

УДК 658.3.014.1

СУЧАСНІ МОДЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**Салова Н.А., аудитор, САР, ІАВ (А) ТОВ «Аудиторська компанія «ПСП Аудит»****Салова Н.А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства.**

Зроблено аналіз і наведено короткий огляд теоретичних напрацювань вчених (філософів, психологів, економістів) стосовно проблем мотивації праці: від найдавніших теорій досягнення щастя до сучасних економічних теорій мотивації персоналу в умовах ринкової економіки. Визначено основні напрямки розвитку науково-теоретичних підходів до проблеми мотивації в сучасному світі, в залежності від стану економіки, рівня соціальної, побутової, культурної сфери та прийнятих принципів, моделей поведінки людини в певному соціально-етнічному середовищі. Сформульовано основну відмінність між поняттями «мотив» і «стимул». Розглянуто основні положення, переваги та недоліки сучасних моделей системи мотивації праці, широко використовуваних на практиці, зокрема: американської, японської та європейської. Наведено особливості окремих колективних і індивідуальних систем оплати праці кожної з наведених моделей, в залежності від критеріїв оцінювання результатів роботи, закладених в основу кожної з таких систем. Здійснено аналіз чинного трудового і кадрового законодавства України з метою визначення наявності в ньому переважаючих ознак певної моделі чи приналежності до однієї з вищенаведених моделей системи мотивації. Обґрунтовано об'єктивну необхідність впровадження вітчизняними суб'єктами господарювання сучасних моделей систем мотивації праці з урахуванням економічних, суспільних, політичних умов розвитку держави та національних особливостей українських працівників.

Salova N. Modern models of personnel stimulation.

The author has done an analysis and a short review over theoretical works of scientists (philosophers, psychologists, economists) concerning the problems of labour motivation: from the oldest theories of happiness achievement to the modern economic theories of personnel motivation under market economy conditions. Basic directions of development of theoretical approaches to the problem of motivation in the modern world were determined, depending on the state of economy, level of socially-ethnic, cultural sphere and accepted principles, models of people behavior in a certain social environment. In the article was determined the main difference between the terms «motive» and «stimulus». The author has reviewed substantive provisions, advantages and disadvantages of modern models of labour motivation system, which are widely used in American, Japanese and European practice. Also in the article were defined some collective and individual remuneration systems of each listed models, depending on the evaluation criteria of work results, which are the basis of such systems. The analysis of current labour legislation of Ukraine was done in order to determine the presence of prevailing signs of certain model or its belonging to one of the above-mentioned models of motivation system. The author has substantiated objective necessity of introduction of modern models of motivation systems by the domestic economic entities taking into account economic, social and political conditions of the state and national peculiarities Ukrainian workers.

Салова Н.А. Современные модели стимулирования персонала предприятия.

Проанализирован и приведен короткий обзор теоретических наработок ученых (философов, психологов, экономистов) относительно проблем мотивации труда: от самых давних теорий достижения счастья до современных экономических теорий мотивации персонала в условиях рыночной экономики. Определены основные направления развития научно-теоретических подходов к проблеме мотивации в современном мире, в зависимости

от состояния экономики, уровня социальной, бытовой, культурной сферы и принятых принципов, моделей поведения человека в определенной социально-этнической среде. Сформулировано основное отличие между понятиями «мотив» и «стимул». Рассмотрены основные положения, преимущества и недостатки современных моделей системы мотивации труда, широко используемых на практике, в частности: американской, японской и европейской. Приведены особенности отдельных коллективных и индивидуальных систем оплаты труда каждой из приведенных моделей, в зависимости от критериев оценивания результатов работы, заложенных в основу каждой из таких систем. Осуществлен анализ действующего трудового и кадрового законодательства Украины с целью определения наличия в нем преобладающих признаков определенной модели или принадлежности к одной из вышеприведенных моделей системы мотивации. Обоснована объективная необходимость внедрения отечественными субъектами хозяйствования современных моделей систем мотивации труда с учетом экономических, общественных, политических условий развития государства и национальных особенностей украинских сотрудников.

Постановка проблеми. Зарубіжний досвід показує, що питання трудової мотивації є не тільки питанням економічного стимулювання працівника – виплати йому заробітної плати, а і в значній мірі питанням його внутрішніх мотивів діяльності, соціального, культурного рівня розвитку середовища, в якому функціонує підприємство та загальноприйнятих в певному соціально-трудовому середовищі принципів, моделей діяльності та стандартів поведінки особи. Питання мотивації персоналу в сучасних умовах економічного стану України, коли констатується спад економіки, має місце криза неплатежів, коли значна кількість підприємств усвідомлює необхідність скорочення штату, зменшення витрат на оплату праці та при цьому, намагається зберегти висококваліфікованих співробітників, є об'єктивною необхідністю. А тому, запровадження сучасних систем мотивації можна з впевненістю вважати важливим аспектом економічної стратегії українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації людської діяльності почали розглядатись ще за часів античної Греції відомими філософами: Сократом та Аристотелем. Саме вони запропонували перші соціально-філософські ідеї щодо першопричини дії будь-якої особи. Сократ побудував свій процес мотивації, поєднавши чотири складові [1, с.109]: досягнення блага (фізичне і духовне здоров'я; розумові здібності; мистецтва і науки); доброчесність: самовладання, хоробрість, справедливість; моральні дії – дії відповідно до принципів; щастя – досягнення бажаної мети. Аристотель також запропонував чотири різні види причин, спонукаючих до дії: рушійна (стимули і мотиви), цільова (досягнення блага), формальна (гіпотези і теорії поведінки) і матеріальна (основа поведінки - робота мозку) [1, с.282]. В середньовічні часи питання мотивації також цікавило, зокрема, Хому Аквінського, який вважав основним мотивом для дії - бажання особи самореалізуватись в суспільстві, а в епоху Відродження - Миколу Кузанського, мотивація особи для якого – це перш за все постійна потреба людини в пізнанні себе та оточуючого світу [2, с.66-67]. Однак, вперше термін «мотивація» використав А. Шопенгауер в статті «Чотири принципи достатньої причини», пояснюючи психологічні причини поведінки людини [3, с. 46]. У 1943 році відомий психолог [Абрахам Маслоу](#) висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром [потреб](#). Він спробував об'єднати вже існуючі теорії в одну, побудувавши відому «піраміду Маслоу». І, як не дивно, саме зазначена теорія вченого - психолога поклала основу для розвитку окремого науково - економічного напрямку під назвою «Мотивація персоналу» [4, с.364].

Проблемою мотивів, мотиваційної сфери діяльності і поведінки займалися провідні зарубіжні учені: В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак Клелланд, Д. Портер, Х. Хекхаузен та ін. У вітчизняній науці ця проблема отримала освітлення в працях М. Вольського, Г. Цехановецького, М. Туган-Барановського, Колота А.М. та ін.

Метою статті є аналіз основних напрямків сучасних моделей стимулювання персоналу.

Викладення основного матеріалу. Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, що є стимулом групи працівників, до діяльності щодо досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб. Головні важелі мотивації — стимули і мотиви. Під стимулом розуміється матеріальна винагорода певної форми, зокрема: заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.

Отже, мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень.

На сьогодні, існуючі методи мотивації праці умовно можна поділити на три моделі: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та оригінальні підходи до мотивації персоналу.

Американська модель мотивації працівника має в основі заробітну плату з різноманітними видами премій. Для даної моделі характерне поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, а також встановлення норми виробітку в натуральному виді, та в разі її невиконання, робота продовжується до досягнення норми. Денний заробіток працівника при застосуванні американської моделі визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, тому що, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця [5, с.161].

В американській системі широко використовується колективна система заохочення типу «Скенлон». При застосуванні системи «Скенлон» між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У випадку прибуткової роботи підприємства і створення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так як представлено на рисунку.

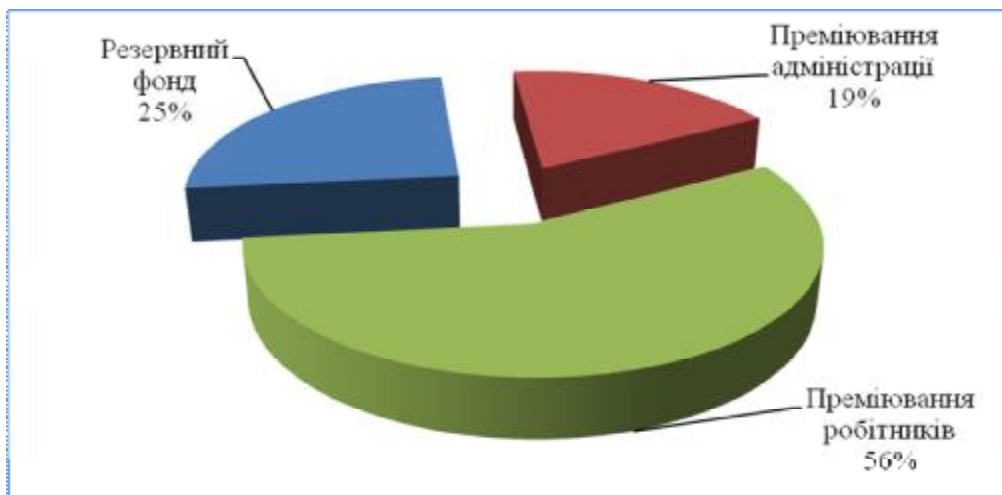


Рисунок 1. Розподіл преміального фонду за американською системою «Скенлон»

Як свідчать дані рисунку премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства.

Останнім часом широке розповсюдження знайшла система оплати праці, в якій заробіток залежить не від кінцевого результату роботи, а від рівня зростання кваліфікації і числа освоєних професій. За кожну нову спеціальність працівник отримує певну кількість балів, яка впливає на надбавку до заробітної плати. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень

майстерності по кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями. Основні переваги, даної системи виявляються в процесі впровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому, помітно поліпшуються внутрішньовиробничі відносини, підвищується якість роботи, зростає рівень виробництва, знижуються загальні витрати і затрати праці на виготовлення одиниці продукції. Переважна кількість американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. Важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм США має надання працівникам лікарняних послуг.

Зовсім інший напрям має японська модель мотивації праці. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом.

Також у японській моделі використовуються синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками - вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці складають основу для визначення величини трудової тарифної ставки, так званої «ставки за кваліфікацію». Використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному разі прямо залежить від результатів роботи.

Основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці.[6, с.27-35].

Японський стиль мотивації базується на переконанні, а не на примусах працівників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так звані "менталітет зрівнялівки". В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги та пенсії, медичні послуги, надання житла та дотації на його придбання й оплату, харчування впродовж робочого дня, фізкультурно-спортивні та культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в отриманні освіти членами сімей працівників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, поздоровлення працівників із сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

Використання даної моделі пов'язане, перш за все, з високим розвитком у всіх членів суспільства національної самосвідомості, наявності пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює. Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських стосунків між підприємцями та

працівниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і ухваленні рішень, що обумовлено специфікою характеру власності. Так, в країнах Західної Європи більш широко розвинено виробничі кооперативи, які розглядають як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом.

Основним методом мотивації навіть на західних фірмах є грошова винагорода. Цей метод називається на заході «Pay for performance», що в перекладі означає «плата за виконання» [6, с.136]. В європейських компаніях, як правило, застосовують декілька систем оплати праці, які є ефективними:

1. Комісійні. Їх суть полягає в тому, щоб працівник отримував відсоток від угод, що укладалися, з клієнтами. Іноді така форма поєднується з постійним окладом.

2. Грошові винагороди за виконання поставлених цілей. Працівники компанії отримують деяку винагороду (преміальні) за відповідність вимогам, які до них пред'являються фірмою. Вимоги визначаються довкола обов'язків працівника і мірою відповідальності. Так, наприклад, премія менеджера по персоналу в деяких фірмах залежить від рівня ефективності роботи персоналу, від його задоволеності роботою, рівень якої визначатиметься шляхом опитувань, анкетування та ін.

3. Індивідуальні винагороди, що надаються працівникам в якості визнання їх незамінності і цінності для компанії. Такі премії можуть виплачуватись за вірність компанії (визнання і винагорода за вислугу років), за досвід, володіння спеціальними навичками й уміннями. Такі виплати часто мають на меті утримати цінних працівників, звільнення яких небажане для компанії.

Співставивши американську, європейську та японську моделі з існуючим чинним законодавством України слід відмітити, що законодавча система мотивації персоналу в Україні «тяжіє» до американської моделі. В основі Кодексу законів про працю України лежить – заробітна плата, яка має свою внутрішню структуру:

- основна заробітна плата. Це - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

- додаткова заробітна плата. Це - винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

- інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [7, с.2].

Особливість національної мотивації – це наявність чітко визначеної основної заробітної плати в грошовому виразі: встановлення на загальнодержавному рівні мінімальної заробітної плати та повна відсутність такої ж чіткості при виплати додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Зокрема: додаткова заробітна плата включає в себе більше 20 видів надбавок, доплат, премій і виплат. Однак, жодна з них не має чітко визначених: критеріїв для оплати; вартісного вираження; формул для розрахунку тощо [8]. В Україні діють Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій [9], які містять порівняння систем матеріального стимулювання різних країн: США, Японії, Росії, Великобританії та детальний аналіз досвіду зарубіжних країн (з наведенням показників, формул розрахунку, відсотків і т.д.). Однак, розділ методичних рекомендацій, який стосується українських підприємств більш нагадує спробу поєднати всі існуючі моделі, формули, винагороди в єдине ціле, без урахування:

- особливостей української економіки (коли 60% заробітної плати на сьогодні виплачується в «конвертах» і сам факт виплати офіційної заробітної плати та сплати до бюджету всіх податків та зборів, іноді є суттєвим стимулом в роботі);
- того факту, що Україна не є розвинутою економічною державою та впродовж пережила останнього десятиліття пережила декілька економічних та політичних криз;
- умови, що значна частка співробітників працює на малих та середніх приватних підприємствах, а використання запропонованих способів стимулювання перш за все орієнтовано на великі виробничі підприємства, створені на засадах державної та комунальної власності;
- факту відсутності «єдиної національної ідеї», яка б дала можливість збільшити значення колективного стимулювання, майже повністю втраченого за період незалежності.

Показником практичності Методичних рекомендації може слугувати наступне: за 10 років його існування у жодному іншому законодавчому акті немає посилань на вказані рекомендації. На жодному, згідно даних опитаних 300 працівників кадрових служб та бухгалтерій підприємств торгівлі, виробничих, транспортних підприємств, підприємствах, які надають послуги, вони не використовуються.

Висновки: Підприємства всіх форм власності України відчувають, що їх розвиток і успіх неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. Існує нагальна потреба створення моделі стимулювання праці з урахуванням особливостей вітчизняної економіки, політичної ситуації та соціальних надбань українського суспільства. Стосовно внутрішніх мотивів праці, на жаль, слід констатувати, що одним з вагомих мотивів є відсутність впевненості в завтрашньому дні.

Список використаних джерел:

1. Асмус В.Ф. Античная философия: издание 2-е. / В.Ф. Асмус. – М.: Высшая школа, 2000. – 541 с.
2. Лифшиц Е.А. Истоки трудовой мотивации: [Электронный ресурс] / Е.А. Лифшиц // Электронное научное издание «Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление», Т.5, 2009. –С.4. - Режим доступа: www.rypravlenie.ru
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П.Ильин – СПб.: Изд-во «Питер», 2011. – 443 с.
4. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения: [учеб.-метод. пособ.] / под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. – 458 с.
5. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: [учеб. пособ.] / Т.П. Тихомирова, Е.И. Чучкалова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. – 185 с.
6. Варданян И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: [учеб. пособ.] / И.С. Вадаян. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.
7. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995р. № 108/95-ВР.
8. Наказ Держкомстату України "Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати" від 13.01.2004р. № 5.
9. Наказ Мінпраці України "Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій" від 29.01.2003р. № 23.

Ключові слова: мотив, мотивація, теорія мотивації, процес мотивації, винагорода, механізм мотивації, оплата праці, премії, модель «Сканлона», грошова винагорода, заробітна плата.

Ключевые слова: мотив, мотивация, теория мотивации, процесс мотивации, вознаграждение, механизм мотивации, оплата труда, премии, модель «Сканлона», денежное вознаграждение, заработная плата.

Keywords: reason, motivation, motivation theory, process of motivation, remuneration, mechanism of motivation, salary, bonus, «Scanlon» model, monetary remuneration, wage.