунку загального розміру винагороди.

Наприклад, у США традиційно існують три види оплати найманої праці: погодинна заробітна плата робітників, річна платня службовців, одноразова винагорода адміністративних керівників [7, 402]. Однак американські компанії постійно шукають нові форми оплати праці, стимулюючи її продуктивність і якість, а також зниження виробничих витрат. Усе частіше погодинна оплата праці використовується в поєднанні з гнучкими формами оплати. При цьому нарівні з “твердою” заробітною платою передбачається винагорода за результатами роботи на принципах пайової участі працівників у прибутках компанії з урахуванням їхньої індивідуальної кваліфікації та особистого трудового внеску. Така система оплати праці не тільки спонукає їх до високої продуктивності, а й ставить їх заробіток в залежність від успіхів компанії. Гнучкі форми оплати праці все ширше впроваджуються у промисловому секторі, в банківській системі, у сфері послуг і охорони здоров'я.

Наприклад, автомобільна компанія “Лінкольн” виплачує своїм робітникам і службовцям як заробітну плату за виконану конкретну роботу, так і додаткову річну винагороду, величина якої залежить від особистої кваліфікації і творчої активності працівників, а також від якості виконаної ними роботи. Річна винагорода дорівнює в середньому 97 % заробітної плати за рік. Завдяки такій політиці стимулювання впродовж останніх 40 років в компанії “Лінкольн” практично немає плинності кадрів, а продуктивність праці в компанії у 3 рази вище, ніж на аналогічних підприємствах [6, 112].

Сьогодні країни з розвинутою ринковою економікою застосовують дві категорії методів стимулювання: методи, які підносять престиж організації; методи, які підвищують високу продуктивність та якість праці. Стимули першої категорії забезпечують підбір і закріплення найкваліфікованіших кадрів, а стимули другої категорії підтримують високий рівень віддачі живої та уречевленої праці.

До стимулів першої категорії належить наявність в компанії додаткових форм оплати праці, таких як відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні каси, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь у прибутках (незалежно від показників праці), вищий рівень оплати праці, престиж компанії, висока кваліфікація працівників.

До стимулів другої категорії належать будь-які види преміювання у формі прямих грошових виплат або відрахувань, підвищення заробітної плати, просування вгору службовими сходами. До цих стимулів також належать всі види морального стимулювання.

Досвід свідчить, що в сучасних умовах найефективнішими є такі методи стимулювання спеціалістів і керівників:

- володіння частиною акцій компанії, що розвивається, і особливо процвітаючої;
- велика відповідальність, підтверджена відповідною посадою, керівництво спеціалізованими програмами;
- участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад в роботі комітету груп планування;
- грошові винагороди, переважно одноразове преміювання за результати конкретного проекту, а також підвищення заробітної плати за результатами праці [5].

Підкреслимо, що серед зазначених найефективніші перші три види стимулів. Вони не потребують великих грошових витрат з боку підприємця, але водночас для компанії особливе значення має ефективне преміювання працівників, що займають найважливіші посади: директорів, керівників великих підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та ін. Як правило, в зарубіжних компаніях розмір премії коливається від 10 до 50 % окладу залежно від посади. Деякі фірми, однак, виплачують керівникам вищої ланки премії в розмірі окладу [2].

Аналіз національних моделей стимулювання праці (японської та західно-американської) дав можливість виокремити особливості формування національної системи стимулювання праці. Використання одних і тих самих стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, ротація робочих місць тощо), але різних підходів, методів, механізмів, співвідношень між матеріальними, моральними і соціальними стимулами сприяє формуванню різних моделей стимулювання, які постійно динамічно розвиваються (таблиця).

Вивчення і використання позитивного досвіду розвинених країн має величезне значення для країн, які проходять етап трансформації господарської системи.

Механізм стимулювання праці в Україні нині тільки формується і перебуває на етапі динамічного еволюційного розвитку. Еволюція системи стимулювання праці відбувається у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, зі зміною його структури. На

### Особливості властивостей моделей стимулювання

Властивості	Західно-американська модель	Японська модель
Стимулювання, спрямоване на:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результати праці;</li> <li>• виконавчу дисципліну</li> </ul>	ставлення до праці, здатність виявляти виробничі проблеми і подавати відповідні раціоналізаторські пропозиції
Політика підбору кадрів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вільний вхід, вихід;</li> <li>• наймання, штрафування робітників;</li> <li>• перевага кваліфікації робітника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• закритий вхід-вихід;</li> <li>• ретельне відсіювання;</li> <li>• морально-етичні якості робітника, здатність до навчання, до швидкої адаптації</li> </ul>
Витрати на працю:	гнучкі, зазнають впливу ринку	високі, постійні
Формування базового фонду оплати праці:	використання базових кваліфікаційних тарифів, розрядів	залежить від стажу, ієрархії посад, статусів
Сприйнятливості до нових технологій:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання машинного обладнання;</li> <li>• конфлікт між робітниками і технологіями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання можливостей людини;</li> <li>• преміювання за впровадження нових технологій</li> </ul>
Соціальне партнерство та його суб'єкти:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• принципи протиріччя;</li> <li>• держава, робітники, роботодавці</li> </ul>	обмеженість конфліктів між керівництвом і робітниками; громадськість, робітники, роботодавці
Соціальні наслідки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока плинність робочої сили;</li> <li>• слабка задоволеність працею;</li> <li>• низька схильність до технологічних змін;</li> <li>• мала винагорода за оволодіння новими навичками;</li> <li>• висока вартість інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низька плинність робочої сили;</li> <li>• висока відданість фірмі;</li> <li>• зацікавленість, зумовлена зростанням зайнятості;</li> <li>• кадрова ротація, репутація, внутрішньо-фірмове навчання;</li> <li>• низька вартість інновацій</li> </ul>

характер формування механізму стимулювання праці впливають такі чинники:

- низький рівень виробничих сил;
- наявність безробіття;
- зростаюча нерівномірність регіонального соціально-економічного розвитку країни,

протиріччя, що виникають між окремими регіонами;

- низький рівень життя більшості населення країни;
- процес глобалізації та інтенсифікації мікрогосподарських зв'язків.

Трудова діяльність в Україні передусім жорстко матеріально мотивована. Праця зараз є головним засобом виживання, засобом задоволення основних матеріальних потреб багатьох українців. Разом з економічними все ще мають місце адміністративні і політико-адміністративні методи спонукання до праці. Діюча модель стимулювання, базою якої є заробітна плата, потребує застосування додаткових матеріальних, моральних, навіть соціальних стимулів. Основний напрямок формування механізму стимулювання праці в Україні – розробка ринкової системи стимулювання з урахуванням національних особливостей, яка б забезпечила зростання ефективності економіки. З метою підвищення ефективності виробництва на сучасних українських підприємствах бажано використовувати гнучку систему оплати праці, за якої працівник “набирає” пільги на суму, визначену адміністрацією підприємства. Такий “пакет” пільг працівник вибиратиме раз на рік, причому він не може переглядатись до завершення цього строку, за винятком спеціально передбачених випадків. Крім того, в умовах нестабільної економічної ситуації для кожного підприємця важливо серед багатьох інших вибрати ту систему преміювання, яка найбільше впливатиме на підвищення трудової активності персоналу. На жаль, більшість українських роботодавців нині не приділяють великої уваги цьому питанню. Економічна доцільність системи преміювання загалом являє собою співвідношення реально отриманого ефекту в результаті дії системи преміювання та витрат, що пов'язані з виплатою премії. Система преміювання буде економічно ефективною, коли вона цілком відповідатиме меті преміювання, забезпечуватиме виконання показників діяльності окремих підрозділів та підприємства загалом, сприятиме підвищенню трудової активності персоналу.

Для впровадження ефективної системи преміювання як додаткової оплати праці необхідно проаналізувати діючу систему стимулювання, структуру заробітної плати різних категорій працівників, а потім розрахувати наступні показники: питому вагу премії в заробітній платі, відсоток премії до основної заробітної плати, співвідношення (у відсотках) досягнутого рівня продуктивності праці до рівня заробітної плати, а також

оцінити ефективність впливу преміювання на основні показники діяльності фірми (підприємства). Особливо варто звернути увагу на співвідношення темпів зростання заробітної праці і темпів продуктивності праці. Бажано відслідковувати коефіцієнт випередження – відсоток приросту продуктивності праці на кожний відсоток приросту заробітної плати, оскільки від нього значною мірою залежить економічна доцільність преміювання. Таким чином можна встановити чітку залежність зростання фонду оплати праці від досягнутих результатів господарської діяльності. На нашу думку, відстеження такої залежності дасть змогу віднайти шлях кращого використання коштів, що йдуть на оплату праці, а це, у свою чергу, сприятиме вирішенню питання диференціації заробітної плати, а також виведенню з тіні реальної заробітної плати.

Економічний ефект від зміни рівня продуктивності праці не має безпосереднього грошового виміру і визначається такими показниками:

- умовно-постійні витрати на одиницю продукції;
- маса прибутку, пов'язана зі зміною обсягу виробництва;
- фонд заробітної плати.

Головним критерієм оптимальності та ефективності є перевищення отриманої економії витрат над сумою фактично виплаченої премії. Цього можна досягти в тому разі, коли розмір премії економічно обґрунтований. Важливою умовою при цьому є правильність розподілу преміального фонду за окремими групами працівників та співвідношення розмірів їхніх премій.

У зростанні трудової активності персоналу важливу роль відіграє система підвищення окладів інженерно-технічним працівникам у міру зростання їхньої професійної майстерності. Такий підхід застосовується промисловими корпораціями до співробітників проектно-конструкторських і дослідницьких відділів, академічного персоналу, бо від ступеня їхньої кваліфікації залежить рівень науково-технічних розробок, а отже, конкурентоспроможність підприємства. При використанні такої системи інженерний персонал поділяється на кілька категорій відповідно до встановленої кваліфікаційної шкали [2].

Таким чином, удосконалення методів стимулювання може йти у двох напрямках: створення преміальних систем, що забезпечують певний рівень продуктивності праці та високу якість продукції; надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників і стилю їхнього життя. Подібні

пільги не стимулюють зростання продуктивності праці, однак сприяють залученню в компанію найкваліфікованіших кадрів та їхньому закріпленню, що опосередковано впливає на результативність праці, забезпечує конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах.

На підприємствах, у фірмах і компаніях, які впевнено розвиваються в сучасних економічних умовах, доцільно використовувати систему надання соціальних пільг працівникам. Така система передбачає оплату проїзду до місця роботи, оплату харчування, надання путівок на відпочинок і лікування зі знижкою, надання безкоштовних путівок як премії, оплату лікування у стаціонарах для працівників і членів їхніх родин, виділення коштів для купівлі ліків, оплату витрат на утримання дітей у дитячих установах, надання безплатної матеріальної допомоги, організацію дитячих свят з подарунками. У додатковий перелік можуть також входити оплата комунальних витрат, надання тимчасового житла, оплата авіаквитків у туристичних поїздках, оплата витрат за передплатою на періодичні видання. Є й інші соціальні пільги, які фірми визначають виходячи з наявних матеріальних ресурсів.

Отже, розвиток і формування ринкових відносин свідчать про те, що мотивацію треба сприймати як імовірнісний процес. Чинник, який мотивує людину в конкретній ситуації, може серйозно впливати на результативність виробництва, за-

безпечувати певний рівень ефективності, підвищувати конкурентоспроможність підприємства (фірм, компаній) в ринкових умовах. У зростанні трудової активності важливу роль відіграють соціальні пільги, пакет яких містить різноманітні пропозиції для різних категорій працівників. Щоб розробити механізм мотивації, необхідно ретельно розглянути численні аспекти поведінки і параметри навколишнього середовища, а на підставі цього створити ефективну систему стимулювання працівників.



### Література

1. **Афонин А. С.** Основы мотивации персонала. — К.: МАУП, 1998.
2. **Волгин Н. А., Волгина О. Н.** Оплата труда. Японский опыт и российская практика. — М.: Изд-во МГУ, 2005.
3. **Дмитренко Г. А., Колпаков В. М.** Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 1998.
4. **Колот А. М.** Мотивация персонала. — К.: Вид-во КНЕУ, 2005.
5. **Никифорова А. А.** Оплата за производительность труда // Труд за рубежом. — 1996. — № 3. — С. 51–65.
6. **Проскураков В. М., Луганов К. Ю.** Производительность и оплата труда: факторы роста и мера соотношения. — М.: Экономика, 1986.
7. **Чингос П.** Оплата по результату (из опыта оплаты труда персонала в США). — М.: Диалектика, 2004.

*The mechanism of stimulation of labour is considered as an aggregate of objects of stimulation on macro- and micro levels. On the basis of comparative analysis of models of stimulation of labour in different socio-economic systems are grounded directions of perfection of stimulation of labour in modern terms. The set role of the state in this process. And also a question is considered about estimation of efficiency of stimulation of labour.*

Надійшла 3 березня 2006 р.